



# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

Incluant le rapport financier annuel  
et le rapport intégré



# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

# 2024

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL  
ET LE RAPPORT INTÉGRÉ



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 12 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'Enregistrement Universel est une reproduction au format PDF de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel incluant le rapport financier annuel établi au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et disponible sur le site internet de l'AMF. Cette reproduction est disponible sur notre site internet [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com).

La présente version du Document d'Enregistrement Universel annule et remplace la précédente version déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers et mise en ligne sur le site de Saint-Gobain le 12 mars 2025.

Les modifications effectuées sont les suivantes :

- Modifications dans la section 3.2.4, chapitre 3, tableaux p.142 et p.143 : correction du volume des émissions de « scope » 3 pour 2023 (p. 142) ; des « Autres émissions indirectes de CO2e (« scope » 3\*) » ; des « Émissions totales de CO2e (« scope » 1+2+3\*) - market based » pour 2023 ; de l'« Intensité des autres émissions indirectes de CO2e (« scope » 3\*) par rapport au CA du groupe » pour 2023 et de l'« Intensité des émissions totales de CO2e (« scope » 1 + 2 + 3\*) par rapport au CA du Groupe - market based » pour 2023 ;
- Modifications du tableau présentant les principaux actionnaires de la section 7.1.4, chapitre 7, p.362 : corrections de la ligne « autres actionnaires » pour 2024, 2023 et 2022 et correction des pourcentages de détention du capital et des droits de vote de BlackRock ; Correction corrélative des pourcentages de détention de BlackRock dans la section 5.1.1.C, chapitre 5, p.258 et p.259 ;
- Modification dans la section 7.1.9, chapitre 7, p.364 : correction d'une erreur matérielle, « 155 milliards de dollars américains » devenant « 155 millions de dollars américains ».

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>RAPPORT INTÉGRÉ</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>246</b>
	Message du Président-Directeur Général	4	5.1	Composition et fonctionnement des organes de direction	248
1.1	Un Groupe solide	6	5.2	Rémunération des organes d'administration et de direction	280
1.2	Un Groupe durable et performant	32	5.3	Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux	322
1.3	Un Groupe engagé	52	5.4	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce)	323
1.4	Annexes	76	5.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	324
<b>2</b>	<b>UN GROUPE DURABLE ET PERFORMANT</b>	<b>80</b>	<b>6</b>	<b>RISQUES ET CONTRÔLE</b> <small>RFA</small>	<b>326</b>
2.1	Capitaliser sur nos atouts	82	6.1	Facteurs de risques	328
2.2	Surperformer les marchés	90	6.2	Contrôle interne	339
<b>3</b>	<b>UN GROUPE ENGAGÉ</b>	<b>104</b>	<b>7</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b> <small>RFA</small>	<b>356</b>
	<b>RAPPORT DE DURABILITÉ</b>		7.1	Capital	358
3.1	Intégration des enjeux de durabilité	107	7.2	Informations boursières / Marché des titres	365
3.2	Contribuer à un monde décarboné	122	7.3	Politique de communication financière et calendrier financier	370
3.3	Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature	146	7.4	Dividendes	372
3.4	Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif	164	<b>8</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES</b> <small>RFA</small>	<b>374</b>
3.5	Table de concordance du rapport de durabilité	195	8.1	Comptes consolidés 2024	376
3.6	Classification des activités selon le cadre réglementaire européen permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental	210	8.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	440
3.7	Informations RSE	219	8.3	Comptes annuels 2024 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	444
<b>4</b>	<b>RÉSULTATS 2024 ET PERSPECTIVES 2025</b> <small>RFA</small>	<b>234</b>	8.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	468
4.1	Records de marge d'exploitation et de <i>cash-flow</i> libre	236	8.5	Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	472
4.2	Exécution réussie de la stratégie	237	8.6	Tableau des 5 derniers exercices	475
4.3	Performance opérationnelle du Groupe	238	<b>9</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE</b> <small>RFA</small>	<b>476</b>
4.4	Performance par segment (CA à données comparables)	239	9.1	Informations complémentaires	478
4.5	Résultats financiers	243	9.2	Tables de concordance	485
4.6	Une politique actionnariale attractive	245	9.3	Autres informations : environnement, social et gouvernance	489
4.7	Priorités stratégiques et perspectives 2025	245	9.4	Informations concernant l'émetteur	500
			9.5	Glossaire	501

## RFA

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

## RAPPORT DE DURABILITÉ

Le Rapport de durabilité est identifiée à l'aide de ce pictogramme.

# RAPPORT INTÉGRÉ



# SOMMAIRE

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>4</b>	<b>1.3 UN GROUPE ENGAGÉ</b>	<b>52</b>
<b>1.1 UN GROUPE SOLIDE</b>	<b>6</b>	1.3.1 Les enjeux RSE au cœur de la stratégie	54
1.1.1 Saint-Gobain en un coup d'œil	8	1.3.2 Contribuer à un monde décarboné	58
1.1.2 Retour sur l'année 2024	16	1.3.3 Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature	64
1.1.3 360 ans d'histoire	20	1.3.4 Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif	70
1.1.4 Les fondamentaux	21	<b>1.4 ANNEXES</b>	<b>76</b>
1.1.5 Gouvernance	28		
<b>1.2 UN GROUPE DURABLE ET PERFORMANT</b>	<b>32</b>		
1.2.1 Le monde dans lequel Saint-Gobain se développe	34		
1.2.2 Notre stratégie	36		
1.2.3 Les leviers opérationnels	38		
1.2.4 Une allocation rigoureuse des ressources financières	41		
1.2.5 Une offre de solutions durables et performantes	42		
1.2.6 Nos marchés	44		
1.2.7 Nos expertises	50		



“ Plus que jamais, la construction durable s’impose pour bâtir et rénover vite et bien et pour répondre aux défis de la croissance démographique et de l’urbanisation, du changement climatique et de la raréfaction des ressources naturelles. ”

# ÉDITO

## BENOÎT BAZIN

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### UNE VISION STRATÉGIQUE CLAIRE

En 2025, la vision stratégique de Saint-Gobain – être le **leader mondial de la construction durable** – demeure toujours plus pertinente face aux bouleversements économiques et environnementaux. Quelles que soient les incertitudes politiques, les grandes tendances de fond – telles que le besoin de logements décentes et dignes face à la croissance démographique et à l’urbanisation rapide, le changement climatique et la raréfaction des ressources naturelles – continueront d’influencer durablement nos sociétés à l’échelle mondiale.

Relever ces défis passe par les solutions de **décarbonation du secteur de la construction afin de limiter son impact sur l’environnement**.

Il s’agit de **bâtir et rénover vite et bien** un nombre suffisant de bâtiments, offrant à chacun des lieux performants de travail, d’éducation et de soin. L’habitat, quant à lui, doit être confortable, sain et résilient face aux effets de plus en plus extrêmes du changement climatique. Il doit aussi être efficace sur le plan énergétique, économe en ressources et engagé dans l’économie circulaire.

**Plus que jamais, la construction durable s'impose donc comme une réponse essentielle.**

Pour Saint-Gobain, cela représente à la fois notre raison d'être et une opportunité de croissance de long terme. Le Groupe s'affirme comme un acteur incontournable de cette transformation, en assumant pleinement son rôle de chef de file.

## UN MODÈLE RÉSILIENT ET PERFORMANT

Pour relever ces défis, dans un contexte international en constante mutation, le **modèle d'affaires** adopté en 2019 s'est révélé **particulièrement robuste**. L'organisation décentralisée de Saint-Gobain, reposant sur des équipes locales autonomes, constitue un atout majeur. Avec 1 100 sites de production répartis à travers le monde, le Groupe se positionne au plus près de ses clients, garantissant ainsi réactivité et efficacité. Notre différence réside aussi dans notre capacité à répondre à l'ensemble des besoins de nos clients grâce à une offre unique de solutions, combinant produits et services. Cette approche globale est rendue possible par la présence de Saint-Gobain sur toute la chaîne de valeur, depuis la science des matériaux et leur fabrication jusqu'à la formation des artisans et le recyclage des produits.

**Les résultats, tant financiers qu'extra-financiers,**

confirment la pertinence de notre stratégie. Pour la quatrième année consécutive, Saint-Gobain affiche une marge d'exploitation à deux chiffres et dépasse l'ensemble de ses objectifs fixés en 2021 dans le cadre du plan stratégique « Grow & Impact ». Cette approche d'excellence et de responsabilité, associée à un retour attractif aux actionnaires, a été saluée par les investisseurs et s'est traduite par une appréciation nette de notre cours de bourse.

## UNE FORTE EXPANSION GÉOGRAPHIQUE

En 2024, Saint-Gobain a poursuivi son développement géographique avec détermination. L'acquisition de CSR en Australie – la plus importante depuis vingt ans – nous a ouvert un continent tout entier. Avec Bailey, nous avons réalisé une troisième acquisition en trois ans au Canada, où nous avons triplé de taille. Ces opérations sont dans la droite ligne de notre stratégie visant à **équilibrer notre présence géographique** dans le monde et à **croître dans des zones à fort potentiel**, du fait notamment de leur dynamisme démographique. Aujourd'hui, les deux tiers de notre résultat d'exploitation sont générés en dehors de l'Europe de l'Ouest, illustrant la **transformation en profondeur** du Groupe menée depuis 2018, qui a vu environ 40 % de son périmètre renouvelé.

Par ailleurs, deux acquisitions majeures annoncées en 2024 – Cemix et Fosroc – viennent **renforcer notre expertise dans la chimie de la construction**, un levier clé pour la décarbonation du secteur du bâtiment et des infrastructures, au sein duquel nous avons multiplié nos ventes par 2,3 en cinq ans.

## UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE

Cette stratégie ambitieuse repose sur une **gouvernance forte et rigoureuse**. Depuis juin 2024, j'ai l'honneur de présider le Conseil d'administration de Saint-Gobain, à l'issue d'une **transition managériale exemplaire**, fidèle à l'histoire du Groupe. Avec l'arrivée de trois nouveaux administrateurs en 2024 et la proposition de trois autres nominations lors de l'Assemblée générale de juin 2025, **la gouvernance continue d'évoluer**. Si ces propositions sont validées, la moitié du Conseil d'administration aura été renouvelée, consolidant ainsi son caractère international et son expertise. À l'exception de son Président et des administrateurs salariés, il sera entièrement composé de membres indépendants, avec des pouvoirs accrus pour l'administrateur référent, alignant ainsi Saint-Gobain sur les **meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise**.

## UN AVENIR PROMETTEUR

L'année 2025 marque les 360 ans de Saint-Gobain. Elle s'annonce donc comme une nouvelle étape de succès, fruit de **l'engagement exceptionnel des 161 000 femmes et hommes qui font vivre le Groupe à travers le monde**. Je tiens ici à leur exprimer ma profonde reconnaissance.

“ Saint-Gobain s'est transformé en profondeur et a largement étendu sa présence géographique dans des zones à forte croissance. Nous continuons également à nous développer dans la chimie de la construction, un levier indispensable pour la décarbonation du secteur. ”

1.1 UN GROUPE

# SOLIDE



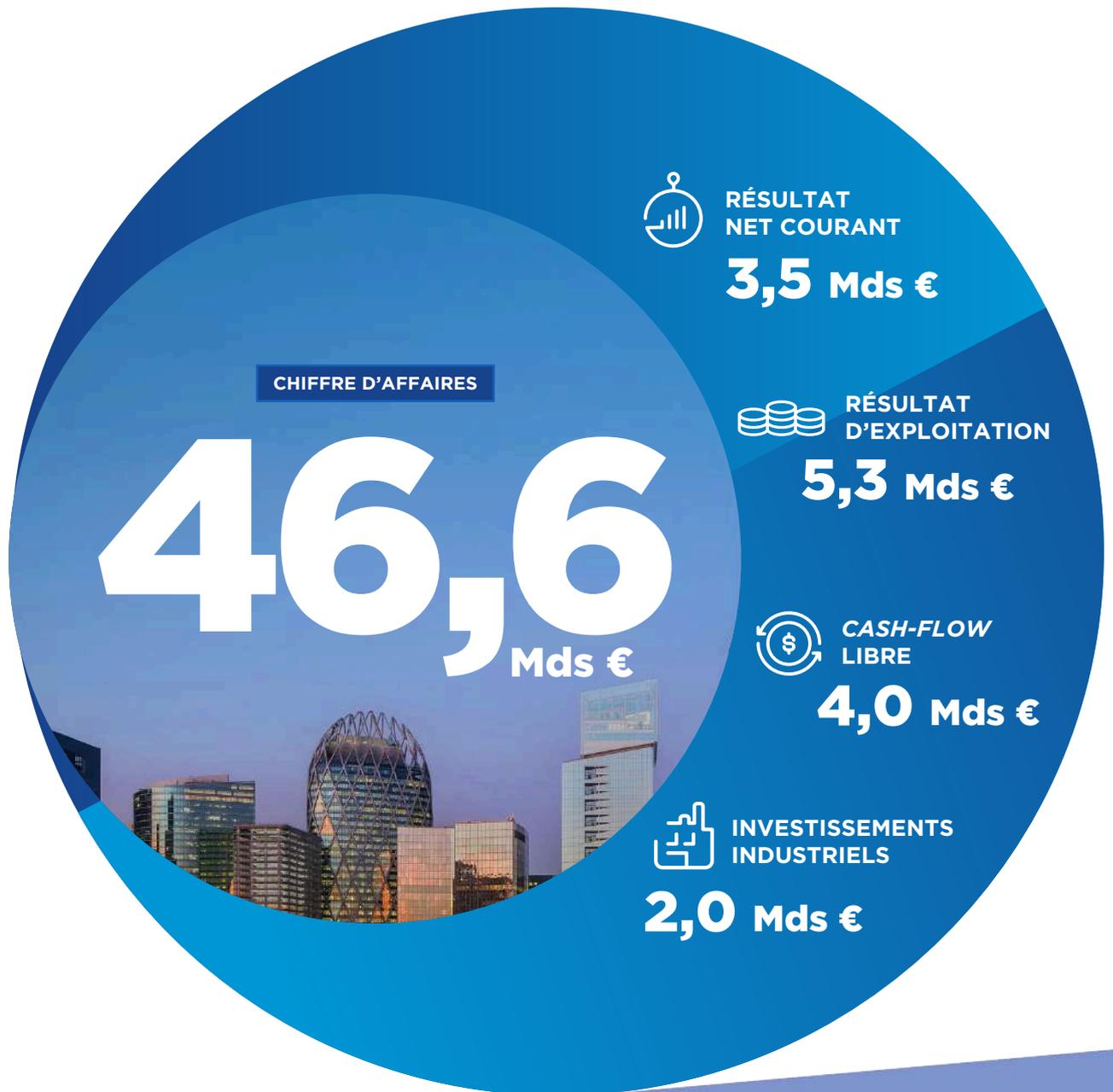


**En 2024, Saint-Gobain a poursuivi son développement de manière déterminée sur tous les continents. Notre modèle est fondé sur l’alignement entre notre raison d’être, notre vision – être le leader mondial de la construction durable – et notre plan stratégique.**

1.1.1

# SAINT-GOBAIN EN UN COUP D'ŒIL

A — CHIFFRES CLÉS



ENGAGEMENT  
DES SALARIÉS

125 245

collaborateurs ont répondu à l'enquête de satisfaction de Saint-Gobain, soit un taux de participation de 89 %.



## CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

6,5 MDS €

Chiffre d'affaires dans la chimie de la construction fin 2024 (pro forma) après l'annonce en 2024 de l'acquisition de Fosroc et l'acquisition d'OvniVer.



## SOLUTIONS DURABLES

73%

Près de 75 % du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions durables en 2024.



## PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES DES PRODUITS



Part du chiffre d'affaires du Groupe (hors négoce) couvert par des DEP (déclarations environnementales de produit).



## ÉNERGIES DÉCARBONÉES\*

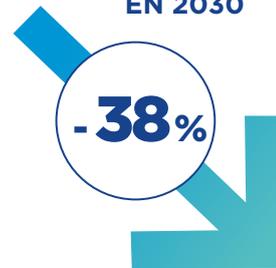
67%

de l'électricité consommée par le Groupe est d'origine décarbonée. Le Groupe a signé en 2024 quatre accords dits PPA (Power Purchase Agreements) portant sur la fourniture d'énergies renouvelables.

\* L'électricité décarbonée correspond à l'électricité issue du renouvelable et du nucléaire, hors électricité fournie par les réseaux pays.



## OBJECTIF : 80 % DE RÉDUCTION DES DÉCHETS NON VALORISÉS EN 2030



Diminution des déchets non valorisés en 2024 (par rapport à 2017, en valeur absolue).



## ÉMISSION OBLIGATAIRE VERTE

2 MDS €

En 2024, Saint-Gobain a lancé sa première émission obligatoire verte pour financer des projets durables.



## ACCIDENTS DU TRAVAIL

-50%

Le taux de fréquence d'accidents du travail a été divisé par deux entre 2017 et 2024.



## B — UNE APPROCHE PAR SOLUTIONS, FONDÉE SUR LES ATTENTES DE NOS CLIENTS

L'originalité de l'approche de Saint-Gobain est de se positionner de manière résolue comme un apporteur de solutions, en accompagnant ses clients sur l'ensemble des aspects d'un projet, de la conception à la fourniture de solutions complètes et intégrées.

### EXEMPLE

**Rénovation énergétique de logements sociaux** à Limay (France).  
Projet en cours de livraison.  
Chantier de rénovation de la résidence « La Chasse », composée de 8 bâtiments résidentiels situés en zone urbaine et construits en 1971, soit un total de 237 logements.



### PROJET

En **assemblant des produits, des systèmes et des services** et en fournissant un **accompagnement sur mesure** tout au long du projet, **Saint-Gobain a apporté une solution innovante** (avec de nouveaux modes de montage) et **efficace** (avec un temps de pose diminué de 30 %).

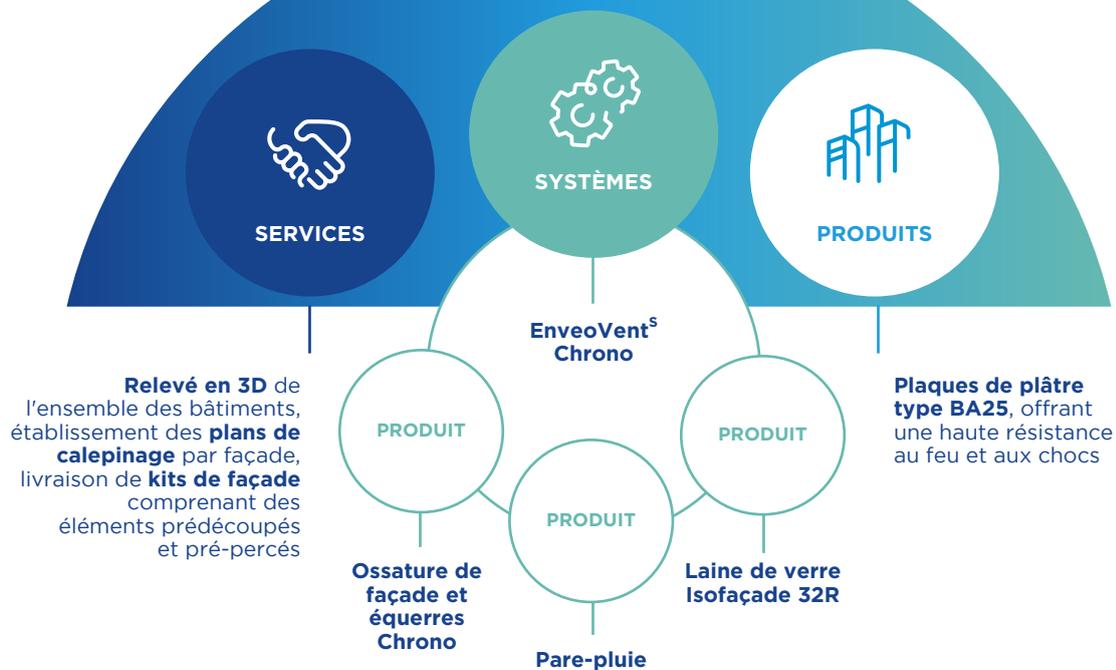
### ATTENTES DU CLIENT

Diviser par deux la consommation énergétique des bâtiments

Limiter les nuisances pour les riverains lors du chantier, diminuer la production de déchets

Apporter un haut niveau de protection incendie à la façade

### UNE SOLUTION



- **UN SERVICE** complète un système pour fournir une solution.
- **UN SYSTÈME** est une combinaison de produits et/ou d'autres systèmes pour répondre à des besoins fonctionnels.
- **UN PRODUIT** est conçu pour répondre à des exigences techniques et fonctionnelles. Il peut en lui-même représenter une solution à une problématique rencontrée par le client, ou être assemblé avec d'autres produits pour former un système, et/ou être combiné avec des services.

Saint-Gobain adopte une **approche centrée sur ses clients**, afin de développer des solutions complètes et innovantes. En pratique, comment cela fonctionne-t-il ? **Tout part d'un projet**, porté par notre client, qu'il s'agisse de rénovation, de construction neuve ou encore de décarbonation de l'industrie ou des infrastructures. Ce projet génère une **problématique globale et complexe** qui peut revêtir de multiples facettes en termes de productivité, d'efficacité, d'amélioration de la logistique, de respect de normes, d'esthétique, d'urbanisme, de contribution à un développement durable, ou encore, par exemple, la recherche d'un label ou d'une certification. Techniquement, cela se traduit par une série d'attentes techniques très variées (meilleure luminosité des espaces construits, protection incendie maximale ou encore réduction des déchets de chantier).

Pour répondre à cette demande, le Groupe met à contribution son **offre étendue**, sa **présence mondiale** et sa **puissance d'innovation**, afin de **construire une solution**. Celle-ci peut combiner des **produits** (conçus pour répondre à des exigences techniques et fonctionnelles), des **systèmes** (combinaisons de produits et/ou d'autres systèmes) et des **services**. Il s'agit d'allier l'ensemble des **expertises** métiers de Saint-Gobain (cf. section 1.2.7, pp. 50-51) pour assembler une **offre complète** et proposer une **solution** pour les fondations, le sol, les cloisons, les ouvertures, les plafonds, la toiture ou encore les façades d'un bâtiment, autant en rénovation (cf. section 1.2.6.A, pp. 44-45) qu'en construction neuve (cf. section 1.2.6.B, pp. 46-47). La dimension mondiale de Saint-Gobain joue ici un rôle-clé, en permettant la mutualisation des ressources ainsi que le partage des bonnes pratiques et des innovations initiées au niveau local. Le Groupe mise par ailleurs sur la collecte et l'analyse de la donnée, **l'innovation ouverte** et le **codéveloppement avec ses clients** pour **anticiper leurs besoins futurs**. En travaillant étroitement avec eux, le Groupe développe des solutions adaptées aux **défis spécifiques** de chaque secteur.

Cette **approche collaborative** permet de proposer des solutions sur mesure, en faisant levier sur toute l'étendue du portefeuille de Saint-Gobain. La gamme Glasroc X, produite dans 26 usines et vendue dans le monde entier, est un exemple de cette dynamique ; cette solution de plaques de plâtre de haute performance pour façades et enveloppes extérieures est conçue pour être combinée aux isolants Isover, aux mortiers Weber ou encore à des profils métalliques fabriqués le Groupe.

Pour renforcer le service qu'il apporte à ses clients, Saint-Gobain vise à adopter une logique de « **one stop shop** », où ces derniers peuvent trouver toutes les solutions dont ils ont besoin en un seul endroit. Cette approche simplifie le **parcours du client** et améliore son **expérience globale**. Dans ce contexte, l'organisation du Groupe, donnant la priorité à l'échelon local, constitue un levier opérationnel de grande valeur, car il permet une plus grande agilité ainsi qu'une connaissance fine.



Apporter de nouvelles fonctionnalités à la plaque de plâtre pour remplacer les méthodes de construction traditionnelles, c'est l'innovation proposée par les équipes de Saint-Gobain. Fruit d'un travail commun entre les sites de Gorlice en Pologne, Litomyšl en Tchéquie et le centre de recherche et développement SGR Paris, le voile enduit Adfors répond à la tendance mondiale de la construction durable. Le voile est enduit d'une pâte minérale technique qui permet d'utiliser la plaque Glasroc X en façade grâce à une meilleure résistance à l'humidité et aux UV.

des territoires, de leur contexte réglementaire et du tissu économique. Pour aller encore plus loin, Saint-Gobain investit dans des outils, des formations et des programmes pour aider ses collaborateurs à mieux **comprendre les besoins de ses clients**. Il s'agit de généraliser une **culture d'excellence commerciale** ; cette approche concerne des aspects variés de la relation avec le client, de la formulation des offres à la fixation des prix en passant par la digitalisation du parcours, l'analyse des marges ou encore la captation des opportunités propres à certains marchés tels que celui de la rénovation énergétique. L'objectif recherché est de créer les conditions d'une plus grande **proximité**, de façon à détecter l'ensemble des besoins du client et à y répondre par des offres qui mobilisent toute la palette des expertises du Groupe, et s'il le faut, des solutions tierces.

Cette démarche a pour vertu de positionner Saint-Gobain comme un **apporteur de solutions** complètes vis-à-vis de ses clients, et constitue un **puissant levier de développement**, de **différenciation** et de croissance pour le Groupe.

## C — SAINT-GOBAIN DANS LE MONDE

Les quatre régions et les Solutions de Haute Performance développent des synergies porteuses de création de valeur dans les domaines de la R&D, du marketing, de la démarche commerciale ou encore de l'approvisionnement en matières premières. L'organisation du Groupe permet également à l'ensemble des métiers de Saint-Gobain de partager l'information et les meilleures pratiques au niveau mondial, et de bénéficier de ressources mutualisées.

### AMÉRIQUES



**MARK RAYFIELD**  
Directeur général  
Région Amérique du Nord



**JAVIER GIMENO**  
Directeur général  
Région Amérique latine



Argentine  
Brésil  
Canada  
Chili  
Colombie

Équateur  
États-Unis  
Mexique  
Pérou  
Uruguay

### EUROPE DU NORD



**PATRICK DUPIN**  
Directeur général  
Région Europe du Nord



Albanie  
Allemagne  
Autriche  
Bulgarie  
Danemark  
Estonie  
Finlande  
Hongrie

Irlande  
Kazakhstan  
Lettonie  
Lituanie  
Norvège  
Pologne  
Roumanie  
Royaume-Uni

Russie  
Serbie  
Slovaquie  
Slovénie  
Suède  
Suisse  
Tchéquie  
Ukraine



**161 000**

Collaborateurs



**127**

Nationalités représentées  
(parmi les cadres)



**1 104**

Sites de production  
dans le monde

## EUROPE DU SUD MOYEN-ORIENT AFRIQUE







**27 % 29 % 21 % 1 955 335**



**THIERRY FOURNIER**  
Directeur général Région Europe  
du Sud, Moyen-Orient, Afrique



Afrique du Sud	Belgique	France	Luxembourg
Angola	Botswana	Ghana	Maroc
Arabie saoudite	Côte d'Ivoire	Grèce	Maurice
	Égypte	Italie	Oman
	Émirats arabes unis	Jordanie	Pays-Bas
	Espagne	Kenya	Portugal
	Éthiopie	Koweït	Qatar
		Liban	Tanzanie
			Turquie
			Zimbabwe

## SOLUTIONS DE HAUTE PERFORMANCE

Solutions de pointe pour les marchés mondiaux :  
construction durable, mobilité durable, industrie durable.







**29 % 21 % 22 % 7 320**



**DAVID MOLHO**  
Directeur général  
Solutions de Haute Performance

## ASIE-PACIFIQUE







**8 % 5 % 6 % 37 98**



**SANTHANAM B.**  
Directeur général  
Région Asie-Pacifique et Inde



Australie	Corée du Sud	Nouvelle-Zélande
Bhoutan	Inde	Philippines
Birmanie	Indonésie	Singapour
Chine	Japon	Sri Lanka
	Malaisie	Thaïlande
		Vietnam



**77**  
Pays de présence industrielle  
(au 31/12/2024)



**2 645**  
Points de vente et  
showrooms dans le monde



Collaborateurs



Chiffre d'affaires



Résultat d'exploitation



Points de vente / showrooms



Sites de production



Centre de R&D transversal

## D — NOTRE RAISON D'ÊTRE

# MAKING THE WORLD A BETTER HOME

En 2020, Saint-Gobain a formulé sa raison d'être, *Making the world a better home*. Avec cette raison d'être, le Groupe affiche son ambition d'**améliorer la vie de tous en faisant de la planète un espace de vie plus juste, plus inclusif, plus harmonieux, plus sain et plus durable**.

À travers son modèle économique en général et avec ses solutions en particulier, Saint-Gobain a un impact tangible sur la vie de chaque individu et sur son environnement de logement, de travail, de soin, d'éducation ou de mobilité.

La raison d'être du Groupe est ainsi le lien qui unit l'infiniment petit du lieu de vie de chacun et l'infiniment grand de notre maison commune : la planète.

- > Notre raison d'être **fixe le cap de notre avenir commun**.
- > Notre raison d'être **nous ressemble**.
- > Notre raison d'être est un **appel à agir**.
- > Notre raison d'être s'appuie sur des **valeurs qui nous guident**.

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

## E — DES VALEURS : LE CODE ÉTHIQUE DE SAINT-GOBAIN

Le Groupe fonde son développement sur sa raison d'être et s'appuie sur des **valeurs fortes**, ancrées dans la culture de Saint-Gobain : les Principes de Comportement et d'Action. Ils constituent le code éthique du Groupe, **qui guide nos décisions**.

Les Principes de Comportement et d'Action font explicitement référence aux **conventions** applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.

Saint-Gobain adhère au **Pacte mondial** des Nations unies depuis 2003. Cet engagement témoigne de la **démarche RSE** du Groupe, qui communique régulièrement ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte mondial. La mise en œuvre des Principes de Comportement et d'Action se traduit par des **politiques** et des **engagements** appliqués par toutes ses entités dans tous les pays où elles opèrent.

Les Principes de Comportement et d'Action sont inclus dans les livrets d'accueil de tous les collaborateurs de Saint-Gobain et dans la majorité des contrats de travail (cf. section 2.1.1.A, p. 82).



**5 PRINCIPES DE COMPOTEMENT**

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

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



**4 PRINCIPES D'ACTION**

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

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



### EN SAVOIR PLUS

**SUR L'ÉTHIQUE CHEZ SAINT-GOBAIN :**

<https://www.saint-gobain.com/fr/entreprise-responsable/nos-piliers/ethique-des-affaires>

## 1.1.2

## RETOUR SUR L'ANNÉE 2024

## A — L'ANNÉE 2024 EN BREF

En 2024, **Saint-Gobain a continué à se développer**, en poursuivant la mise en œuvre de son plan stratégique « Grow & Impact » (2021-2025). Le Groupe a atteint d'excellents **résultats financiers**, qu'il s'agisse de la marge opérationnelle (11,4 % en 2024, soit une marge à deux chiffres pour la 4<sup>e</sup> année consécutive), du résultat d'exploitation ou encore du bénéfice par action. Entre 2018 et 2024, le *free cash-flow* est passé de 1,2 milliard d'euros à 4,0 milliards d'euros et le ROCE <sup>(1)</sup> est passé de 10,7 % à 14,3 %.

Saint-Gobain a continué à **optimiser son portefeuille d'activités** ; en 2024, le Groupe a annoncé ou finalisé 24 acquisitions représentant 2,57 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 10 cessions totalisant 292 millions d'euros, en ligne avec sa **stratégie de création de valeur**. Parmi les acquisitions réalisées ou annoncées en 2024, on peut citer en particulier CSR (Australie), Bailey (Canada), Fosroc (principalement en Inde, au Moyen-Orient et en Asie), Ovniver (Mexique et Amérique centrale) ou encore Kilwaughter (Royaume-Uni). En alignement avec sa vision – **être le leader mondial de la construction durable** –, Saint-Gobain a poursuivi de manière déterminée son développement dans le domaine de la **chimie de la construction** (essentielle pour apporter performance et durabilité aux matériaux de construction, notamment pour la décarbonation des industries du ciment et du béton) atteignant un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros <sup>(2)</sup> dans ce secteur.

Pour le Groupe, mettre l'accent sur une **innovation centrée sur les attentes de ses clients** est un levier essentiel pour leur apporter des solutions complètes et leur fournir ainsi des bénéfices concrets en termes de durabilité et de performance. Saint-Gobain progresse également pour minimiser sa propre empreinte environnementale, notamment sur le plan de la décarbonation (avec une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 34 % <sup>(3)</sup> en 2024 par rapport à 2017 (« scope » 1 et 2) ou encore de la préservation des ressources naturelles (par exemple avec 58 % des revenus générés par des produits couverts par une ACV ou une DEP vérifiée, à l'exclusion de l'activité de distribution).



En termes d'organisation et d'engagement des collaborateurs, la généralisation de la culture TEC (*Trust, Empowerment, Collaboration* ou confiance, responsabilisation et collaboration) a permis de définir des attentes claires en matière de comportement, favorisant un environnement de travail respectueux et inclusif. En 2024, 89 % des employés sont fiers de travailler pour le Groupe et 88 % se sentent encouragés à prendre des initiatives.

La **transformation structurelle réussie** de Saint-Gobain a été reconnue par les marchés financiers, avec une vision stratégique claire et une priorité donnée à la performance, à la marge et aux liquidités. Le Groupe est désormais bien positionné pour devenir un prescripteur sur ses marchés clés, démontrant une résilience accrue et une exécution rapide et précise. Malgré un contexte international volatil et incertain, **2024 a été une année marquée par des progrès significatifs** en termes de durabilité et de performance financière pour le Groupe.

<sup>(1)</sup> Rentabilité des capitaux investis (en anglais return on capital employed).

<sup>(2)</sup> Pro forma après l'annonce de l'acquisition de Fosroc et d'Ovniver.

<sup>(3)</sup> Incluant l'effet année pleine des acquisitions récentes (8,5 Mt CO<sub>2</sub>e hors acquisitions, soit -37 % de réduction).

## B — LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE

### > Agir en faveur de la décarbonation des activités de Saint-Gobain et de ses clients

#### Février

Saint-Gobain signe un **PPA** de 10 ans avec Axpo Italia. Ce contrat porte sur 22 GWh d'électricité verte par an.

#### Mars

> Saint-Gobain investit dans **Fortera** et **Ecocem** pour développer des additifs adaptés aux **ciments et bétons bas carbone**.

> Saint-Gobain démarre une **production de clins de façade très bas carbone** sur trois sites américains. Cette production réduit les émissions de « scope » 1 et 2 de 96 %.

### > Gouvernance

#### Juin

Lors de son Assemblée générale, Saint-Gobain annonce la nomination de trois **nouveaux administrateurs** (Sophie Brochu, Geoffroy Roux de Bézieux, Hélène de Tissot) et la mise en œuvre d'une **nouvelle structure de gouvernance**. Cette Assemblée a réuni 75,63 % des droits de vote.

#### Novembre

Le Conseil d'administration de Saint-Gobain décide de proposer à l'Assemblée générale 2025 le **renouvellement du mandat** de Benoit Bazin et la nomination de trois nouveaux

#### Avril

Saint-Gobain signe un **PPA** de 5 ans avec OMV Petrom SA pour couvrir 100 % de ses besoins en électricité en Roumanie.

#### Octobre

Saint-Gobain signe un **PPA** avec TotalEnergies pour alimenter ses sites industriels en France avec 875 GWh d'électricité renouvelable sur 5 ans. Ce contrat prendra effet en janvier 2026.

#### Novembre

Saint-Gobain signe un **PPA** de 20 ans avec Boralex pour alimenter ses activités industrielles en France avec 108 GWh par an. Ce contrat concerne trois centrales développées par Boralex.

**administrateurs indépendants**, compte tenu de l'échéance de trois mandats : Maya Hari, de nationalité singapourienne, Directrice Générale de Terrascope, Antoine de Saint-Affrique, de nationalité française, Directeur Général de Danone, et Hans Sohlström, de nationalité finlandaise, Président-Directeur Général de Stora Enso. En cas de vote positif, la part des **administrateurs indépendants** sera portée de 82 % à 93 % (hors administrateurs salariés et représentant les salariés actionnaires conformément au code Afep-Medef), **soit 100 %** hors Président-Directeur Général.



Saint-Gobain a démarré une production de clins de façade très bas carbone sur ses sites de production américains de McPherson (Kansas), Social Circle (Géorgie), et Williamsport (Maryland). Ce résultat a été rendu possible grâce à l'électrification totale des processus de production de ces trois sites et à l'emploi de 100 % d'électricité d'origine renouvelable.

## > Entretien des relations de confiance avec l'ensemble de nos parties prenantes



### Janvier

Saint-Gobain est certifié « **Top Employer Global** » pour la 9<sup>e</sup> année consécutive. L'entreprise a réalisé des progrès significatifs dans 13 critères d'évaluation.

### Avril

Saint-Gobain présente les résultats de la deuxième édition du **Baromètre de la Construction durable**. Cette étude souligne l'urgence d'agir et la nécessité de coopération.

### Juin

Saint-Gobain dévoile les lauréats du **concours étudiant l'architecture**, axé sur des projets durables.

### Novembre

Saint-Gobain signe un **partenariat avec ONU-Habitat** pour promouvoir des pratiques d'urbanisation inclusives, résilientes et durables. Ce partenariat a été officialisé lors du 12<sup>e</sup> Forum Urbain Mondial au Caire.



La 19<sup>e</sup> édition du concours étudiant d'architecture a impliqué plus de 224 universités de 29 pays. Les prix ont été remis lors d'une cérémonie organisée à Helsinki (Finlande).

## > Information financière

### Mars

Saint-Gobain lance une **émission obligataire verte** de 2 milliards d'euros pour financer des projets durables. Cette émission a suscité une forte demande des investisseurs.

### Juillet

Saint-Gobain lance une **émission obligataire de 1,5 milliard d'euros** en deux tranches pour anticiper ses besoins de refinancement. Cette émission a été sursouscrite environ trois fois.

### Décembre

Saint-Gobain procède en date du 3 décembre 2024 à l'**annulation de 4 959 746 actions auto-détenues** achetées sur le marché. À l'issue de cette opération, le nombre total d'actions composant le capital s'élève à 499 millions d'actions et le nombre de titres en circulation à 497 millions d'actions contre 502 millions à fin décembre 2023.



En 2024, Saint-Gobain a été certifié « Top Employer Global » pour la neuvième année consécutive. Cette certification internationale n'est détenue que par 17 entreprises dans le monde. Parmi les 20 critères analysés par le Top Employers Institute, Saint-Gobain obtient ses meilleures performances sur « Éthique et intégrité », « Raison d'être et valeurs », « Apprentissage » et « Marque employeur ».

## > Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

### Janvier

- > Saint-Gobain acquiert **Glass Service**, acteur de référence sur les solutions digitales permettant de réduire la consommation d'énergie des fours verriers.
- > Le Groupe renforce sa présence dans la chimie de la construction avec deux acquisitions sur le marché des revêtements de sol : **R.SOL** (France) et **Technical Finishes** (Afrique du Sud).

### Février

- > Saint-Gobain complète son offre pour la protection de l'enveloppe du bâtiment à travers l'acquisition d'**ICC**, acteur de premier plan dans l'isolation technique aux États-Unis.
- > Le Groupe conclut un accord en vue de l'acquisition de l'intégralité des actions de **CSR**, leader des matériaux de construction en Australie et en Nouvelle-Zélande, avec un chiffre d'affaires total de 1,9 milliard de dollars australiens et 30 sites de production.

### Mars

Saint-Gobain signe un accord en vue de la cession de son activité de **produits en bois traité** (poteaux, clôtures, rampes) en Irlande et au Royaume-Uni.

### Avril

Le Groupe annonce avoir acquis le groupe **Bailey**, acteur de référence sur le marché des ossatures métalliques pour la construction légère au Canada, pour un montant d'environ 600 millions d'euros en numéraire. Bailey réalise un chiffre d'affaires de 532 millions de dollars canadiens.

### Juin

- > Saint-Gobain annonce l'acquisition de **Fosroc**, acteur mondial de référence dans la chimie de la construction, pour un montant d'environ 960 millions d'euros.
- > Saint-Gobain finalise l'acquisition de **Bailey**.

### Juillet

Le Groupe finalise l'acquisition de **CSR**.

### Août

- > Saint-Gobain conclut un accord définitif pour l'acquisition d'**Ovniver**. Cette transaction portera le chiffre d'affaires du Groupe à 6,5 milliards d'euros (*pro forma*) dans la chimie de la construction.
- > Saint-Gobain cède Freeglass, son activité de production de pièces plastiques pour l'industrie automobile, à HF Opportunities GmbH.



Ovniver est un acteur de référence dans la chimie de la construction au Mexique et en Amérique centrale. Ovniver dispose de 16 sites de production et 1 000 salariés.

### Septembre

Saint-Gobain entre en négociations exclusives pour la cession de **PAM Building** au fonds d'investissement institutionnel français Aldebaran et à Bpifrance. Cette activité concerne les évacuations sanitaires et pluviales pour les bâtiments.

### Octobre

Saint-Gobain annonce avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition de **Kilwaughter**, un acteur de référence dans les mortiers de façade au Royaume-Uni et en Irlande.

### Décembre

- > Saint-Gobain finalise la cession de **PAM Building**.
- > İzocam, acteur de premier plan dans l'isolation en Turquie, codétenu par Saint-Gobain et Alghanim Industries, finalise l'acquisition de **His Yalıtım**, un producteur local de laine de roche.
- > Saint-Gobain finalise l'acquisition de **Kilwaughter**, acquis en octobre.



CSR est une entreprise leader dans le secteur des produits de construction en Australie et en Nouvelle-Zélande. Elle est à l'origine de certaines des marques les plus fiables et les plus reconnues de ces deux pays, et fournit des solutions pour les bâtiments résidentiels et commerciaux.

## 1.1.3

## 360 ANS D'HISTOIRE

1665

Saint-Gobain est **fondée en 1665** par Louis XIV, sous le nom de « Manufacture royale des glaces à miroirs ».

XIX<sup>e</sup> siècle

La Compagnie de Saint-Gobain diversifie ses activités dans des secteurs tels que la **chimie**, les **produits verriers** ou l'**automobile** et s'internationalise rapidement, en s'implantant aux États-Unis dès 1829, en Allemagne en 1858, en Italie en 1888, ou encore en Espagne en 1905.

1970

Le Groupe, qui a surmonté avec succès les grandes crises du siècle et a fortement investi dans la recherche et développement, se désengage de ses activités chimiques et fusionne avec la société **Pont-à-Mousson**, créée en 1856 et spécialisée dans les **canalisations en fonte**.

1986

La **privatisation** de Saint-Gobain – qui avait été nationalisé en 1982 – est un immense succès populaire : 1 500 000 actionnaires souscrivent à l'opération.

1990

L'acquisition de Norton permet au Groupe de développer son savoir-faire dans les métiers des **abrasifs**, des **plastiques** et des **céramiques**.

2005

L'acquisition de British Plaster Board, leader mondial de la **plaque de plâtre**, associée aux solutions de Saint-Gobain pour l'**isolation**, fait du Groupe le numéro 1 mondial de l'**aménagement intérieur**.

2007

Saint-Gobain centre sa stratégie sur l'**habitat durable**, tout en continuant de servir de nombreux **marchés industriels** et continue à se développer dans les **pays émergents**.

2019

Le Groupe lance son **plan « Transform & Grow »**, qui établit une nouvelle organisation par pays et assure une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur.

2020

Saint-Gobain acquiert **Continental Building Products**, première étape du renforcement de ses positions sur le **marché de la construction en Amérique du Nord**.  
Saint-Gobain formule sa raison d'être, *Making the world a better home*.

2021

Avec l'acquisition de Chryso, Saint-Gobain devient un acteur majeur de la **chimie de la construction**. En octobre 2021, Saint-Gobain lance son **plan stratégique « Grow & Impact »**, qui affiche sa vision : être le leader mondial de la construction durable.

2022

Le Groupe finalise l'acquisition de **Kaycan** – spécialiste des **matériaux de construction d'extérieur** – ainsi que de **GCP Applied Technologies**, une étape-clé pour s'établir comme leader dans la chimie de la construction.



Cela fait 360 ans que nous concevons, produisons et distribuons des solutions pour construire et rénover nos lieux de vie. Le chiffre 360 symbolise aussi notre rayonnement autour du globe, ainsi que notre approche, circulaire et globale. Avec nos 161 000 collaborateurs, engagés à transformer la construction pour la rendre toujours plus durable, nous œuvrons tous les jours pour mieux habiter le monde avec tous.

2023

Saint-Gobain acquiert **Building Products of Canada**, fabricant de bardeaux de toiture pour le secteur résidentiel ainsi que des panneaux d'isolation en fibre de bois.

2024

Saint-Gobain est certifié « **Top Employer Global** » pour la 9<sup>e</sup> année consécutive. Le Groupe acquiert **CSR** (leader des matériaux de construction en Australie et en Nouvelle-Zélande), ainsi que **Bailey** (spécialiste des ossatures métalliques pour la construction légère au Canada), et lance les acquisitions de **Fosroc**, acteur mondial de référence dans la chimie de la construction, et d'**Ovnicer** (marque Cemix) au Mexique, nouvelles étapes stratégiques dans l'établissement de la présence mondiale de Saint-Gobain dans la **chimie de la construction**, qui portera post acquisition son chiffre d'affaires total dans ce secteur à 6,5 milliards d'euros (*pro forma*). Fin 2024, Saint-Gobain est présent dans **77 pays**.

## 1.1.4

# LES FONDAMENTAUX



## A — LE MODÈLE DE SAINT-GOBAIN

Notre modèle de création de valeur, présenté dans les pages suivantes (cf. section 1.1.4.B, pages 22-23) donne à lire la cohérence de la stratégie du Groupe (cf. section 1.2.2, pp. 36-37). Le plan stratégique « Grow & Impact » est aligné à la fois avec la raison d'être de Saint-Gobain (« Making the World a Better Home ») (cf. section 1.1.1.D, p. 14) et avec sa vision : être le leader mondial de la construction durable.

Saint-Gobain oriente ses efforts en tenant compte des mégatendances que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles ainsi que la croissance démographique et l'urbanisation (cf. section 1.2.1, pp. 34-35). Le Groupe intègre par ailleurs les tendances sur ses marchés : la rénovation énergétique (cf. section 1.2.6.A, pp. 44-45), la construction neuve et légère (cf. section 1.2.6.B, p. 46-47) et la décarbonation de l'industrie (cf. section 1.2.6.C, p. 48-49).

Dans le cadre de cette stratégie, Saint-Gobain vise à répondre aux attentes de ses clients (clients directs, utilisateurs et prescripteurs) en adoptant une approche par solutions (cf. section 1.1.1.B, pp. 10-11). La spécificité des marchés locaux en termes de besoins, de réglementation ou encore de modes constructifs a conduit le Groupe à faire évoluer son organisation

en donnant la priorité à l'échelon local. Au niveau des pays (dont les leaders sont à 90 % issues de la région), les équipes de Saint-Gobain s'approprient la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, dans le contexte d'une chaîne de valeur locale et régionale (cf. section 2.1.2.B, p. 83). Les métiers dits « Solutions de Haute Performance » répondent quant à eux aux attentes des clients mondiaux du Groupe, en développant des synergies de plus en plus fortes avec les équipes dédiées aux clients locaux.

À l'échelle mondiale, Saint-Gobain capitalise sur des atouts partagés tels qu'une culture de confiance avec ses parties prenantes (cf. section 3.1.2, p. 108), un potentiel de R&D et d'innovation ouvert vers l'extérieur (cf. sections 1.2.3.A, p. 38 et 2.2.3, p. 101, une solidité financière qui permet d'investir à la fois dans la croissance du Groupe et dans le respect de ses engagements (cf. section 1.2.4, p. 41), et une gestion active de son empreinte environnementale (cf. sections 1.3.2 et 1.3.3, pp. 58-69 et sections 3.2, p. 122 et 3.3, p. 146).

Saint-Gobain intègre ses parties prenantes dans son modèle, à travers une cartographie suivie (cf. section 1.1.4.D, p. 27), un partage de la valeur créée et l'intégration des impacts, des risques et des opportunités dans la définition des contributions majeures à long terme du Groupe et des feuilles de route correspondantes (cf. section 1.3, pp. 52-75).

## B — COMMENT NOUS CRÉONS DE LA VALEUR

# CAPITALISER

### SUR NOS ATOUTS

#### CULTURE DE CONFIANCE AVEC LES PARTIES PRENANTES

- > Nos valeurs : les Principes de Comportement et d'Action (cf. 1.1.1.E)
- > Des collaborateurs engagés : un indice d'engagement des collaborateurs de **84 %** (cf. section 2.1.1.B)
- > **100 %** des partenaires sont signataires de la charte Fournisseurs (cf. section 3.4.6)

#### ORGANISATION MULTI-LOCALE

- > **2 645** points de vente et showrooms, **1 104** sites industriels (cf. section 2.1.2.B)
- > **90 %** des Directeurs généraux sont natifs de la région dans laquelle ils opèrent (cf. section 1.1.5.B)
- > **8** centres de R&D régionaux (cf. section 1.1.1.C)

#### EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

- > **3 800** chercheurs, plus de **450** brevets déposés en 2024 (cf. section 2.1.3)
- > Près de **35** accords d'investissement ou de collaboration signés en 2024 avec des start-up (cf. section 2.2.3)
- > **92 %** des collaborateurs estiment que la santé et la sécurité sont une priorité dans leur équipe (cf. section 3.4.2.A)

#### SOLIDITÉ FINANCIÈRE AU SERVICE DE LA CROISSANCE

- > *Cash-flow* libre : **4 031 M€**
- > Résultat net courant : **3 474 M€**
- > **251 M€** en CAPEX et R&D en 2024 pour la feuille de route « Carbone 2030 » (cf. section 3.2)

#### GESTION ACTIVE DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

- > Réduction de l'intensité carbone « scope » 1 et 2 depuis 2017 avec **1,20 kg CO2e/€ EBITDA** en 2024 (cf. section 3.2)
- > **9** PPA actifs en 2024 (section 3.2.1.B)
- > **55 M** de tonnes de matières consommées

<sup>(1)</sup> Nos clients : cf. section 2.1.2.

<sup>(2)</sup> Nos marchés : cf. section 1.2.6.

<sup>(3)</sup> Offre de solutions complètes : cf. section 1.1.1.B.

### ÊTRE LE LEADER MONDIAL DE LA CONSTRUCTION DURABLE

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

NOTRE RAISON D'ÊTRE

MAKING  
THE WORLD  
A BETTER  
HOME

### NOS LEVIERS POUR SURPERFORMER LES MARCHÉS

PROXIMITÉ CLIENTS  
ET EXPERTISES

INNOVATION

SUSTAINABILITY

NOS  
ACTIVITÉS

### MÉGATENDANCES

CHANGEMENT  
CLIMATIQUE

RARÉFACTION DES  
RESSOURCES NATURELLES

# CRÉER

## UNE CROISSANCE DURABLE

- > Les solutions durables représentent **73 %** du chiffre d'affaires du Groupe (cf. section 3.1.5)
- > Les produits couverts par une analyse de cycle de vie ou une déclaration environnementale de produit vérifiée représentent plus de **58 %** des revenus (hors activité de négoce) (cf. section 3.3)

### SUR 2021-2025, SAINT-GOBAIN VISE :

- > Une croissance interne de **+ 3 % à + 5 %**
- > Une marge d'exploitation de **9 % à 11 %**
- > Un rendement du capital investi (ROCE) de **12 % à 15 %**

# PARTAGER

## LA VALEUR CRÉÉE

- > Chiffre d'affaires 2024 : **46 571 M€**
- > Coûts opérationnels / versements aux fournisseurs : **29 603 M€**
- > Autres produits divers : **310 M€**
- > Valeur ajoutée : **17 278 M€**
- 👤 > Salaires et autres rémunérations du personnel : **9 299 M€**
- 🏠 > Remboursement des intérêts : **192 M€**
- 👤 > Dividendes versés : **1 108 M€**
- 🏠 > Impôts et taxes : **1 333 M€**
- 🏠 > Cotisations retraites : **379 M€**
- 👤 > Investissements en faveur des communautés locales : **22 M€**
- 👤 > Part conservée pour la croissance : **4 945 M€**

# CONTRIBUER

## À LONG TERME

### CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ (cf. section 1.3.2)

- > **- 34 %** d'émissions de CO<sub>2</sub> sur le « scope » 1 et 2 entre 2017 et 2024 en valeur absolue <sup>(4)</sup>
- > **+ 41 %** des émissions de « scope » 3 entre 2017 et 2024, en valeur absolue (élargissement des catégories et amélioration de la qualité des données)

### AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME, EN RÉDUISANT SON EMPREINTE SUR LA NATURE (cf. section 1.3.3)

- > **- 38 %** des déchets non valorisés entre 2017 et 2024 en valeur absolue
- > **- 26 %** des prélèvements en eau entre 2017 et 2024 en valeur absolue

### PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF (cf. section 1.3.4)

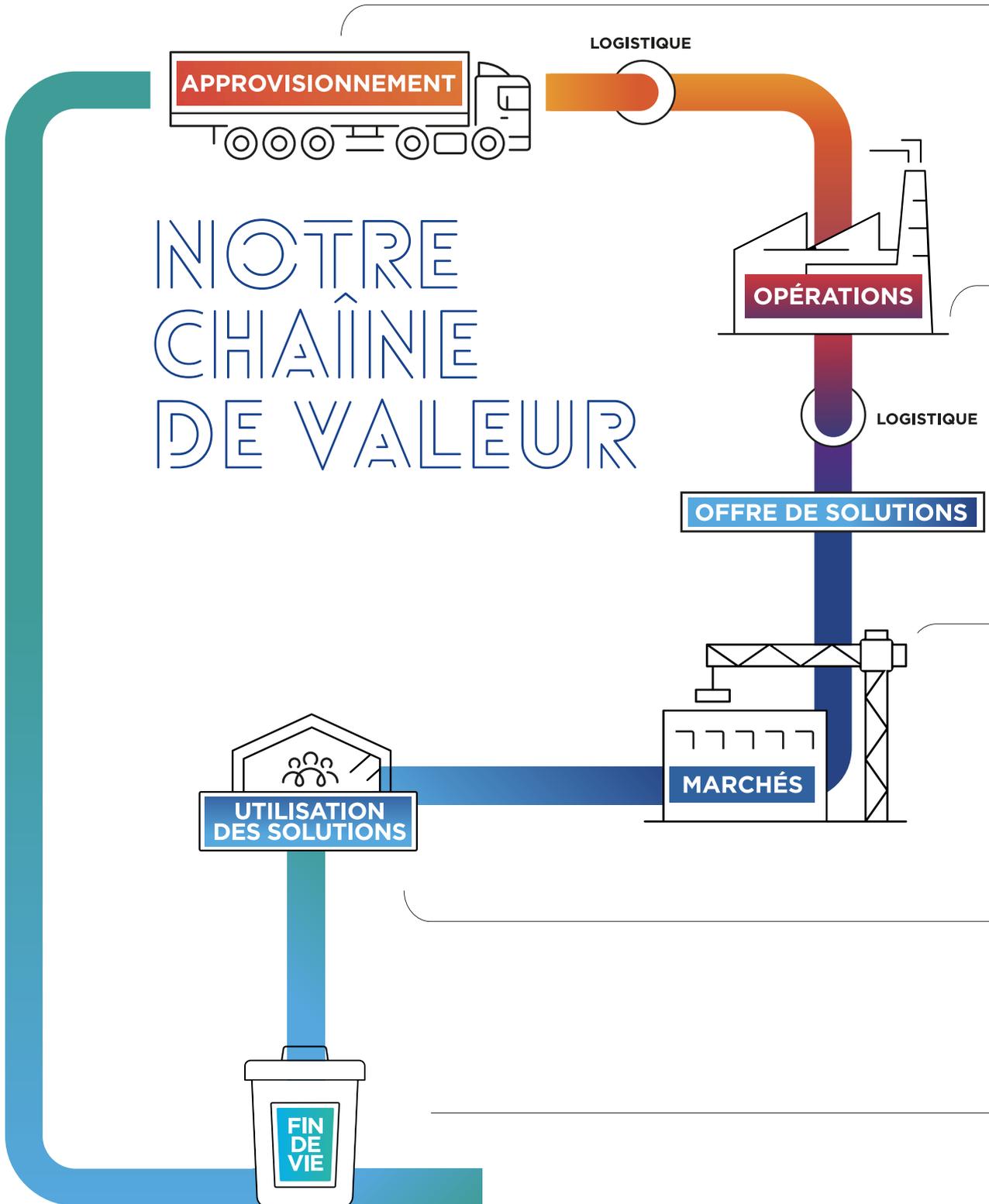
- > **29 %** des managers sont des femmes
- > **1,4** taux de fréquence des accidents <sup>(5)</sup>

<sup>(4)</sup> Incluant l'effet année pleine des acquisitions récentes (8,5 Mt CO<sub>2</sub>e hors acquisitions, soit -37 % de réduction).

<sup>(5)</sup> Avec et sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées pour nos employés, intérimaires et sous-traitants permanents.



## C — NOTRE CHAÎNE DE VALEUR



## APPROVISIONNEMENT

cf. section 2.1.2.B.a, p. 84



Matières premières



Semi-finis, emballages



Produits chimiques



Transport / logistique



Énergie



CAPEX / services, maintenance et autres



Bois



Produits de chauffage, ventilation et climatisation



Autres pour négoce

POUR LES SITES INDUSTRIELS

POUR TOUTES LES ACTIVITÉS DU GROUPE

POUR LES AGENCES DE NÉGOCE ET DE SERVICE

## OPÉRATIONS

cf. section 2.1.2.B.b, p. 85

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et services sur les marchés de l'habitat et de l'industrie pour répondre aux besoins de ses clients locaux ou mondiaux, en intégrant de fortes expertises métiers.



Sites industriels



Agences de négoce et de service



Autres sites tertiaires, dont sites de R&D

## OFFRE DE SOLUTIONS

cf. sections 1.1.1.B, pp. 10-11 et 1.2.5, pp. 42-43

Saint-Gobain propose des solutions à la fois durables et performantes

## MARCHÉS

cf. section 1.2.6, pp. 44-49

RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

CONSTRUCTION NEUVE ET LÉGÈRE

DÉCARBONATION INDUSTRIE ET CONSTRUCTION



Résidentiel



Non-résidentiel



Industrie de la construction



Marchés industriels

## UTILISATION DES SOLUTIONS

cf. section 2.1.2.B, p. 85



Clients directs

Distributeurs, artisans, promoteurs, entreprises...



Utilisateurs

Artisans poseurs, entreprises et les utilisateurs finaux (occupant de logement, élève ou enseignant...)



Prescripteurs

Architectes, promoteurs, leaders d'opinion...

## FIN DE VIE

cf. section 2.1.2.B, p. 86

SERVICES DE COLLECTE ET DE TRI



Produits non destinés à l'élimination



Produits destinés à l'élimination



## D — NOS PARTIES PRENANTES

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

Saint-Gobain a cartographié son écosystème en identifiant et en regroupant par catégories ses parties prenantes. Pour chaque catégorie, une fonction du Groupe est chargée d'organiser la remontée d'information sur ses attentes, au niveau local ou mondial, et d'en réaliser la synthèse. Ainsi, le dialogue s'établit avec les parties prenantes de façon régulière au niveau du Groupe comme au niveau local.

Les modalités privilégiées de dialogue ont été également répertoriées pour chaque partie prenante. Ce dialogue permet de prendre en compte l'ensemble des attentes des parties prenantes.

PRINCIPALES  
PARTIES PRENANTES

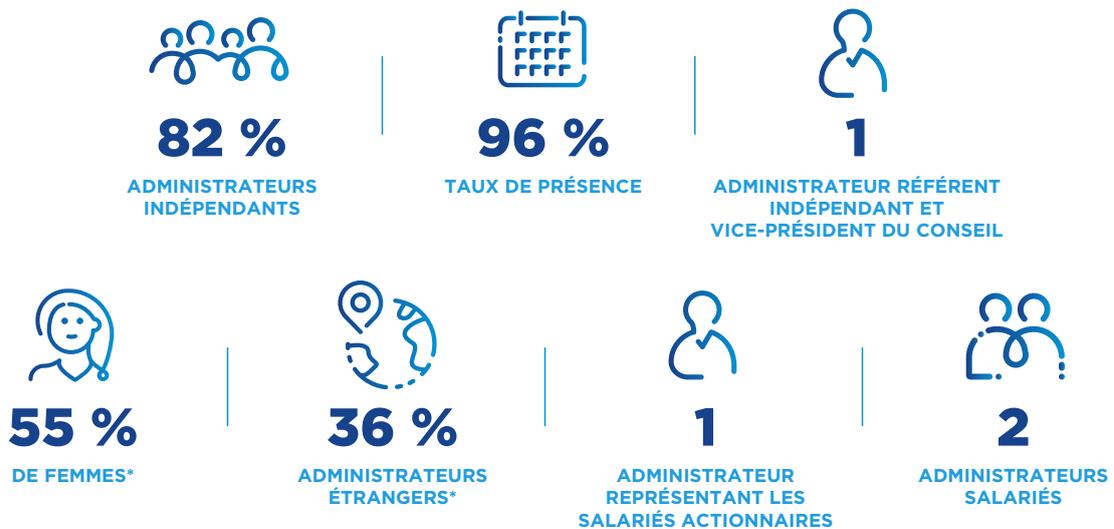
MODALITÉS  
DE DIALOGUE



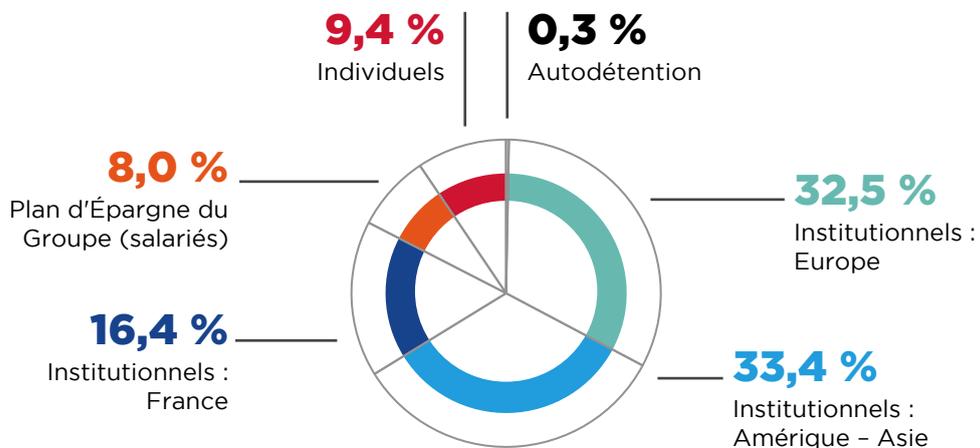
## 1.1.5

## GOUVERNANCE

## A — CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION  
COMPREND 14 ADMINISTRATEURS DONT:

## L'ACTIONNARIAT



Ce graphique présente la structure de l'actionariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2024 par grandes catégories d'actionnaires.

\* Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateur représentant les salariés actionnaires.

Au 1<sup>er</sup> février 2025, le Conseil d'administration comprend les membres suivants :



**■ ■ Benoit Bazin**  
*Président-Directeur  
général  
de la Compagnie  
de Saint-Gobain,  
administrateur*



**■ ■ Sophie Brochu**  
*Administratrice  
indépendante, membre  
du Comité de la  
responsabilité sociale  
d'entreprise*



**■ ■ Jean-François Cirelli**  
*Administrateur  
indépendant,  
administrateur référent,  
Vice-Président  
du Conseil, Président  
du Comité des  
nominations  
et des rémunérations*



**■ ■ Lydie Cortes**  
*Administratrice salariée,  
membre du Comité  
des nominations  
et des rémunérations*



**■ ■ Sibylle Daunis  
Opfermann**  
*Administratrice  
représentant les  
salariés actionnaires*



**■ ■ Thierry Delaporte**  
*Administrateur  
indépendant,  
membre du Comité  
d'audit et des risques*



**■ ■ Pamela Knapp**  
*Administratrice  
indépendante,  
Présidente du Comité  
d'audit et des risques*



**■ ■ Agnès Lemarchand**  
*Administratrice  
indépendante,  
Présidente du Comité  
de la responsabilité  
sociale d'entreprise*



**■ ■ Dominique Leroy**  
*Administratrice  
indépendante,  
membre du Comité  
des nominations  
et des rémunérations*



**■ ■ Jana Revedin**  
*Administratrice  
indépendante,  
membre du Comité  
de la responsabilité  
sociale d'entreprise*



**■ ■ Geoffroy  
Roux de Bézieux**  
*Administrateur  
indépendant, membre  
du Comité des  
nominations  
et des rémunérations*



**■ ■ Gilles Schnepf**  
*Administrateur,  
membre du Comité  
d'audit et des risques*



**■ ■ Philippe Thibaudet**  
*Administrateur salarié,  
membre du Comité  
de la responsabilité  
sociale d'entreprise*



**■ ■ Hélène de Tissot**  
*Administratrice  
indépendante,  
membre du Comité  
d'audit et des risques*



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

## B — COMITÉ EXÉCUTIF

## LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

**31 %**POURCENTAGE  
DE FEMMES**8**NATIONALITÉS  
REPRÉSENTÉES

## LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

**90 %**DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
SONT NATIFS DE LA RÉGION  
DANS LAQUELLE ILS OPÈRENT

L'organisation de Saint-Gobain, donnant la priorité à l'échelon local, permet des gains d'efficacité significatifs, avec un leadership exercé par des dirigeants qui sont à 90 % natifs de la région dans laquelle ils opèrent. Cette organisation favorise une grande proximité avec les clients du Groupe et une forte responsabilisation des équipes locales sur leurs résultats.

Au 1<sup>er</sup> février 2025, le Comité exécutif comprend les membres suivants :



**■ ■ Benoit Bazin**  
*Président-Directeur  
général*



**■ ■ Christian Bako**  
*Directeur du marketing  
et du développement*



**■ ■ Noémie Chocat**  
**■ ■** *Directrice  
de la stratégie*



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



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



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



**■ ■ Anne Hardy**  
*Directrice  
de l'innovation*



**■ ■ Benoit d'Iribarne**  
*Directeur général  
adjoint, Directeur  
de la technologie  
et de la performance  
industrielle*



**■ ■ David Molho**  
**■ ■** *Directeur général  
des Solutions de  
Haute Performance*



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



**■ ■ Laurence Pernot**  
*Directrice de la  
communication*



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



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



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



**■ ■ Sreedhar N.**  
**■ ■** *Directeur financier*



**■ ■ Antoine Vignial**  
*Secrétaire général*

## 1.2 UN GROUPE

# DURABLE ET PER- FORMANT



**Saint-Gobain fait levier sur ses atouts pour répondre aux attentes des marchés de la rénovation, de la construction neuve et légère et de la décarbonation de l'industrie. Le Groupe combine ses expertises pour apporter à ses clients des solutions complètes, qui apportent des bénéfices en termes de durabilité et de performance.**

## 1.2.1

# LE MONDE DANS LEQUEL SAINT-GOBAIN SE DÉVELOPPE



### A — CHANGEMENT CLIMATIQUE ET EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Le changement climatique constitue aujourd'hui une **menace majeure** pour les équilibres naturels, économiques et géopolitiques. L'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements météorologiques extrêmes illustre les conséquences profondes du dérèglement climatique. Les dix dernières années figurent parmi les plus chaudes jamais enregistrées, et le contenu thermique des océans continue d'augmenter. De janvier à septembre 2024, la température moyenne mondiale a dépassé de près de 1,5 °C les niveaux préindustriels <sup>(1)</sup>.

Ces phénomènes sont liés à l'augmentation des gaz à effet de serre (GES), dont les niveaux ont atteint des records en 2023 et poursuivent leur hausse en 2024. La concentration atmosphérique de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) est passée de 278 ppm en 1750 à 420 ppm en 2023, soit une augmentation de 51 %.

Face à cette tendance, il est nécessaire de **décarboner rapidement l'économie**, en adaptant les modes de vie et les structures économiques à une approche plus durable. La lutte contre le changement climatique nécessite une action coordonnée entre les citoyens, les entreprises et les États. Le **secteur de la construction** est particulièrement concerné, car il représente près de 37 % des émissions annuelles de CO<sub>2</sub> dans le monde.



**+ 51 %**

**AUGMENTATION DE LA CONCENTRATION ATMOSPHÉRIQUE DE CO<sub>2</sub> EN 2023 PAR RAPPORT À L'ÈRE PRÉ-INDUSTRIELLE**



**37 %**

**PART DE LA CONSTRUCTION DANS LES ÉMISSIONS ANNUELLES DE CO<sub>2</sub> DANS LE MONDE**

Ces émissions proviennent majoritairement de l'exploitation des bâtiments (environ 75 %), ainsi que de la production des matériaux, de leur transport et des équipements de chantier (environ 25 %). Les **technologies nécessaires** à la transformation de ce secteur existent déjà, qu'il s'agisse de méthodes et de matériaux innovants pour la construction neuve ou de solutions pour la rénovation du parc bâti. **La construction durable** - à travers la rénovation énergétique, la construction neuve et légère et la chimie de la construction pour décarboner les bétons et les ciments - est **la réponse à l'enjeu de la décarbonation des bâtiments**, en permettant des **économies d'énergie** et donc, *in fine*, une **diminution drastique des émissions de CO<sub>2</sub>**.

<sup>(1)</sup> Organisation météorologique mondiale, « State of the Climate 2024 Update for COP29 » - <https://wmo.int/publication-series/state-of-climate-2024-update-cop29>

D'autres secteurs économiques doivent également s'engager dans une décarbonation rapide, notamment les marchés de la mobilité, avec les véhicules électriques et le transport aérien, ainsi que les industries lourdes, telles que l'industrie verrière.

## B — RARÉFACTION DES RESSOURCES NATURELLES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'impact environnemental du secteur de la construction est majeur, avec 37 % des déchets solides et près de **50 % de la consommation de ressources naturelles**. Au cours des cinquante dernières années, l'extraction de matières premières a triplé, portée par la construction massive d'infrastructures et des niveaux élevés de consommation dans les pays à revenu moyen et élevé. Le **secteur du bâtiment** représente à lui seul 15 % de la consommation d'eau potable, alors que celle-ci ne constitue que 2,5 % des ressources totales d'eau de la planète. Cette situation critique pourrait encore s'aggraver sous l'effet combiné du changement climatique et de la croissance démographique. D'ici 2030, il faudra ainsi augmenter de 40 % le volume d'eau disponible pour répondre aux besoins de la population mondiale.

Réduire l'impact environnemental du bâtiment et de l'industrie passe par une **diminution de l'extraction** des ressources naturelles telles que l'eau, le sable ou encore le bois. La transition **vers une économie circulaire** est essentielle : il s'agit de limiter la consommation de ressources, prolonger la durée de vie des produits et favoriser leur recyclage, en prenant en compte l'ensemble de leur cycle de vie.



**+ 60%**

**AUGMENTATION POTENTIELLE  
D'EXTRACTION DES RESSOURCES  
À HORIZON 2060 PAR RAPPORT  
À 2020 <sup>(2)</sup>**



**8,2  
MILLIARDS**

**D'HABITANTS SUR TERRE EN 2024**

## C — DÉMOGRAPHIE, URBANISATION ET BIEN-ÊTRE DES HABITANTS

La population mondiale a atteint **8,2 milliards d'habitants** en 2024, soit une multiplication par huit en deux siècles. Cette croissance devrait se poursuivre pour atteindre près de 10 milliards d'individus d'ici la fin du XXI<sup>e</sup> siècle <sup>(3)</sup>. Parallèlement, **l'urbanisation s'intensifie, les villes absorbent déjà la majeure partie de l'énergie et des ressources consommées**.

Cette dynamique génère une **demande accrue pour des logements sains, accessibles et durables**, capables de garantir le confort et le bien-être des habitants. Le secteur de la construction est directement concerné par l'ensemble de ces enjeux, qu'il s'agisse d'ériger de **nouvelles infrastructures**, de **rénover le bâti existant** ou de **développer des modes de transport** ayant moins d'impact sur l'environnement. En parallèle, l'urbanisation renforce les besoins en infrastructures collectives, telles que les bureaux, hôpitaux, écoles et lieux de loisirs. L'objectif est de **transformer les zones urbaines en espaces énergétiquement sobres** et adaptés au changement climatique. Il s'agit de **concevoir des villes résilientes et évolutives**, capables de répondre aux enjeux de durabilité et de confort sur le long terme.

<sup>(2)</sup> Programme des Nations unies pour l'environnement, « Bend the trend / Pathways to a liveable planet as resource use spikes » - [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/44901/Global-Resource-Outlook\\_2024.pdf](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/44901/Global-Resource-Outlook_2024.pdf)

<sup>(3)</sup> Gilles Pison, Svitlana Poniakina, Tous les pays du monde (2024), 2024, *Population et Sociétés*, n° 626.

## 1.2.2

# NOTRE STRATÉGIE

Depuis 2021, Saint-Gobain met en application de manière disciplinée son plan stratégique, « Grow and Impact », en cohérence avec la vision stratégique de Saint-Gobain (être le leader mondial de la construction durable), ainsi qu'avec la raison d'être du Groupe : « Making the world a better home ».



# LEADER MONDIAL DE LA CONSTRUCTION DURABLE

La **raison d'être** de Saint-Gobain, *Making the world a better home* (cf. section 1.1.1.D, p. 14) est la boussole qui guide toutes les actions du Groupe. Les **enjeux** du **changement climatique**, de la **raréfaction des ressources naturelles** ainsi que de l'**urbanisation et de la croissance démographique**, associés à des tensions géopolitiques fortes, ont un impact sur l'économie et la société pour tous les pays du monde ; ils dessinent un paysage marqué par une forte incertitude. Les **marchés** sur lesquels Saint-Gobain intervient (**rénovation** énergétique, **construction durable**, **décarbonation de l'industrie**) en sont directement affectés. Dans ce contexte, la **vision de Saint-Gobain – être le leader mondial de la construction durable** – fixe un cap clair : il s'agit de poursuivre un objectif de croissance qui intègre autant l'objectif de performance financière et de valeur actionnariale (en surperformant les marchés) que la responsabilité sociale d'entreprise.

Le **plan stratégique** « Grow & Impact » (2021-2025) décline cette approche en pratique, en s'appuyant sur des leviers opérationnels tels que la recherche permanente d'une **innovation** centrée sur le client, la poursuite d'un développement durable, la **proximité** avec nos clients, et un spectre complet d'**expertises métiers** (cf. section 1.2.7, pp. 50-51), s'appuyant sur un portefeuille de **marques fortes**.

L'objectif de Saint-Gobain est de **répondre aux attentes de ses clients** grâce à des **solutions complètes**, en combinant produits, systèmes et services. Ces solutions apportent des bénéfices en termes de bien-être, de performance énergétique, de confort acoustique et esthétique, ou encore une amélioration de la qualité de l'air. Le positionnement unique du Groupe associe la priorité donnée à la prise de décision au niveau local – en renforçant la responsabilité des directeurs généraux dans chaque pays – avec une présence mondiale qui permet

de faire levier sur des ressources centrales et des centres de services partagés. Le Groupe se développe en recherchant une **présence géographique équilibrée au niveau mondial**, grâce à des acquisitions et des investissements de croissance ciblés. Saint-Gobain poursuit sa politique d'investissements pour, à la fois, renforcer ses capacités industrielles dans les pays où la croissance du marché est la plus forte, et soutenir ses engagements et sa transformation. Le Groupe a également continué à appliquer sa **stratégie d'acquisitions créatrices de valeur**, en particulier sur le marché porteur de la **chimie de la construction**.

Sur le long terme, le Groupe est résolu à **contribuer à un monde décarboné** (cf. section 1.3.2, pp. 58-63), à **améliorer la performance de son écosystème en réduisant son empreinte sur la nature** (cf. section 1.3.3, pp. 64-69) et à **participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif** (cf. section 1.3.4, pp. 70-75). Dans toutes ses activités, l'ambition de Saint-Gobain est de **maximiser** l'impact positif de son offre, de **minimiser** sa propre empreinte, et d'**embarquer** l'ensemble de ses parties prenantes.



## 6,5 Mds €

**CHIFFRE D'AFFAIRES DE SAINT-GOBAIN DANS LE SECTEUR DE LA CHIMIE DE LA CONSTRUCTION PRO FORMA, APRÈS L'ACQUISITION D'OVNIVER (MARQUE CEMIX) EN JANVIER 2025**

## 1.2.3

# LES LEVIERS OPÉRATIONNELS

Saint-Gobain met en application son plan pluriannuel, « Grow & Impact », aligné avec la vision du Groupe, ainsi qu'avec sa raison d'être, « Making the world a better home ».



Le vitrage dynamique SageGlass est un exemple d'innovation disruptive qui a transformé le marché de la construction en offrant des solutions de contrôle solaire avancées.



La colle Webercol Flex Eco pour carrelage, développée en réponse aux retours des utilisateurs, améliore le confort et la facilité d'utilisation tout en réduisant l'empreinte environnementale.



La gamme d'adjuvants bétons de Chryso contribue à décarboner le béton en réduisant la quantité de ciment nécessaire, illustrant une innovation incrémentale significative.

## A — UNE INNOVATION TOURNÉE VERS LE CLIENT

Saint-Gobain met l'innovation au cœur de sa stratégie et de son approche de la relation client, pour en faire un vecteur de croissance.

Saint-Gobain s'attache à **placer ses clients au cœur de son processus d'innovation**, qu'il s'agisse de l'**innovation dite « de rupture »** ou de l'**innovation incrémentale**.

Cette approche est indispensable pour pouvoir répondre à leurs besoins spécifiques et **concevoir des solutions** sur mesure. Dans le cadre du plan stratégique « Grow & Impact », la politique d'innovation du Groupe a été structurée autour de quatre priorités : les systèmes de **construction légère** en faveur de la performance et du bien-être ; les procédés et les solutions pour une **transition vers la neutralité carbone** ; les solutions pour **réduire notre usage des ressources planétaires** ; et les matériaux et les solutions pour **conquérir de nouveaux marchés**.

En 2024, Saint-Gobain a déposé plus de 450 brevets. Mais **on ne peut pas innover seul**. Au sein du Groupe, l'innovation ne se limite pas à la R&D ; elle englobe également le marketing et la **relation client**, faisant de cette synergie un vecteur de croissance. Saint-Gobain travaille de fait en étroite collaboration avec ses clients afin de **codévelopper** des solutions complètes.

Pour répondre aux besoins du marché, il faut comprendre et anticiper les attentes de ses clients ; le Groupe développe ainsi à l'échelle mondiale des outils et des formations pour favoriser cette écoute, en aidant notamment les équipes à mieux appréhender le parcours client afin de passer de la « relation client » à « l'expérience client ». L'innovation ne se limite pas non plus à certaines fonctions ; Saint-Gobain encourage la culture de l'innovation dans toutes les composantes de son organisation, grâce à un cadre commun, dit « Innovation Framework » - fixant l'esprit et la méthode -, et à des programmes internes tels que les « Innovation Awards » et les « Data Summit ». On peut citer également « Les catalyistes de l'innovation » qui forme des collaborateurs pour leur permettre de libérer leur potentiel ; cette démarche met l'accent sur la **créativité**, l'**agilité**, la **prise de risque** et la **remise en question du statu quo**, tout en reconnaissant le droit à l'échec.

Enfin, l'innovation est un processus qui ne se limite pas aux frontières de l'entreprise ; au-delà des clients, le Groupe intègre ses fournisseurs (à travers des initiatives telles que le « Vendors Innovation Program » chez CertainTeed) mais aussi le **monde académique** et les **start-up**, à travers une démarche d'innovation ouverte portée par Nova, la structure créée à cet effet dès 2006 par Saint-Gobain.

Saint-Gobain dispose de 3 800 chercheurs, de 8 centres transversaux de R&D et de 3 700 personnes dans la filière marketing sur tous les continents (cf. section 1.1.1.C, pp. 12-13).



## B — LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE DURABILITÉ

### > Concilier performance durable et engagement sociétal

Chez Saint-Gobain, la croissance durable repose sur la **recherche d'un équilibre** entre performance économique, responsabilité sociétale et respect des parties prenantes. Il s'agit concrètement de conjuguer création de valeur financière et contribution positive pour la société et l'environnement. Depuis fin 2021, cette dynamique s'est renforcée avec le plan stratégique « Grow & Impact ». En alignement avec sa raison d'être - *Making the world a better home* - et avec sa vision - être le leader mondial de la construction durable - le Groupe inscrit de fait la responsabilité sociale d'entreprise au cœur de son identité.

### > La RSE, un levier de transformation globale

L'approche RSE de Saint-Gobain ne se limite pas à des intentions : elle irrigue chaque aspect de son activité. Cela inclut par exemple l'amélioration des procédés industriels, la conception de solutions durables ou encore une politique concernant les ressources humaines qui est tournée vers le bien-être au travail, la diversité et l'attractivité. Sur le long terme, le Groupe veut :

- > contribuer à un **monde décarboné** (cf. section 1.3.2, pp. 58-63) ;
- > améliorer la **performance de son écosystème, en réduisant son empreinte sur la nature** (cf. section 1.3.3, pp. 64-69) ;
- > participer à un **monde plus sain, plus juste et plus inclusif** (cf. section 1.3.4, pp. 70-75).

### > Une approche concrète et mesurable

Saint-Gobain s'attache à **maximiser sa contribution positive** face aux enjeux environnementaux, climatiques et sociaux, tout en **minimisant** et **réduisant son empreinte** dans ces domaines. Cet engagement repose sur des actions **mesurables et transparentes** : suivi d'indicateurs de performance, communication claire des résultats et collaboration active avec tous les acteurs de son écosystème - collaborateurs, fournisseurs, ONG ou encore organisations internationales.

### > Jouer notre rôle de chef de file sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

Au-delà de sa propre transformation, Saint-Gobain aspire à **insuffler le changement sur toute la chaîne de valeur** des marchés sur lesquels il opère. Pour cela, le Groupe embarque ses parties prenantes grâce à des initiatives telles que l'Observatoire de la construction durable, qui publie un baromètre annuel, organise des débats internationaux et édite le magazine digital *Constructing a Sustainable Future*. Avec cette démarche ouverte, Saint-Gobain veut jouer un rôle moteur dans la transition vers un futur plus durable, tout en mettant en pratique ses valeurs au quotidien.



**Constructing a sustainable future**  
PAR SAINT-GOBAIN

L'Observatoire de la Construction Durable est un outil unique pour informer, écouter, comprendre et fédérer toutes les parties prenantes de la construction durable. Son écosystème inclut le magazine digital *Constructing a Sustainable Future*, qui se veut un trait d'union entre les différents représentants du bâtiment et de la construction, ainsi qu'une plateforme pour partager les meilleures réalisations, les bonnes pratiques et les innovations qui permettront d'accélérer la décarbonation de l'industrie de la construction et la transition globale du secteur.



## C – PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS, EXPERTISES MÉTIERS

Saint-Gobain travaille résolument pour développer, au sein de l'ensemble de ses équipes, une « **culture du client** » ; cela signifie passer d'une posture où l'on est attentif aux clients (en les écoutant, en recueillant leurs remarques et leurs besoins) à une approche où on s'attache à comprendre ce qui a de la valeur pour eux quand ils décident de nous choisir ou de choisir un de nos concurrents. C'est cette compréhension profonde de ce qui constitue de la valeur pour le client qui nous permet de développer des solutions en harmonie avec nos marchés. Pour **aller dans ce sens**, il faut développer une véritable obsession pour le client au sens large (**prescripteurs, clients, utilisateurs finaux**), ce qui suppose d'en propager la compréhension dans la culture d'entreprise du Groupe et de piloter notre relation commerciale par la valeur. Grâce à cela, nous pouvons **anticiper les attentes non formulées, codévelopper** les solutions qui y répondent et laisser cette dynamique façonner nos propres méthodes de travail. Le Groupe peut ainsi proposer des réponses complètes qui combinent produits, systèmes et services (cf. section 1.1.1.B, pp. 10-11). Un effort particulier de **formation** est mis en place auprès de l'ensemble des équipes concernées, à travers le programme « Pulse », déployé localement par un réseau de champions de l'expérience client.

Dans cette perspective, **l'organisation de Saint-Gobain**, donnant la priorité à l'échelon local, est essentielle ; les leaders locaux, disposant d'une connaissance fine de la **structure socio-économique**, des **modes constructifs** et de la **réglementation** propres à leur pays, ont tous les leviers à leur disposition pour **adapter leur offre**, identifier les **priorités** et **proposer des solutions à des**

**problématiques complexes**. Pour assurer la meilleure compréhension possible des besoins, les directeurs généraux au niveau local sont à **90 % originaires du pays** qu'ils dirigent.

Pour répondre à la totalité des attentes des prescripteurs (architectes, maîtres d'ouvrage ou maîtres d'œuvre), des équipes sont mises en place dans de nombreux pays pour conseiller, accompagner les clients et faciliter l'optimisation des projets de construction, de rénovation et de transformation de bâtiments.

Donner la priorité au client, cela signifie également orienter tout le dispositif d'innovation vers ses attentes ; cela suppose, au-delà de la R&D traditionnelle – la science des matériaux étant l'une des forces historiques du Groupe – d'aller de plus en plus vers une démarche de codéveloppement, d'innovation partagée et d'innovation ouverte. Dans le cadre de la construction du Sphinx, un bâtiment résidentiel en bois dans le nouveau quartier d'Overhoeks à Amsterdam, Saint-Gobain a ainsi développé avec et pour son client un processus de construction et de logistique qui permet de modéliser en 3D chaque appartement. Pour chacun des studios, un kit est ensuite livré sur place sous la forme d'un ensemble complet et personnalisé contenant les éléments empilés dans un ordre correspondant au déroulé du montage. Cette solution permet de répondre à la complexité de la logistique d'un tel projet en zone urbaine dense – où les zones de stockage sont réduites et les heures de livraison sont contraintes –, de limiter la production de déchets lors de la construction et d'augmenter la productivité du chantier.

## 1.2.4

# UNE ALLOCATION RIGOUREUSE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

## A — SOUTENIR LA CROISSANCE ET LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Saint-Gobain a poursuivi sa politique d'investissements pour, à la fois, **renforcer ses capacités industrielles** dans les pays où la croissance du marché est la plus forte, et **soutenir les engagements** du Groupe en matière de décarbonation ainsi que sa transformation. En 2024, Saint-Gobain a réalisé près de **2,1 milliards d'euros d'investissements de croissance**<sup>(1)</sup> et a investi **251 millions d'euros** (en CAPEX et R&D) pour soutenir la feuille de route carbone.

## B — ASSURER UNE GESTION AGILE DU PORTEFEUILLE ET CRÉATRICE DE VALEUR

### Poursuivre la stratégie d'acquisitions créatrices de valeur

En 2024, Saint-Gobain a finalisé ou signé **24** opérations d'acquisition apportant un chiffre d'affaires additionnel de **2,57 milliards d'euros**. Ces acquisitions sont parfaitement alignées avec la stratégie du Groupe formulée dans le plan « Grow & Impact » ; elles permettent de consolider la position de Saint-Gobain en tant que leader mondial de la construction durable et d'accélérer sa croissance.

Concernant la **chimie de la construction**, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de **Kilwaughter**, un acteur de référence dans les mortiers de façade au Royaume-Uni et en Irlande. Le Groupe a également renforcé sa présence dans ce domaine avec deux acquisitions sur le marché des revêtements de sol : **R.SOL** (France) et **Technical Finishes** (Afrique du Sud).

Saint-Gobain a par ailleurs annoncé l'acquisition d'**Ovni** (marque Cemix) un acteur de référence dans la chimie de la construction au Mexique et en Amérique centrale, qui dispose de 16 sites de production et 1 000 salariés. Le Groupe a également annoncé l'acquisition de **Fosroc**, acteur mondial de référence dans la chimie de la construction, avec une forte présence géographique

tout particulièrement en Inde, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique. Cette transaction portera le chiffre d'affaires du Groupe à 6,5 milliards d'euros (*pro forma* des évolutions de périmètre récentes) dans le secteur.

Sur les autres **marchés de la construction**, Saint-Gobain a acquis **CSR, leader des matériaux de construction en Australie** et en Nouvelle-Zélande sur les marchés résidentiel et non-résidentiel, avec un chiffre d'affaires total de 1,9 milliard de dollars australiens, 2 500 collaborateurs et 30 sites de production. Cette opération renforce la présence de Saint-Gobain sur les marchés à forte croissance d'Asie-Pacifique. Le Groupe a également acquis le groupe **Bailey**, acteur de référence sur le marché des **ossatures métalliques pour la construction légère** au Canada.

Le Groupe a également complété son offre pour la protection de l'**enveloppe du bâtiment** à travers l'acquisition d'**ICC**, acteur de premier plan dans l'isolation technique aux États-Unis. Enfin, Izocam, acteur de premier plan dans l'isolation en Turquie, détenu conjointement par Saint-Gobain et Alghanim Industries, a acquis **His Yalitim**, un producteur local de laine de roche.

Sur le marché de la **décarbonation de l'industrie**, le Groupe a acquis **Glass Service**, acteur de référence sur les solutions digitales permettant de réduire la consommation d'énergie des fours verriers.

### Poursuivre une revue régulière du portefeuille pour concentrer les forces du Groupe

Saint-Gobain a poursuivi sa stratégie d'optimisation du portefeuille, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan « Grow & Impact ». En 2024, Saint-Gobain a notamment effectué **10** cessions pour **292 millions d'euros** de chiffre d'affaires. Saint-Gobain a notamment finalisé en 2024 la cession de PAM Building au fonds d'investissement institutionnel français Aldebaran et à Bpifrance. Le Groupe a également cédé Freeglass, son activité de production de pièces plastiques pour l'industrie automobile, à HF Opportunities GmbH.

<sup>(1)</sup> Réalisés et engagés.

## 1.2.5

# UNE OFFRE DE SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES

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

La combinaison d'une **présence mondiale**, d'une forte **orientation client**, d'une **offre** large de produits et matériaux et d'une priorité donnée à l'**échelon local** de son organisation permet à Saint-Gobain de proposer à ses clients des **solutions complètes** face à des problématiques complexes, en associant produits, systèmes et services. Cette approche donne au Groupe un positionnement unique sur ses marchés et constitue un **levier de développement stratégique**. Elle représente également un **axe essentiel de sa démarche en termes de durabilité** : au-delà des efforts que réalise Saint-Gobain au quotidien pour diminuer sa propre empreinte, il s'agit de fournir aux acteurs du marché des solutions qui combinent le plus possible des bénéfices en termes de performance et de *sustainability* (durabilité). Au-delà de l'objectif de fournir des solutions performantes, l'offre du Groupe doit ainsi **permettre à ses clients de progresser sur leurs propres objectifs de développement durable**, et accélérer ainsi la transition des secteurs de la construction, de la mobilité et de l'industrie vers une économie « bas carbone » et moins consommatrice de ressources naturelles, tout en améliorant la santé, la sécurité et le bien-être des utilisateurs.

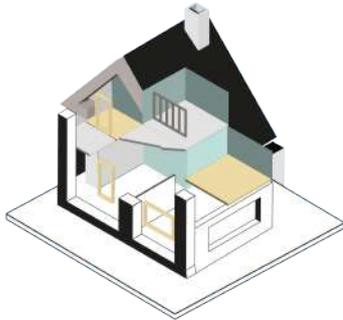
Pour évaluer si son offre évolue en ce sens, Saint-Gobain a déployé depuis 2020 une méthodologie tenant compte des marchés et des contextes locaux pour estimer la part de son chiffre d'affaires réalisé avec les solutions offrant des bénéfices en termes de **performance** et de **durabilité**. Les impacts des solutions sont évalués sur l'ensemble de la chaîne de valeur et pour les principales parties prenantes impliquées, jusqu'à l'utilisateur final. Le Groupe s'est donné l'objectif ambitieux de réaliser 75 % de son chiffre d'affaires avec des solutions durables. Au-delà de la mesure de son effort global, cette démarche – qui couvre plus de 90 % des ventes de Saint-Gobain – a pour vertu attendue d'aiguiller le travail des équipes du Groupe, notamment en termes d'innovation, de relation client, de ventes, de conception des solutions ou encore de marketing.

Pour mesurer la **performance** des solutions, on s'attache à évaluer l'accroissement de la valeur économique pour le client, sous l'angle de critères tels que la productivité ou d'autres bénéfices financiers, mais aussi l'expérience utilisateur.



Pour illustrer la valeur apportée par ses solutions, Saint-Gobain a sélectionné des « cas d'usage ». Pour chacun des cas d'usage, les équipes locales identifient des solutions combinant les produits et services proposés par les marques et les réseaux de distribution.

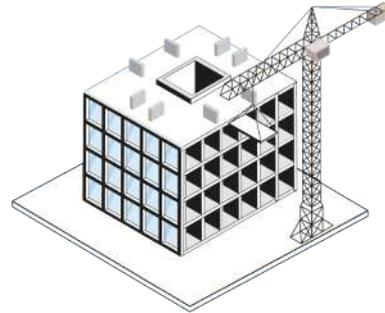
### Rénovation globale d'une maison individuelle en France



**- 70 %** sur la facture d'énergie\*  
**273 t** de CO<sub>2</sub>e évitées\*  
**1 418 MWh** économisés\*  
**E à B** amélioration de la classe énergétique

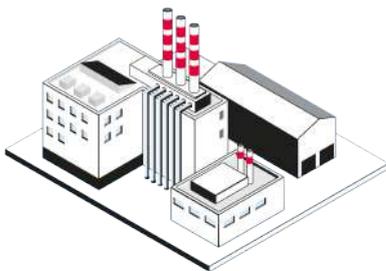
\* sur l'ensemble du cycle de vie

### Construction d'un immeuble résidentiel en Allemagne



**+ 30 minutes** de lumière naturelle par jour  
**58 %** de matériaux recyclables  
**- 53 %** de matériaux utilisés  
**- 185 t** de CO<sub>2</sub> émis pendant la construction  
**- 3 mois** de chantier

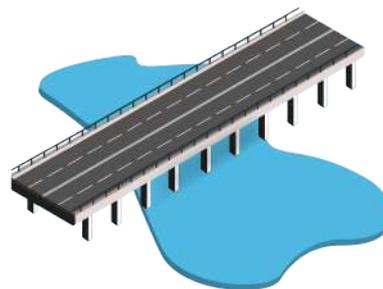
### Solutions pour la décarbonation et la réduction de la consommation d'énergie des fours verriers



**1,15 Mt** émissions de CO<sub>2</sub> évitées\*  
**5 000 GWh** économisés\*  
**16,8 M€** économies d'énergie\*

\* sur l'ensemble du cycle de vie

### Solutions pour les infrastructures



**120 ans**

La Route du Littoral à la Réunion – un viaduc de 12,5 km – bénéficie d'une durée de vie de 120 ans grâce aux adjuvants pour béton fournis par Saint-Gobain.

Rénovation, construction neuve et décarbonation des fours verriers : méthodologie « Solutions for Growth » revue par une tierce partie indépendante et disponible sur le site web du Groupe : [https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/202110%20-%20Methodologie%20SFG\\_0.pdf](https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/202110%20-%20Methodologie%20SFG_0.pdf). Il est à noter que le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain intègre entre autres des activités non évaluées dans le cadre du règlement européen 2020/852 « Taxonomy Regulation » (cf. section 3.6 du DEU, pp. 210) telles que les activités de distribution. Il intègre également des impacts et bénéfices d'activités du Groupe non encore couverts par la réglementation, tels que les ressources et l'économie circulaire, les bénéfices liés à la santé, à la sécurité et aux confort. Ces activités, impacts et bénéfices seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

## 1.2.6 NOS MARCHÉS

### A — RÉNOVATION ET RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

Le Groupe se développe sur les **marchés de la rénovation et de l'enveloppe du bâtiment**, avec une priorité sur les solutions pour la rénovation énergétique, notamment pour les marchés européens. Saint-Gobain couvre la plupart des applications pour la **rénovation des bâtiments collectifs et individuels, privés et publics**. Ses solutions complètes répondent aux attentes du marché et apportent des avantages décisifs, autant lors de l'installation que de l'usage des bâtiments sur le long terme. La rénovation sert ainsi des objectifs prioritaires sur les plans financier, environnemental, politique et social, tant dans les pays développés que dans les économies émergentes.

La rénovation énergétique du parc immobilier existant constitue pour tous les pays du monde un **enjeu stratégique de long terme**, portée par les impératifs de décarbonation, de transition énergétique et d'équité sociale. Face à l'ancienneté du bâti, particulièrement dans les pays développés, les technologies de rénovation offrent des gains significatifs en réduction des émissions de gaz à effet de serre et en économies d'énergie. Ce levier est d'autant plus crucial dans un contexte de hausse des prix de l'énergie, avec des impacts sur l'indépendance énergétique et la soutenabilité sociale.

En Europe, le secteur bénéficie d'un **cadre réglementaire renforcé**, notamment avec la directive sur la performance énergétique des bâtiments (EPBD), visant à réduire de 16 % la consommation d'énergie des bâtiments résidentiels d'ici 2030, avec un accent sur les logements les moins performants. D'autres initiatives incluent la directive sur l'efficacité énergétique (DEE) et l'extension des systèmes d'échange de quotas d'émission (ETS2) au secteur du bâtiment. Par ailleurs, des financements conséquents, comme ceux du programme « Next Generation EU » (NGEU), viennent soutenir ces efforts.

Les États membres déploient également des **dispositifs nationaux** ambitieux. En France, « MaPrimeRenov' » a permis de financer la rénovation de 340 801 logements



**1 000**  
Mds €

MARCHÉ DE LA RÉNOVATION  
EN EUROPE (ESTIMATION 2024)



**40%**

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
DE LA CONSOMMATION  
ÉNERGÉTIQUE DES PLUS GRANDS  
BÂTIMENTS A USAGE TERTIAIRE  
EN FRANCE D'ICI 2030

en 2024. L'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de projets accompagnés par l'ANAH représente un volume de 7,34 milliards d'euros <sup>(1)</sup>.

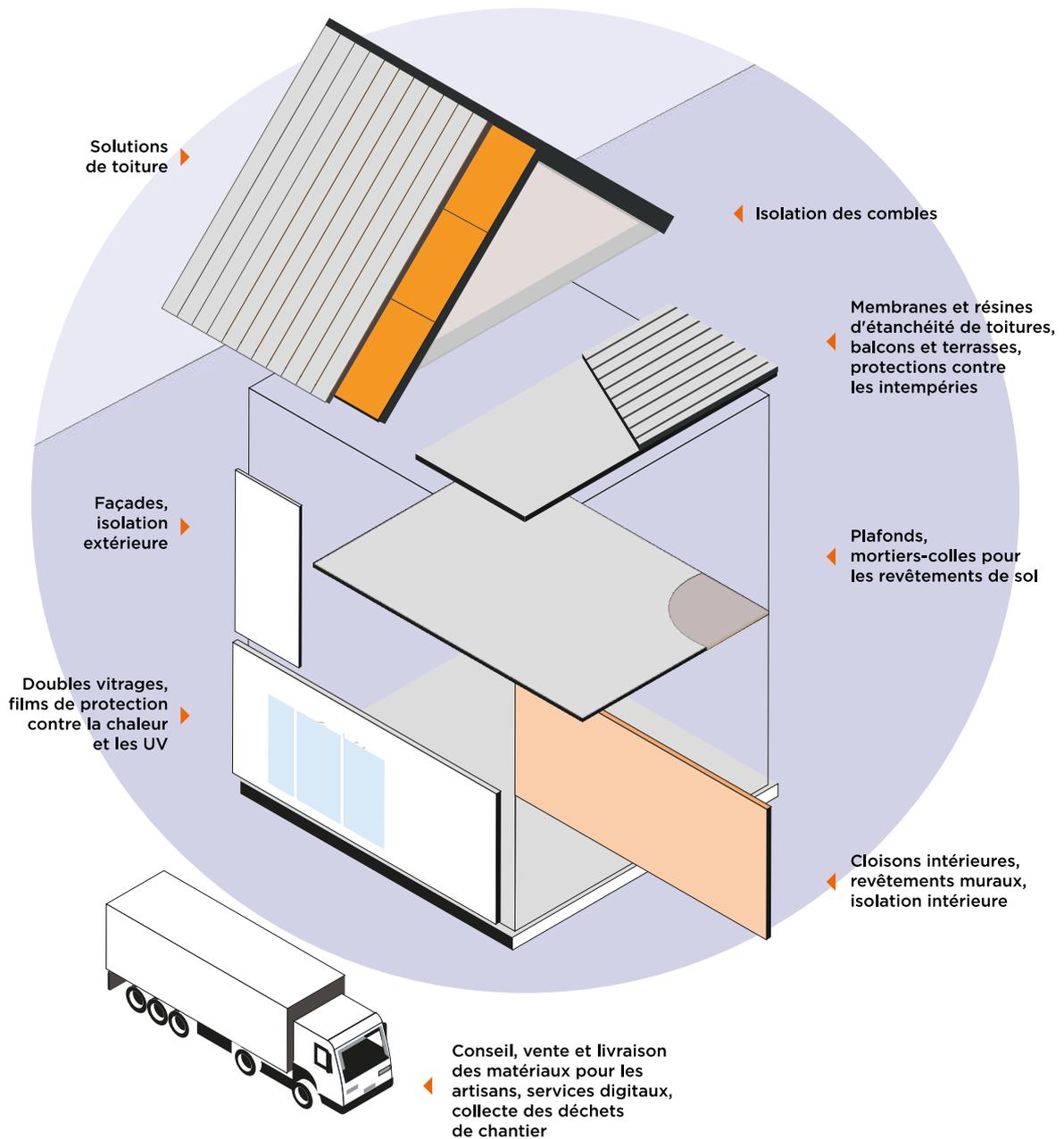
En complément de l'**aspect financier**, les États utilisent le **levier réglementaire**, par exemple en rendant la rénovation énergétique obligatoire après l'achat d'un bien immobilier ou encore avec l'interdiction de mettre sur le marché locatif les logements les plus mal isolés. Dans le **tertiaire**, des objectifs stricts sont fixés, comme une réduction de 40 % de la consommation énergétique des bâtiments à usage tertiaire de plus de 1 000 m<sup>2</sup> en France d'ici 2030.

Au niveau européen, le marché de la rénovation, estimé à 1 000 milliards d'euros en 2024 <sup>(2)</sup>, offre des **opportunités significatives de croissance**, notamment sur la **rénovation** énergétique. Celle-ci, dont la croissance est plus forte <sup>(3)</sup>, représente un gisement de valeur essentiel pour Saint-Gobain – notamment en Europe – à travers des solutions avancées et innovantes telles que des vitrages isolants et très performants. De manière générale, le secteur de la rénovation se positionne comme un **pilier essentiel de la transition écologique et sociale**, englobant le résidentiel, le tertiaire et les bâtiments publics.

<sup>(1)</sup> Source : ANAH (Agence nationale de l'habitat).

<sup>(2)</sup> Source : Euroconstruct, décembre 2024.

<sup>(3)</sup> En 2024, le taux de croissance de la rénovation énergétique en France est entre 0,5 et 1 point supérieur à celui du marché total de la rénovation (source : CAPEB).



## B — CONSTRUCTION NEUVE ET LÉGÈRE

Saint-Gobain répond aux problématiques complexes du **marché de la construction neuve** (bâtiments résidentiels ou commerciaux, individuels ou collectifs) avec des **solutions portant à la fois sur l'intérieur et sur l'enveloppe extérieure**, notamment en ce qui concerne la **construction légère**. Le Groupe conçoit et assemble des solutions pour apporter à ses clients (promoteurs, architectes, professionnels du bâtiment, propriétaires et utilisateurs finaux) des bénéfices en termes d'efficacité de mise en œuvre, d'esthétique, d'urbanisme, d'impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment, d'adaptabilité des édifices et de confort au quotidien.

En 2024, le **marché de la construction neuve résidentielle** en Europe est estimé à 390 milliards d'euros <sup>(1)</sup>.

Depuis 2023, il subit un retournement cyclique lié à la hausse rapide des taux d'intérêt immobiliers, conséquence du resserrement monétaire accéléré par les banques centrales depuis 2022 (+ 4,5 points dans la zone euro en 18 mois). Parallèlement, l'inflation et la hausse des coûts de construction ont réduit le pouvoir d'achat des ménages, affectant leur capacité à financer des projets immobiliers. Toutefois, l'impact varie selon les pays : marqué dans les pays scandinaves, il reste modéré en Espagne. Cette diversité géographique représente un facteur de résilience pour Saint-Gobain, présent dans la très grande majorité des pays européens.

Depuis début 2024, des **signes de reprise** émergent. La baisse des taux immobiliers, amorcée grâce à un desserrement monétaire dans plusieurs pays européens, améliore les conditions d'accès au crédit. En parallèle, la progression des salaires et, dans certains cas, la baisse des prix immobiliers renforcent le pouvoir d'achat des ménages. Des **indicateurs avancés**, comme les permis de construire et les mises en chantier, montrent des signaux positifs dans des pays comme la Finlande, le Danemark, la Pologne et la Tchéquie, tandis que les marchés de la Suède et de la Norvège se stabilisent.

 **390 Mds €**  
MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION  
NEUVE RÉSIDENTIELLE EN EUROPE  
(ESTIMATION 2024)



**3,7**  
**MILLIONS**

DE LOGEMENTS MANQUANTS  
SUR LE MARCHÉ RÉSIDENTIEL  
AUX ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, le retournement est moins prononcé malgré une forte hausse des taux immobiliers en 2022-2023. En 2024, les mises en chantier atteignent 1,36 million en base annualisée, en baisse de 4 % sur un an <sup>(2)</sup>. La pénurie de logements et le blocage du marché des logements anciens soutiennent néanmoins une certaine dynamique de construction neuve.

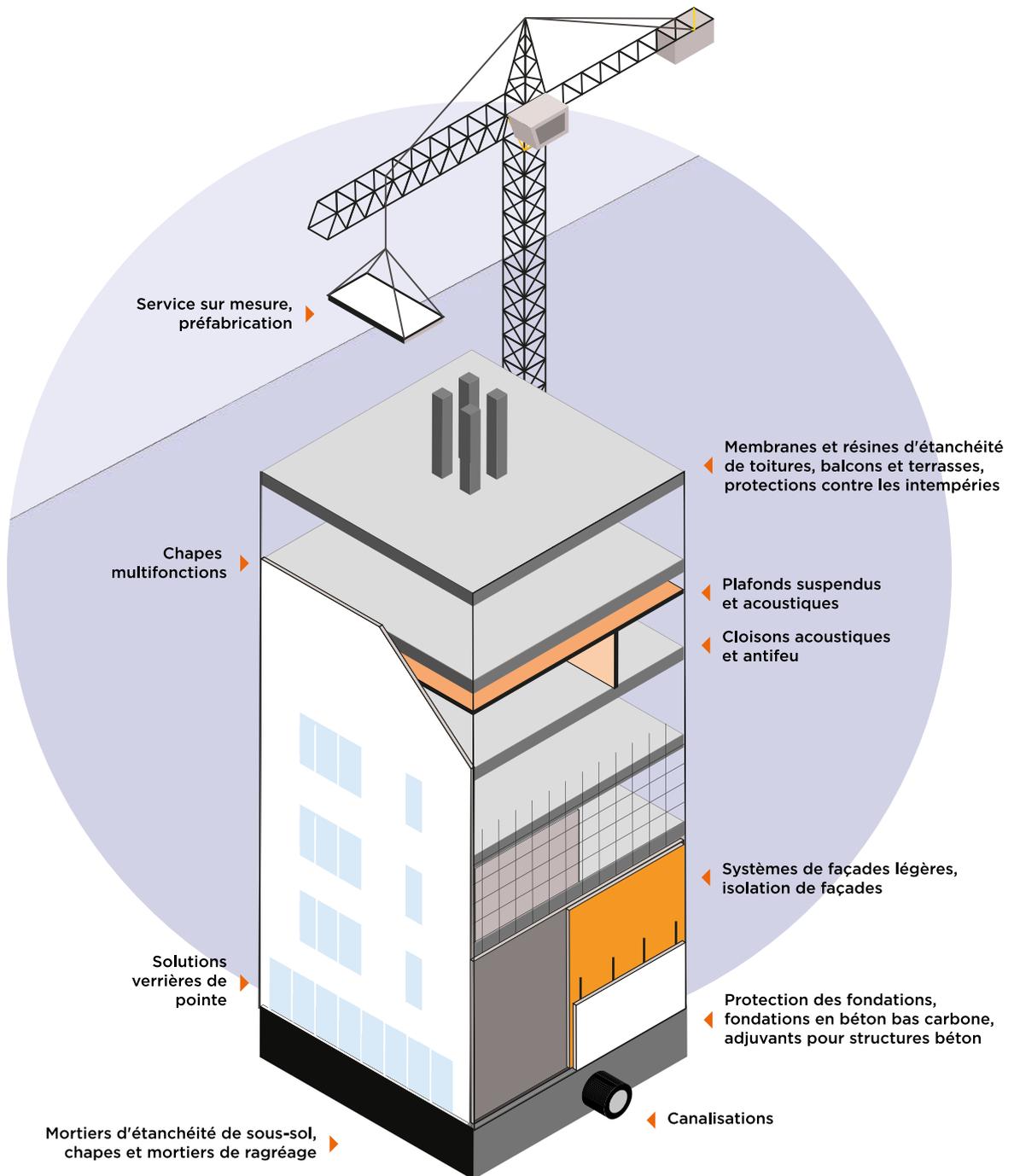
À long terme, la **croissance du marché** est soutenue par **deux tendances structurelles** : la **pénurie de logements** dans les pays développés (comme les États-Unis, où il manque 3,7 millions de logements <sup>(3)</sup>) et **l'urbanisation dans les pays émergents**, liée à la croissance démographique. Cette dynamique favorise la **construction neuve « vertueuse »**, axée sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation de matériaux décarbonés, la **circularité** des ressources et l'adaptabilité des bâtiments. Ces techniques, notamment la **construction légère**, enregistrent une croissance plus rapide que les méthodes traditionnelles.



<sup>(1)</sup> Source : Euroconstruct.

<sup>(2)</sup> Source : US Census Bureau, décembre 2024.

<sup>(3)</sup> Source : Freddie Mac - <https://www.freddiemac.com/research/forecast/20241126-us-economy-remains-resilient-with-strong-q3-growth>



## C — DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE

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

Parmi les marchés industriels servis par Saint-Gobain, dans le domaine de la mobilité, l'automobile connaît une contraction modérée en 2024, estimée à environ 2 % en volume après une forte reprise de 7 % en 2022 et 10 % en 2023. Sur l'ensemble de l'année, environ 89 millions de véhicules légers auront été produits dans le monde.

**Le segment des véhicules électriques**, sur lequel Saint-Gobain détient des positions de leader, **reste en croissance sous l'effet des normes de pollution et des subventions gouvernementales à la décarbonation.**

En 2024, la production mondiale de véhicules hybrides et électriques dépasse 16,9 millions, en croissance de 17 % par rapport à 2023. **La croissance de ce segment de marché devrait rester vigoureuse** dans les prochaines années.

Concernant les **transports collectifs**, la croissance et la densification des zones urbaines et les réglementations locales de plus en plus strictes sur la pollution créent de nouvelles attentes sur le long terme. Il s'agit de fournir des solutions de transport à la fois efficaces – sur le plan énergétique, connectées, plus faciles à entretenir –, et offrant aux usagers un niveau de sécurité sanitaire et un confort plus élevés. Cela implique notamment de mettre en service des parcs roulants plus légers et donc moins consommateurs de carburant et moins émetteurs de GES. Dans le transport maritime, la décarbonation passe également par le déploiement de technologies qui permettent d'économiser du poids, par exemple pour les bateaux de croisière, et ainsi diminuer fortement la consommation de carburant.

 + 2,6%

**CROISSANCE ATTENDUE**  
DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE  
MONDIALE SUR LA PÉRIODE  
2025-2030

 + 31%

**CROISSANCE ATTENDUE**  
DE LA PRODUCTION  
DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES  
ET HYBRIDES EN 2025  
DANS LE MONDE

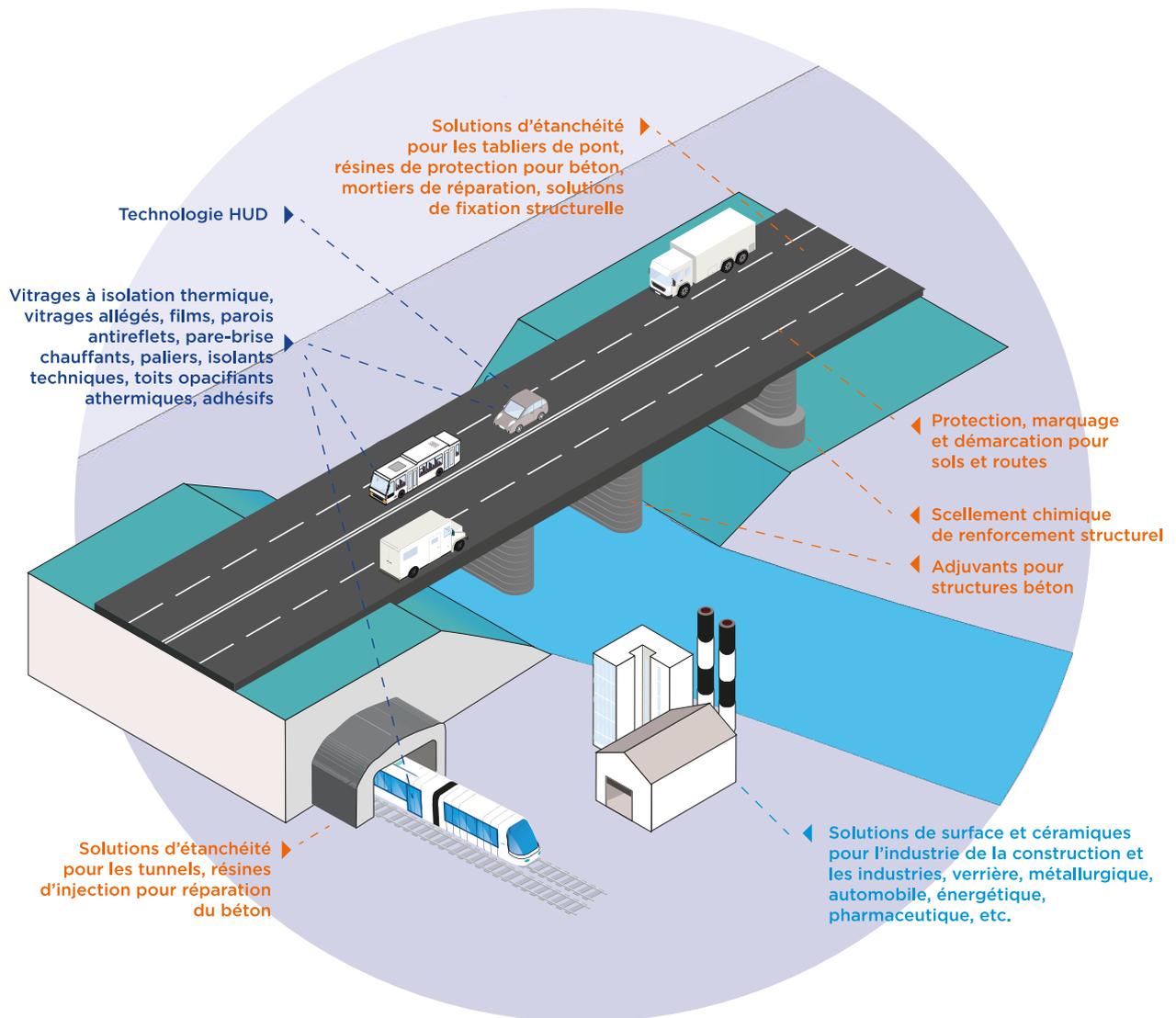
Dans les autres industries, il est à noter que la production industrielle mondiale a accéléré en 2024, croissant à un rythme estimé à 1,9 % en volume. Portée entre autres par les besoins induits par la **transition énergétique**, la **production industrielle mondiale** devrait croître de 2,6 % par an en moyenne sur la période 2025-2030 <sup>(1)</sup>.

Enfin, **l'exigence de décarbonation de l'industrie s'applique directement à la construction, secteur responsable de près de 40 % des émissions de GES dans le monde.** Des technologies innovantes pour **réduire les consommations énergétiques, baisser l'empreinte carbone des ciments et du béton et favoriser l'économie circulaire** seront donc de plus en plus indispensables, et Saint-Gobain s'est fortement positionné dans ce secteur.



Le Grand Paris Express est le plus grand projet urbain en Europe. Il représente 200 km de lignes de métro automatiques et 68 gares. Saint-Gobain a participé à l'adjuvantation et la formulation des bétons de plusieurs lots de la future Ligne 15 Sud du Grand Paris Express. Pour la réalisation de ce chantier d'envergure et pour répondre de manière optimum au cahier des charges techniques de ce projet, une offre produit spécifique a été développée pour la fabrication des bétons de parois moulées et des voussoirs avec l'appui des équipes techniques et R&D du Groupe.

<sup>(1)</sup> Source : Oxford Economics, octobre 2024.



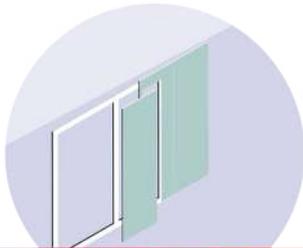
- CONSTRUCTION**
- INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION
  - CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

- MOBILITÉ**
- PREMIÈRE MONTE AUTOMOBILE
  - RECHANGE AUTOMOBILE
  - TRANSPORT
  - COMPOSANTS TECHNOLOGIQUES

**AUTRES INDUSTRIES**

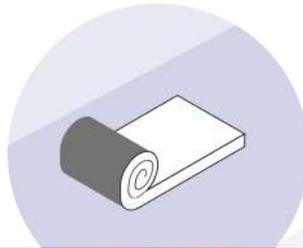
## 1.2.7

# NOS EXPERTISES



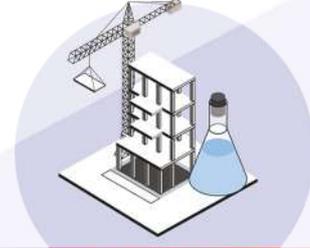
### PLÂTRE ET PLAQUES DE PLÂTRE

Solutions à base de plâtre pour les murs, les cloisons, les plafonds et les façades, qui offrent performance, confort et durabilité.



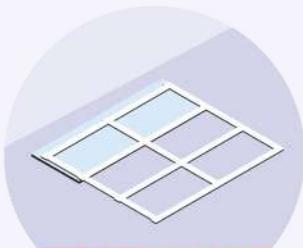
### MATÉRIAUX D'ISOLATION

Solutions à base de laines minérales (laine de verre, laine de roche), produits biosourcés (fibres de bois), mousses polystyrène et polyuréthane, couvrant les besoins d'isolation thermique et acoustique de l'enveloppe de tous types de bâtiments ainsi que de leurs installations intérieures (toits, murs, sols, cloisons).



### CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

Solutions pour les sols (chapes, nivellement et finition des sols ou encore résines de protection) ; mortiers et résines dédiés à la réalisation ou la reprise du gros œuvre et à l'étanchéité ; additifs ciments et adjuvants pour l'amélioration des caractéristiques techniques des bétons destinés à la construction et la réduction de leur impact carbone.



### PLAFONDS

Solutions multi-matériaux de plafonds et de panneaux muraux alliant acoustique et esthétique, pour le confort et le bien-être de l'utilisateur final.



### VITRAGES POUR BÂTIMENT ET MOBILITÉ

Solutions de haute technologie destinées aux marchés du bâtiment (façade, fenêtre, décoration intérieure et protection des biens et des personnes) et aux marchés du transport (production, distribution et maintenance pour voitures, camions, bus, rail et aérospatial).



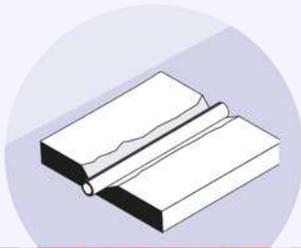
### PRODUITS DE TOITURE ET FAÇADE

Solutions pour les toitures (bardeaux asphaltés et composites haut de gamme, systèmes de couverture en rouleaux et accessoires) et pour les façades (solutions d'habillage en bardeaux de fente, isolants et en vinyle).



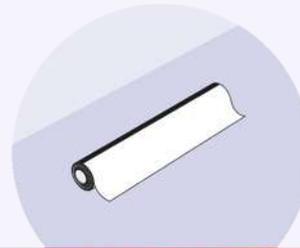
### NÉGOCE DE MATÉRIAUX ET SERVICES

Réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes autant que spécialistes, servant les marchés de la rénovation, de la construction et de l'aménagement de l'habitat.



### CANALISATIONS

Systèmes de canalisation en fonte ductile pour l'eau potable et l'assainissement et, pièces de voirie.



### TEXTILES TECHNIQUES POUR LA CONSTRUCTION ET L'INFRASTRUCTURE

Textiles techniques, principalement en fibres de verre, pour les marchés de la construction, de l'infrastructure et la mobilité.



### MATÉRIAUX DE SPECIALITÉ

Adhésifs, abrasifs, céramiques et polymères pour applications exigeantes en construction, transport et marchés industriels.

## 1.3 UN GROUPE

# ENGAGÉ





**Saint-Gobain a pour ambition de maximiser son impact positif, de réduire son empreinte environnementale et sociale et d'embarquer ses parties prenantes. Le Groupe souhaite contribuer à un monde décarboné, améliorer la performance de son écosystème en réduisant son empreinte sur la nature et participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif.**

### 1.3.1

# LES ENJEUX RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Saint-Gobain place les enjeux RSE au cœur de sa stratégie. Cette approche intégrée guide l'ensemble des décisions du Groupe, avec un double engagement : maximiser son impact positif tout en réduisant son empreinte environnementale et sociale.

## A – NOS CONTRIBUTIONS

Les enjeux RSE sont intégrés au modèle de création de valeur (cf. section 1.1.4.B, p. 22-23) et à la stratégie du Groupe. La raison d'être de Saint-Gobain (« Making the world a better home »), sa vision (être le leader mondial de la construction durable) et son plan stratégique (« Grow & Impact ») sont parfaitement alignés.

Pour chacun des enjeux, Saint-Gobain définit des plans d'action et des objectifs qui sont déployés de façon décentralisée au niveau des pays et au sein des *Business Units* de l'activité « Solutions de Haute Performance ». Ainsi, grâce à ses solutions, Saint-Gobain contribue à trois ambitions de long terme.

Cette intégration des enjeux et des attentes des parties se traduit par trois objectifs :

- Maximiser l'impact des activités de Saint-Gobain ;
- Minimiser l'empreinte du Groupe sur l'environnement et les êtres humains ;
- Embarquer les parties prenantes.

Un suivi annuel de la performance ESG (environnement, social et gouvernance) et de l'avancée des plans d'action est communiqué de façon transparente à l'ensemble des parties prenantes. Ce reporting est vérifié par un organisme tiers indépendant.



## B – LA MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

Depuis 2015, Saint-Gobain réalise de façon régulière des analyses dites « de matérialité » permettant d'identifier et de hiérarchiser les impacts les plus significatifs à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes et ceux ayant un impact financier majeur.

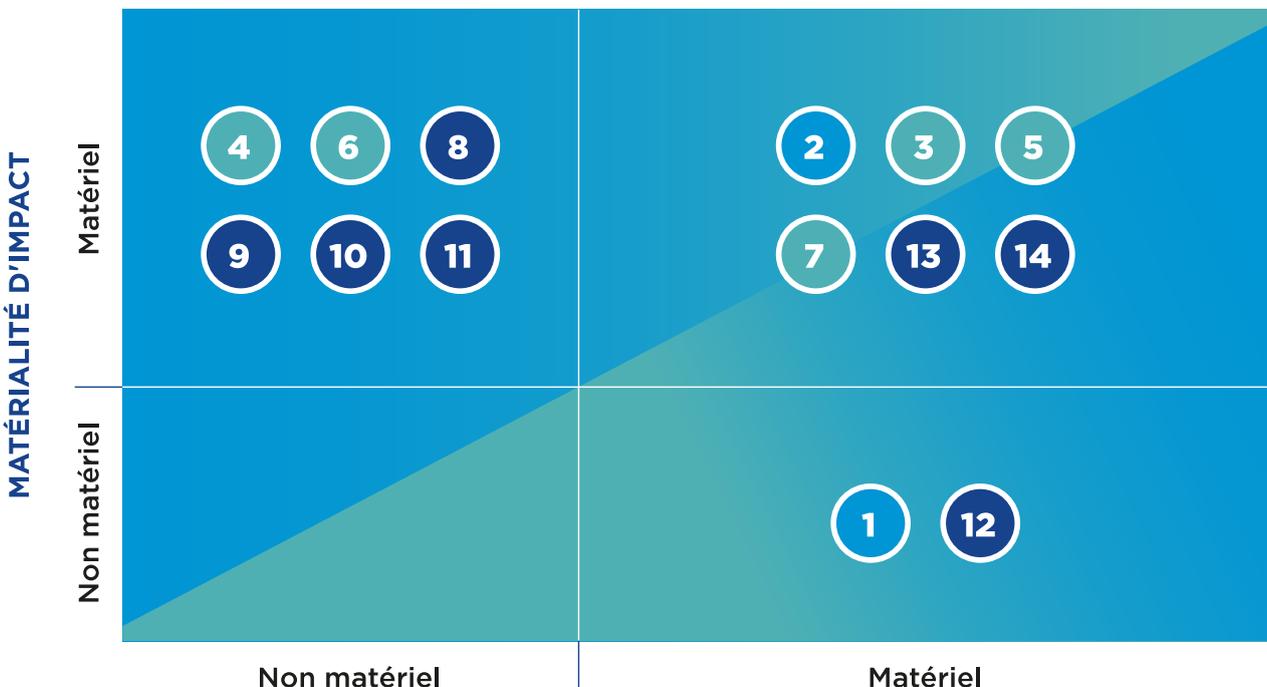
La mise à jour de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024 s'appuie sur le référentiel européen ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Ce changement de méthodologie n'a pas entraîné de changement majeur dans la liste des enjeux matériels pour Saint-Gobain.

La matrice est une représentation réalisée sur la base des résultats de l'analyse de double matérialité (cf. section 3.1.4 B, p.110). Les enjeux de matérialité ont été classés en fonction des contributions de la feuille de route RSE.

L'identification des enjeux de durabilité a été réalisée en se fondant sur :

- > Les informations et connaissances résultant des exercices précédents ;
- > Des référentiels sectoriels spécifiant les enjeux prioritaires liés aux métiers de la construction ;
- > Les spécificités du modèle économique et de la chaîne de valeur du Groupe ;
- > La mise en concordance avec la réglementation européenne, en intégrant les enjeux détaillés listés par les ESRS.

La méthodologie et les résultats détaillés sont exposés en section 3.1.4, p. 110.



### MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE



**Contribuer à un monde décarboné**

- 1 Adaptation au changement climatique
- 2 Atténuation du changement climatique et énergie



**Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature**

- 3 Pollution de l'eau, incluant les substances préoccupantes
- 4 Eau en zones de stress hydrique
- 5 Déforestation (biodiversité)
- 6 Extraction des matières premières (biodiversité)
- 7 Ressources et économie circulaire



**Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif**

- 8 Conditions de travail (salariés et chaîne de valeur)
- 9 Santé et sécurité
- 10 Diversité et inclusion (salariés et chaîne de valeur)
- 11 Droits humains
- 12 Achats responsables
- 13 Sécurité des produits
- 14 Éthique des affaires

## C — IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Suite à l'identification des enjeux de durabilité, chacun a été traduit en impacts, risques et opportunités (IRO).

L'identification des IRO s'est fondée sur des sources sectorielles, des informations internes, des points de vue des parties prenantes externes *via* une double approche alliant analyse documentaire et entretiens qualitatifs, et l'appui d'un cabinet externe.

Les IRO ont été identifiés afin de couvrir l'ensemble des activités du Groupe et de sa chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval.

La liste finale intègre plus de 120 impacts, risques et opportunités et a été validée par le Département RSE de Saint-Gobain.

Saint-Gobain prend en compte chaque impact à travers les trois piliers de sa feuille de route RSE et ses objectifs maximiser l'impact de ses activités, minimiser son empreinte sur l'environnement et les êtres humains et embarquer ses parties prenantes.

Au-delà des risques identifiés, l'analyse met également en évidence des opportunités stratégiques permettant de générer de la croissance durable, de créer de la valeur, d'innover et de renforcer la résilience face aux défis de durabilité.

Ces opportunités portent sur l'adaptation au changement climatique avec la proposition de solutions pour un habitat plus résilient ou encore sur le développement d'une économie plus circulaire.

**OBJECTIFS**  
DE DÉVELOPPEMENT  
**DURABLE**



### Contribuer à un monde décarboné

#### Maximiser la contribution du Groupe :

Proposer des solutions innovantes contribuant à réduire les émissions carbone du secteur de la construction et de l'industrie ainsi que celles liées à l'usage des bâtiments.

#### Minimiser l'empreinte du Groupe :

Atteindre l'objectif de « zéro émission nette » (« scope » 1, 2 et 3) à l'horizon 2050.

#### Ambition stratégique et actions :

- > Programme « Solutions for Growth »
- > Mesure des « bénéfiques » carbone des produits et solutions
- > Feuille de route « Carbone 2030 »

#### ESRS

E1

#### Objectifs de développement durable

7 ; 9 ; 11 ; 12 ; 13



## Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature

### Maximiser la contribution du Groupe :

Réduire les impacts sur la nature en optimisant les flux circulaires, en augmentant l'intégration de matières recyclées ou biosourcées, et en améliorant l'usage des bâtiments.

### Minimiser l'empreinte du Groupe grâce à l'excellence opérationnelle et à l'innovation :

Limitier la pollution et les impacts négatifs sur la nature pour l'ensemble de la chaîne de valeur, en particulier ceux liés aux achats, mais aussi à l'usage et à la fin de vie des produits et solutions.

### Ambition stratégique et actions :

- > Programme « Solutions for Growth »
- > Programme d'innovation au service de la *sustainability*
- > Programme WCM (World Class Manufacturing)
- > Programme R&D de substitution des substances préoccupantes
- > Politique « Achats Bois »
- > Programme « Achats responsables »

### ESRS

E2 à E5

### Objectifs de développement durable

6 ; 7 ; 9 ; 12 ; 13



## Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif

### Maximiser la contribution du Groupe :

Apporter des solutions avec des bénéficiaires pour la santé, le confort et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Soutenir les communautés en accélérant la transition vers la construction durable.

### Minimiser les risques en respectant les droits humains :

Promouvoir l'éthique, agir en faveur de la diversité et de l'inclusion, de la santé, de la sécurité et du dialogue social, en embarquant l'ensemble des parties prenantes, dont les fournisseurs.

### Ambition stratégique et actions :

- > Programme « Solutions for Growth »
- > Fondation Saint-Gobain
- > Programme « Build Change »
- > Politique de ressources humaines
- > Programme « Éthique et Conformité »
- > Politique « Achats responsables »
- > Politique « Droits humains »
- > Charte « Santé et Sécurité »

### ESRS

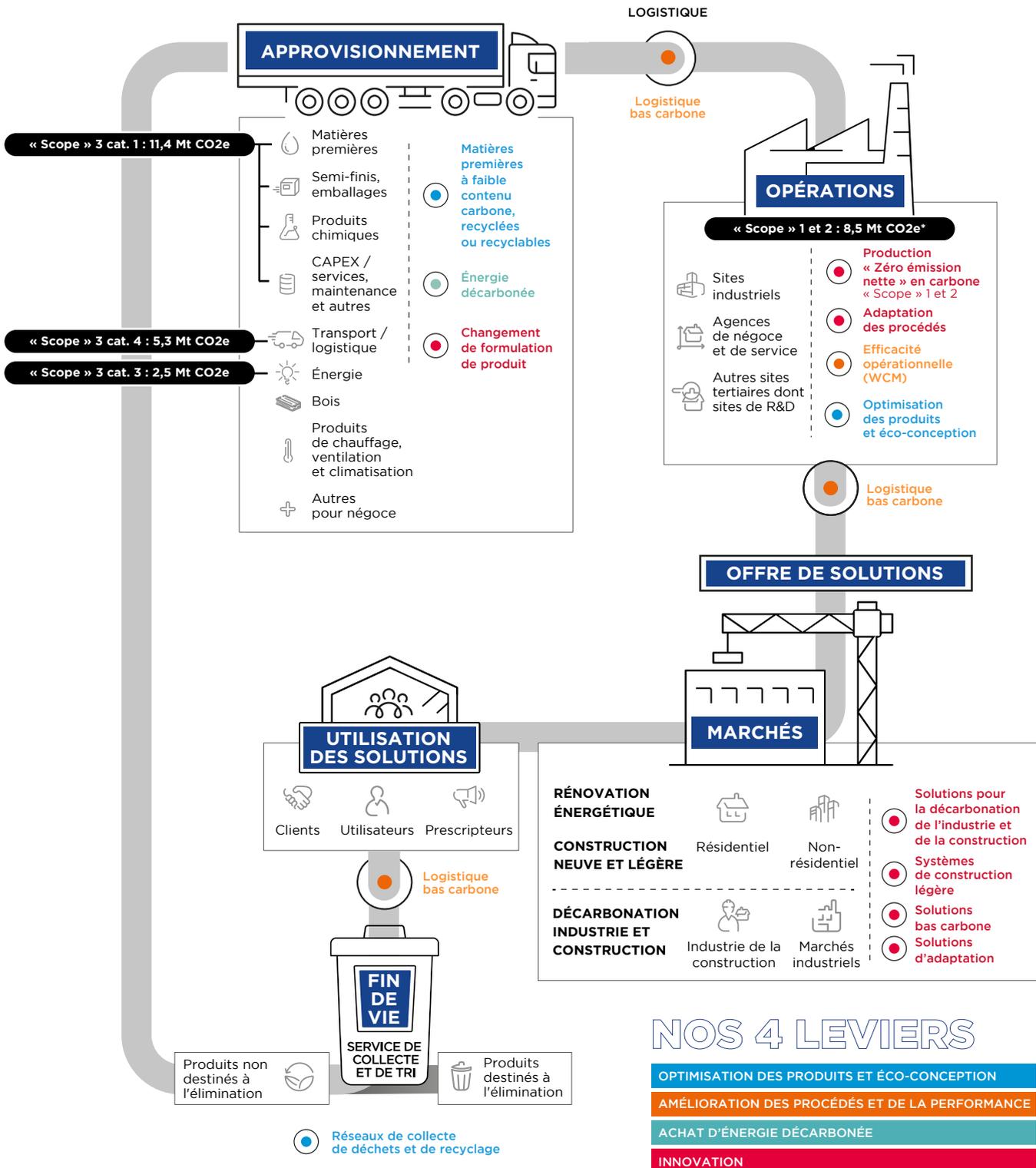
S1 à S4 et G1

### Objectifs de développement durable

1 ; 3 ; 4 ; 5 ; 8 ; 9 ; 10 ; 11 ; 16 ; 17

1.3.2

# CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ



Les catégories mentionnées sont celles qui sont les plus significatives.  
\* Hors acquisitions, (8,9 Mt CO<sub>2</sub>e en incluant l'effet année pleine des acquisitions récentes).



# 251 M€

INVESTISSEMENT DANS  
LA FEUILLE DE ROUTE CARBONE  
EN 2024 (CAPEX ET R&D)

## > Feuille de route 2030

L'objectif de Saint-Gobain est de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonée. La mise en œuvre et les résultats de cette stratégie s'intègrent dans des scénarios permettant de limiter le réchauffement climatique sous les 1,5 °C versus l'ère pré-industrielle, de manière à ce qu'ils soient alignés avec l'accord de Paris.

Le plan d'action de réduction des émissions carbone (« scope » 1, 2 et 3) de Saint-Gobain s'articule en deux périodes :

**2020 à 2030** : Saint-Gobain déploie sa feuille de route « Carbone 2030 » avec 2 ambitions :

- > Atteindre entre 2017 et 2030 les objectifs de réduction (en valeur absolue) de 33 % des émissions de CO<sub>2</sub>e sur le « scope » 1 et 2 et une réduction de 16 % des émissions de CO<sub>2</sub>e sur le « scope » 3. Ces objectifs ont été revus par l'organisation Science Based Targets initiative (SBTi) ;
- > Innover et tester des procédés industriels permettant d'atteindre l'objectif de « zéro émission nette » sur les trois « scopes ».

**2030 à 2050** : une nouvelle feuille de route sera définie sur la base des résultats obtenus lors de la période précédente pour atteindre l'objectif de « zéro émission nette ». Les innovations identifiées lors de la mise en œuvre de la feuille de route

« Carbone 2030 » seront déployées. Des projets de captation carbone pourront être activés en fin de période pour compléter les mesures de transformation, et ce, dans la limite de 10 % maximum des émissions (« scope » 1, 2 et 3).

## > Les quatre leviers pour atteindre les objectifs 2030 sur le « scope » 1 et 2

### > Optimisation des produits et éco-conception

Il s'agit d'alléger les produits tout en garantissant une performance au moins équivalente, d'optimiser les conditionnements pour réduire l'impact de la logistique, modifier les formulations pour





intégrer plus de matières recyclées : ce sont autant d'actions mis en place par Saint-Gobain. Le remplacement d'une tonne de matières vierges dans la composition du vitrage par son équivalent en calcin (verre recyclé) permet une réduction des émissions de 300 kg de CO<sub>2</sub>. Plusieurs programmes ont été mis en place, tels que le programme « BANTAM » qui vise à alléger les plaques de plâtre ou encore le programme « SLIMWOOL » qui optimise le poids de la laine de verre.

#### > Amélioration des procédés et de la performance

L'excellence opérationnelle, la productivité, l'efficacité énergétique et la qualité sont au cœur de la feuille de route « Carbone 2030 ». Le déploiement de technologies digitales et l'utilisation de la donnée permettent de mieux maîtriser les procédés industriels et de gagner en efficacité. La *Business Unit* « Industrie de la construction » utilise des logiciels basés sur l'intelligence artificielle pour optimiser le fonctionnement de ses fours produisant de la fibre de verre.

En 2024, Saint-Gobain démarre une production de clins de façade « très bas carbone » sur trois sites aux États-Unis. Cette production réduit les émissions de « scope » 1 et 2 de 96 %. Ce résultat a été rendu possible grâce à l'électrification totale des processus de production de ces trois sites et à l'emploi de 100 % d'électricité d'origine renouvelable.

#### > Innovation

Pour assurer la transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone, un programme de R&D a été initié en 2021. Des essais de production « zéro carbone » (« scope » 1 et 2) ont été réalisés pour la plupart des métiers de Saint-Gobain, en particulier le verre, le gypse et l'isolation.

#### > Achat d'énergie décarbonée

En 2024, la part d'électricité décarbonée dans les consommations totales d'électricité a augmenté, pour atteindre 67 %, soit une augmentation de 10 points entre 2023 et 2024 grâce à la mise en œuvre de nouveaux « Power Purchase Agreements » (PPA) et contrats

d'électricité verte dans toutes les régions du monde

#### > Maîtriser les émissions de « scope » 3

Saint-Gobain a intensifié ses efforts pour identifier et évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> liées à sa chaîne de valeur. Des outils digitaux sont développés pour faciliter les évaluations, en particulier les émissions des catégories liées aux achats et à la logistique. Ces catégories représentent environ 70 % des émissions de « scope » 3 de Saint-Gobain (périmètre SBTi).



# 67%

**PART DE L'ÉLECTRICITÉ DÉCARBONÉE\* DANS LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉLECTRICITÉ DE SAINT-GOBAIN EN 2024**

\* L'électricité décarbonée correspond à l'électricité issue du renouvelable et du nucléaire, hors électricité fournie par les réseaux pays.

Pour réduire les émissions de « scope » 3, Saint-Gobain s'appuie sur les actions suivantes :

- > Mobiliser les acheteurs en mettant à leur disposition des formations et des outils digitaux d'estimation de l'impact des achats ;
- > Étendre le *reporting* au périmètre pertinent de nos fournisseurs et améliorer la qualité des informations ;
- > Inciter les fournisseurs à mesurer leur empreinte carbone et à développer des plans de réduction.

Pour réduire les émissions liées au transport, Saint-Gobain a développé des programmes digitaux « Supply Chain 4.0 ».

Que ce soit pour ses achats ou pour la livraison de ses clients, le Groupe dispose de programmes d'optimisation des itinéraires,

de remplissage optimal des véhicules ou encore de planification plus efficace des trajets, en coordonnant les transports entrants et sortants pour éviter des kilomètres à vide.

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

#### > Mobilisation de tous

Dans l'organisation de Saint-Gobain, chaque pays ou *Business Unit* est responsable de la mise en œuvre de la feuille de route sur son périmètre et ses marchés.

Les exercices financiers de budget, les plans d'investissements et les besoins en termes de ressources en R&D sont alignés avec cette feuille de route.

La « feuille de route carbone » est soutenue par un plan d'investissement en CAPEX et en R&D. En 2024, ce sont 251 millions d'euros de CAPEX et R&D qui ont été investis.

La mobilisation de tous se fait également au travers d'une offre de formations. Par exemple, la « Climate Academy » propose des modules de formation en *e-learning* sur les enjeux climatiques et les moyens d'agir pour protéger l'environnement. Des ateliers de type « Fresque du climat » sont également proposés afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux climatiques.



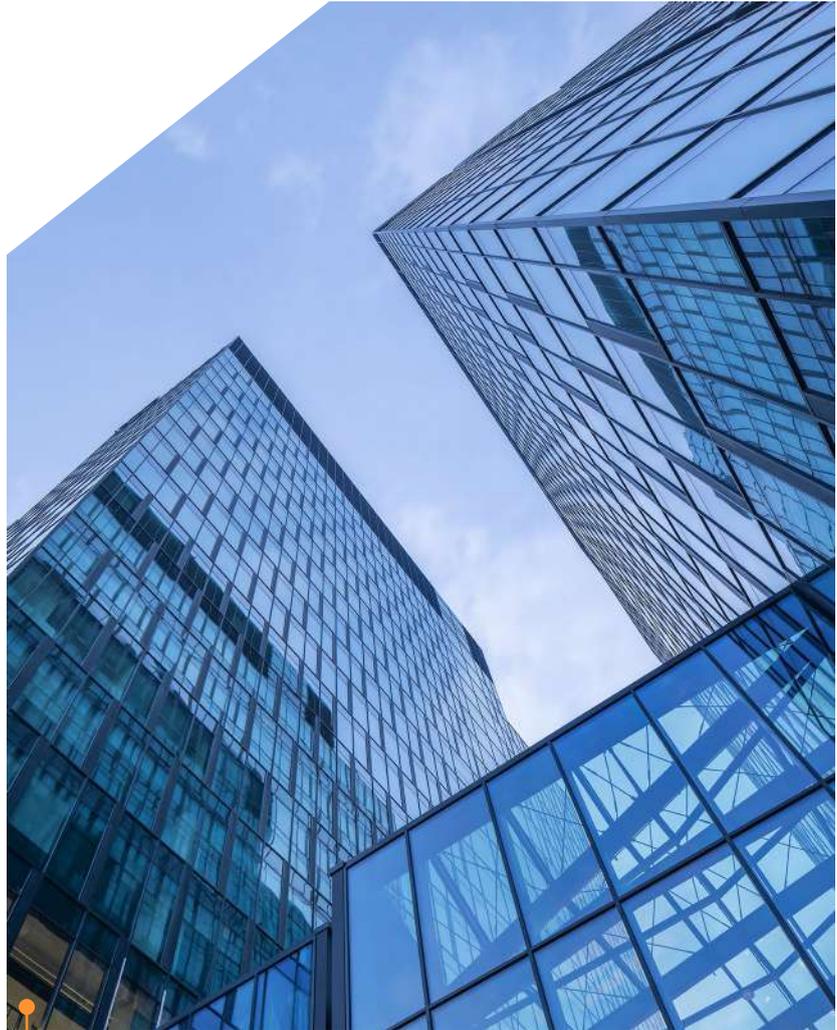
Enfin, un fonds carbone interne a été mis en place pour financer des projets de réduction des émissions non industrielles de CO<sub>2</sub>, tels que la mobilité durable des salariés et l'amélioration de l'efficacité énergétique sur les sites.

➤ **Concevoir des solutions innovantes intégrant des « bénéfiques carbone »**

Saint-Gobain innove pour développer des solutions qui réduisent l'empreinte carbone des bâtiments sur l'ensemble de leur cycle de vie, notamment lors de leur usage :

- En diminuant leur consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation : ce sont des solutions d'isolation et de vitrage qui contribuent à l'efficacité énergétique ;
- En réduisant l'empreinte carbone des produits et solutions mis en œuvre, et notamment en développant des solutions de construction légère, en augmentant le taux de matières recyclées utilisées pour les fabriquer ou en alimentant ses procédés industriels avec des énergies renouvelables ;
- En réduisant l'empreinte carbone de matériaux de construction grâce aux solutions innovantes développées par la *Business Unit* « Chimie de la construction ».

Les analyses de cycle de vie (ACV) et les déclarations environnementales des produits (DEP) permettent de mesurer l'impact des matériaux et guider l'innovation dans ce domaine.



Les solutions verrières de Saint-Gobain permettent d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le confort des utilisateurs dans l'ensemble de ses dimensions : isolation thermique, contrôle des apports lumineux, esthétique, aménagement et décoration intérieurs, protection contre le feu et même les tirs d'armes à feu.

Elles aident les clients à mesurer le contenu carbone des bâtiments. Plus de 58 % du chiffre d'affaires du Groupe (hors distribution) est réalisé avec des produits couverts par des ACV et DEP vérifiés.

➤ **Une croissance décollée des émissions de CO<sub>2</sub>**

L'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a baissé de respectivement 46 % et 57 % en 2024 par rapport à 2017, traduisant l'objectif du Groupe de maximiser son impact positif pour l'environnement, tout en réduisant son empreinte.



**73%**

**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ AVEC DES SOLUTIONS DURABLES EN 2024**



## Contribuer à un monde décarboné

### MAXIMISER NOTRE CONTRIBUTION

Proposer des solutions contribuant à réduire les émissions carbone émises par le secteur de la construction et les industries

#### NOS SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES



**58%** <sup>(a)</sup>

Part des produits avec des analyses de cycle de vie en 2024 (objectif : 100 % en 2030)

**1 043**  
Mt CO<sub>2</sub>

Émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à nos solutions <sup>(b)</sup>



**73%**

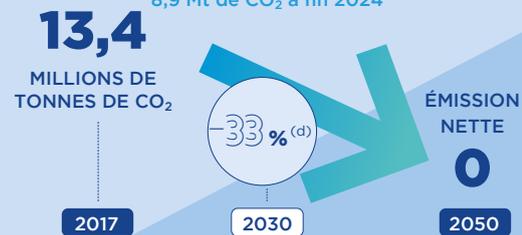
Part des ventes du Groupe réalisées avec nos solutions durables en 2024 (objectif 75 % en 2025)

### MINIMISER NOTRE EMPREINTE

Atteindre « zéro émission nette » (« scope » 1, 2 et 3) à l'horizon 2050

#### « SCOPE » 1 ET 2

8,9 Mt de CO<sub>2</sub> à fin 2024 <sup>(c)</sup>



**4 leviers pour atteindre l'objectif « zéro émission nette »**

- > Optimisation produits et écoconception
- > Amélioration des procédés et de la performance
- > Innovation
- > Achat d'énergie décarbonée

#### « SCOPE » 3

24 Mt de CO<sub>2</sub> à fin 2024 <sup>(e)</sup>



Près de **70%**

Part des achats et transports dans le « scope » 3

- > Reformulation des produits
- > Décarbonation des achats
- > Innovation et performance logistique

#### LEVIERS TRANSVERSES

- > Investissements CAPEX et R&D : 251 M€ en 2024
- > Intégration des objectifs de réduction de CO<sub>2</sub> dans les rémunérations de court et de long terme

#### LE CONTEXTE MONDIAL

Le secteur de la construction représente 37 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>. Dans ce total, 28 % correspondent à l'usage des bâtiments et 9 % à leur construction.

### EMBARQUER NOS PARTIES PRENANTES



Accélérer la transition vers une construction plus durable et une industrie décarbonée



Accompagner l'engagement en formant aux enjeux climatiques



Orienter les flux financiers vers les solutions durables



Contribuer à accélérer la transition



Mobiliser face à l'urgence climatique

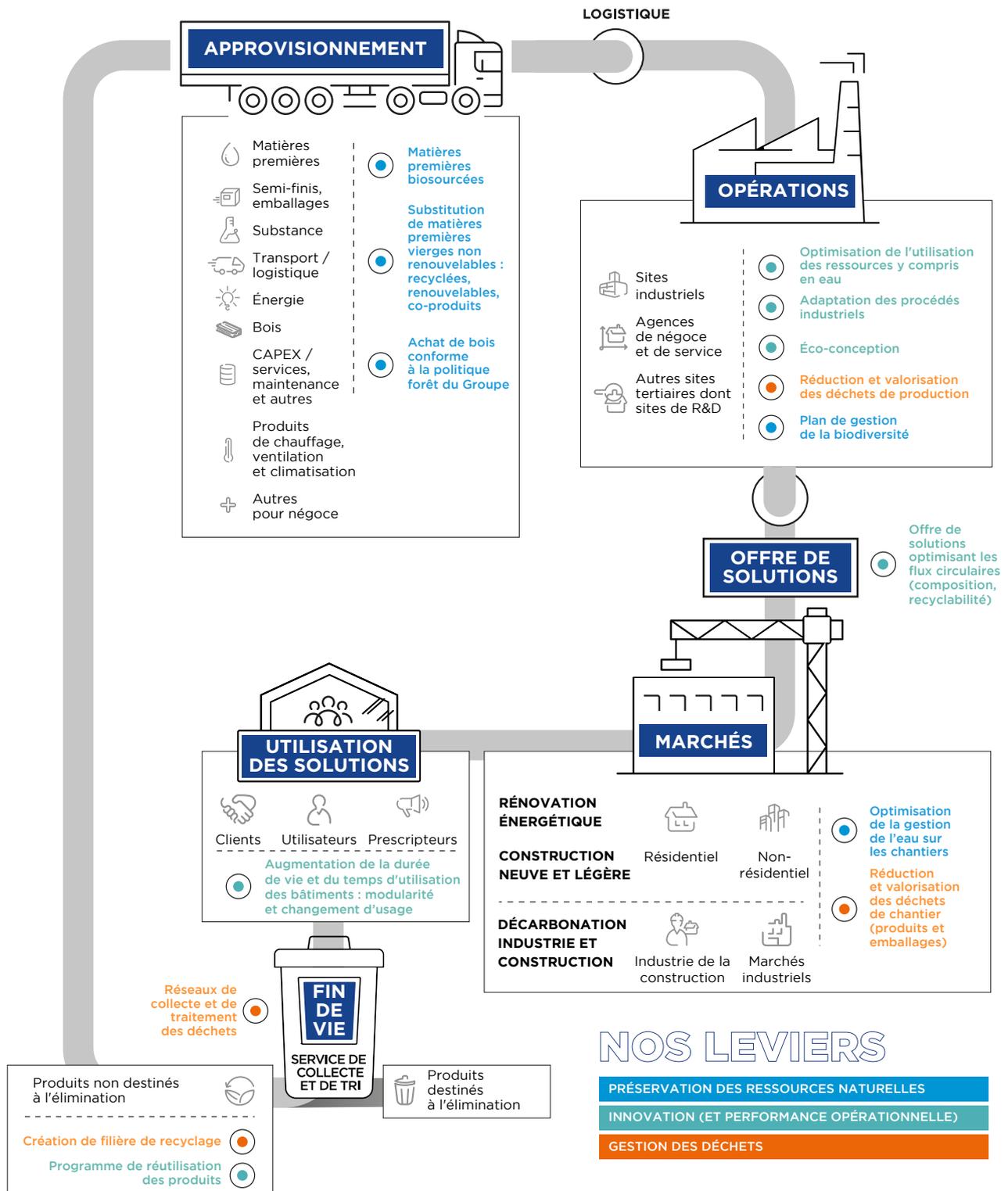


Aider les populations fragiles à avoir accès à un logement décent

(a) Hors négoce / (b) Émissions CO<sub>2</sub>e évitées durant leur durée de vie (base : ventes 2023) / (c) Incluant l'effet année pleine des acquisitions récentes (8,5 Mt CO<sub>2</sub>e hors acquisitions, soit -37 % de réduction) / (d) Objectifs revus par SBTi / (e) Périmètre et méthodologie alignés SBTi ; données 2023.

## 1.3.3

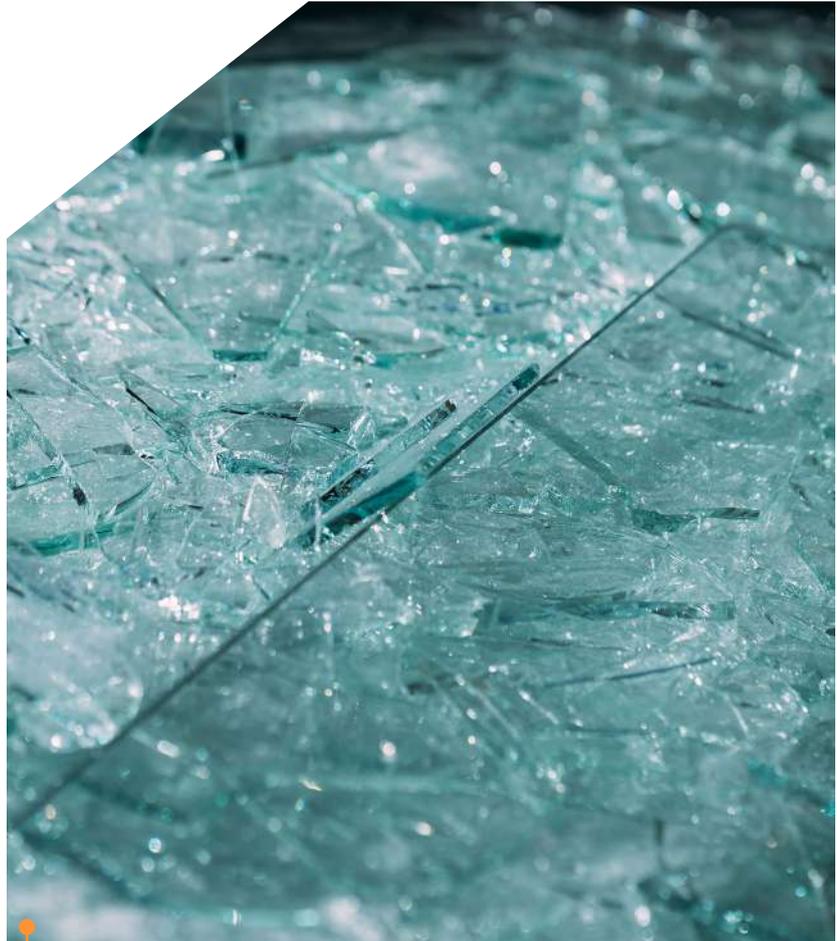
# AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE SUR LA NATURE



### > La stratégie 2030

La stratégie de Saint-Gobain pour accélérer la transition vers une économie plus sobre vise à préserver les ressources naturelles et l'environnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur et à offrir des produits et des solutions réutilisables ou recyclables :

- > Transition vers une économie circulaire : Saint-Gobain vise à réduire la consommation de ressources naturelles non renouvelables en intégrant des matériaux recyclés et biosourcés dans ses produits. L'objectif est de minimiser les déchets ultimes et de maximiser la recirculation des ressources naturelles ou des produits manufacturés.
- > Préservation des ressources naturelles : le Groupe met en place des politiques pour réduire l'impact environnemental de ses activités, notamment en matière de gestion de l'eau, de biodiversité et de déforestation. Par exemple, Saint-Gobain s'engage à réduire de 50 % ses prélèvements d'eau industriels entre 2017 et 2030.
- > Réduction des impacts environnementaux : Saint-Gobain développe des solutions de construction légère qui nécessitent moins de matières premières tout en offrant des performances équivalentes. Le Groupe travaille également à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et à améliorer la qualité de l'air en réduisant les émissions de SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub> et de poussières.



Dès 2022, Saint-Gobain a réussi à fabriquer du verre plat avec 100 % de calcin (verre brisé provenant de déchets de fabrication ou de la collecte sélective des déchets et des contenus de recyclage) et 100 % d'énergie verte, ce qui a permis une production zéro carbone (sur les « scope » 1 et 2).

### > Nos 3 leviers d'action

#### > Préservation des ressources naturelles

Saint-Gobain promeut la durabilité et l'efficacité, en substituant les matières premières vierges par des matières recyclées, renouvelables ou des co-produits, en collaborant avec les fournisseurs pour identifier des matières innovantes ou codévelopper de nouvelles compositions. Les procédés industriels sont donc adaptés pour répondre aux nouveaux besoins.

#### > Innovation et performance opérationnelle

L'innovation et la performance opérationnelle passe par la réduction de l'utilisation de matières premières, y compris la consommation d'eau, par la qualité et la productivité, ainsi que

par l'optimisation des procédés industriels. Les actions se concentrent également sur la réduction de l'intensité en ressources en appliquant des méthodes d'écoconception (allègement des produits, intégration de matières recyclées ou biosourcées ou encore recyclabilité). Il s'agit également de collaborer avec les clients sur la conception des bâtiments (modularité pour accroître le temps d'utilisation par exemple).

#### > Gestion des déchets

Saint-Gobain a mis en place des mesures clés pour une gestion efficace des déchets à la fois pour ses opérations et sur sa chaîne de valeur. Des services de récupération de déchets sur les chantiers ou chez les clients sont proposés. Le Groupe participe au développement de filières de recyclage.



**- 26%**

PRÉLÈVEMENTS D'EAU  
INDUSTRIELS ENTRE  
2017 ET 2024

**> Préserver les ressources en eau**

L'objectif est de prélever le minimum d'eau, notamment dans les zones soumises à de fortes contraintes hydriques et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle, évitant ainsi de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes.

La politique de Saint-Gobain en matière d'eau vise à réduire les impacts de ses opérations sur les ressources en eau et sur la nature. Les principaux axes sont :

- > Réduction des prélèvements d'eau, en particulier dans les zones en stress hydrique. L'objectif est d'atteindre 50 % de réduction d'ici 2030.
- > Réutilisation et recyclage de l'eau : il s'agit de mettre en place des systèmes en boucle fermée pour limiter les prélèvements et les rejets d'eau. Par exemple, l'eau utilisée pour le refroidissement dans les procédés industriels est réutilisée, ce qui permet de diminuer les prélèvements de manière significative.
- > Gestion des risques de pollution : l'objectif est de maîtriser les rejets industriels et de limiter l'utilisation de substances préoccupantes. Le Groupe a mis en place des plans d'action pour évaluer et maîtriser les risques de pollution de l'eau, en particulier dans les zones sensibles.
- > Engagement des parties prenantes : mobiliser les parties prenantes internes et externes afin de planifier et mettre en œuvre des actions de préservation. Cela inclut la collaboration avec des experts et des parties prenantes locales pour évaluer les risques et prioriser les actions.

**> Accélérer la transition vers une économie circulaire**

Certains produits de Saint-Gobain sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel, tels que le verre, les laines minérales ou les produits à base de plâtre. Pour ces procédés, il est possible de remplacer les matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collectes internes ou externes.





Pour d'autres produits de Saint-Gobain, tels que la laine de verre, les tuyaux de fonte, la fabrication de grains ou les poudres céramiques, il est également possible de remplacer les matières premières vierges par des matières recyclées qui proviennent d'autres filières de recyclage.

Les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très dépendants des pays et de la maturité des parties prenantes ainsi que des réglementations et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par pays pour mobiliser des filières de récupération, en particulier pour les déchets de chantier ou liés à la déconstruction.

L'organisation par pays de Saint-Gobain favorise l'accélération de la transition. Elle permet de saisir les opportunités et de créer des synergies locales, entre les marques ou avec des partenaires extérieurs au Groupe.

Saint-Gobain s'engage à réduire la pression sur les ressources naturelles et à minimiser les déchets à chaque étape de sa chaîne de valeur. Les actions clés incluent :

#### > **Intégration de matières recyclées et biosourcées**

Le Groupe vise à maximiser le contenu recyclé ou bio sourcé dans ses produits et les emballages et à limiter les déchets ultimes. Le Groupe estime à 18 % la part de matières recyclées dans ses produits.

#### > **Développement de filières de recyclage**

Saint-Gobain collabore avec des partenaires externes pour collecter, trier et recycler les déchets de chantier. Le Groupe a mis en place des réseaux de collecte et de traitement des déchets dans plusieurs pays, ce qui permet de recycler efficacement les matériaux de construction.



**87%**

PART DES EMBALLAGES  
QUI SONT RECYCLABLES  
(EN VALEUR ABSOLUE)



> **Innovation et excellence opérationnelle**

Saint-Gobain s'efforce de réduire l'intensité en ressources de ses produits et de substituer les matières premières non renouvelables par des alternatives recyclées ou biosourcées. Le Groupe investit dans la recherche et le développement pour améliorer les procédés industriels et intégrer des matériaux recyclés dans ses produits.

> **Allongement de la durée de vie des bâtiments**

Saint-Gobain facilite le réemploi et le recyclage des produits en fin de vie, et optimise l'usage des bâtiments pour réduire la consommation de ressources naturelles. Par exemple, les cloisons légères à base de plaques de plâtre peuvent être

démontées et réutilisées, ce qui permet de faciliter la modularité des bâtiments pour accroître le temps d'usage et réduire les déchets.

> **Maîtriser l'impact sur la biodiversité et les risques de déforestation**

> **Biodiversité**

Saint-Gobain s'engage à protéger la biodiversité, en particulier sur ses sites à fort impact ou situés dans des zones à biodiversité remarquable. Le Groupe possède une expertise interne solide grâce à ses activités d'extraction et a mis en place une politique visant à préserver, restaurer et valoriser la biodiversité. En 2024, une grande majorité des carrières du Groupe disposaient déjà d'un plan de gestion de la biodiversité. Un catalogue de bonnes

pratiques a également été créé pour faciliter la mise en œuvre d'actions en faveur de la biodiversité.

> **Lutte contre la déforestation**

Pour gérer les risques de déforestation, Saint-Gobain a adopté une politique « forêt » applicable à toutes ses entités, s'appuyant sur des principes reconnus internationalement. Par cette politique, Saint-Gobain applique un principe de non déforestation.

Cette politique est complétée par des politiques spécifiques pour les achats de bois et ceux de papier ou produits à base de pulpe de bois. Concernant les achats, un inventaire est réalisé chaque année afin de s'assurer de la maîtrise des risques.



## Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature

### MAXIMISER NOTRE CONTRIBUTION

Réduire les impacts sur la nature en optimisant les flux circulaires, en augmentant l'intégration de matières recyclées ou biosourcées, et en optimisant l'usage des bâtiments

Proposer des solutions optimisant les flux circulaires :

- > Recyclabilité
- > Intégration de matières recyclées, renouvelables, co-produits (produits et emballages)

Augmenter la durée de vie et le temps d'utilisation des bâtiments en proposant ses solutions qui favorisent :

- > La modularité
- > Le changement d'usage
- > La durée de vie du bâtiment

Optimiser la gestion de la fin de vie des solutions :

- > Créer des filières de recyclage
- > Favoriser la réutilisation des produits et solutions en incluant des offres de service liées à la gestion des déchets sur la chaîne de valeur



**87 %**

Part des emballages recyclables (objectif 100 % en 2030)

**9,2 Mt**

De matières premières vierges évitées en utilisant des contenus recyclés

### MINIMISER NOTRE EMPREINTE

Limiter les impacts négatifs sur la nature pour l'ensemble de la chaîne de valeur, en particulier ceux liés aux achats, mais aussi à l'usage des produits et solutions

- > Lutter contre la pollution, en particulier la pollution de l'eau
- > Préserver les ressources en eau dans les zones en stress hydrique

- > Réduire l'utilisation de ressources non renouvelables et de substances préoccupantes

- > Lutter contre la déforestation et préserver la biodiversité autour des sites d'extraction



**-38 %**

De déchets non valorisés entre 2017 et 2024

**94 %**

D'achats de bois responsable (objectif 100 % en 2025)

#### LE CONTEXTE MONDIAL

Le secteur de la construction consomme 50 % des ressources mondiales

### EMBARQUER NOS PARTIES PRENANTES



Promouvoir de nouveaux services en lien avec l'économie circulaire



Accompagner l'optimisation des procédés en investissant dans les outils et la formation



Soutenir les initiatives favorisant l'optimisation et la préservation des ressources



Contribuer à la transition vers une économie circulaire



Préserver l'eau et la biodiversité autour de nos sites

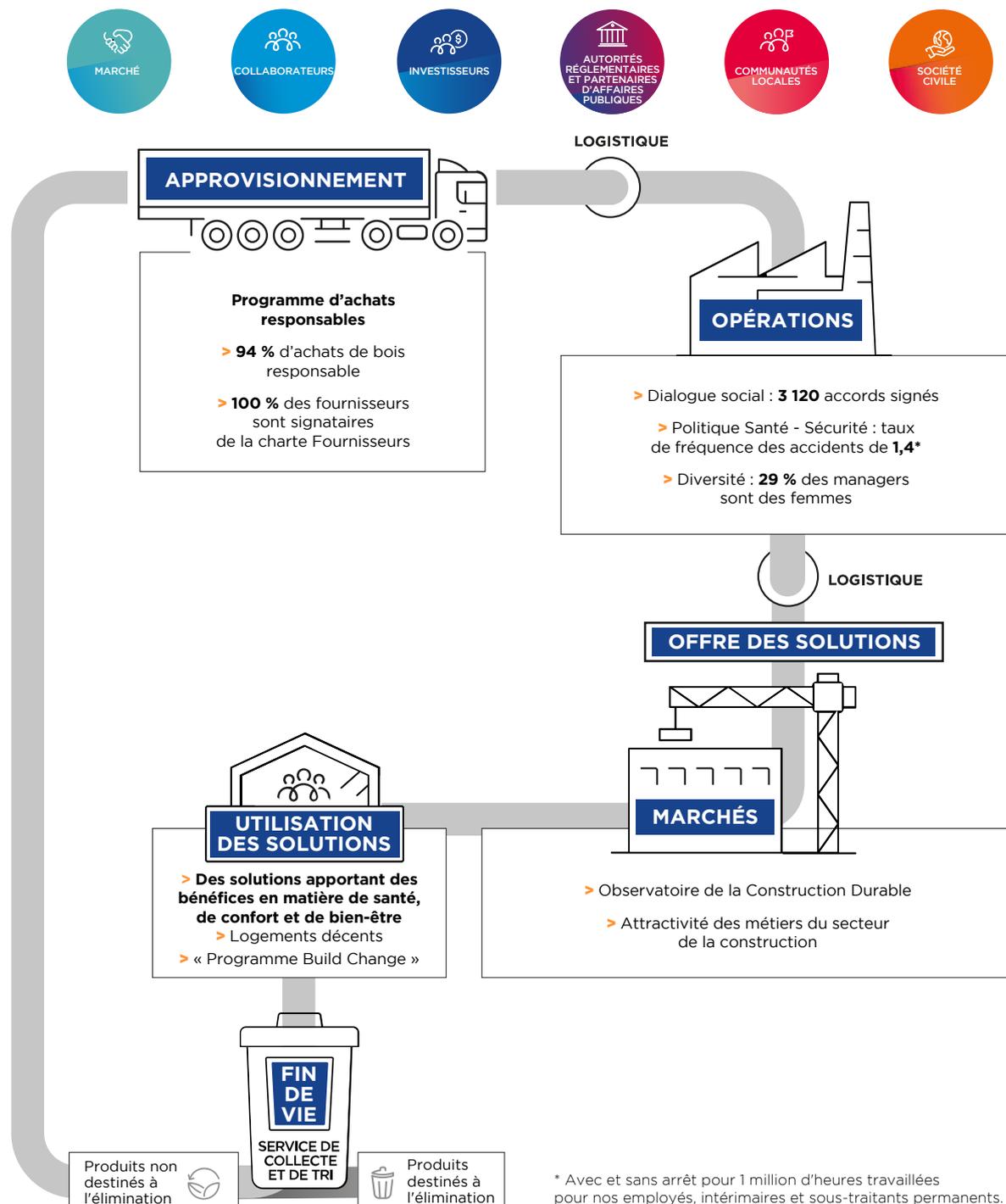


Mobiliser sur le tri sélectif et le recyclage

## 1.3.4

# PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF

- > Appliquer nos principes de Comportement et d'Action
- > Respecter les droits humains sur la chaîne de valeur
- > Créer de la confiance avec les parties prenantes



### > Partager nos valeurs avec nos parties prenantes

Saint-Gobain s'engage à promouvoir ses valeurs fondamentales, ses Principes de Comportement et d'Action. Le dialogue avec les parties prenantes, y compris les fournisseurs et sous-traitants, est essentiel pour assurer l'adhésion aux valeurs du Groupe et développer des partenariats durables.

Les Principes de Comportement et d'Action de Saint-Gobain sont un véritable code éthique qui s'appuie sur les conventions applicables de l'OIT, la Charte internationale des droits de l'homme, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, et la convention en matière de lutte contre la corruption. Ces principes guident les décisions et les actions des dirigeants et des collaborateurs.



Leur mise en œuvre se matérialise par des engagements et des politiques spécifiques applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs dans le cadre de leurs interventions pour Saint-Gobain.

À travers la signature de la charte fournisseurs, les partenaires montrent leur adhésion aux valeurs du Groupe et leur volonté de développer des partenariats de moyen et long terme. Ainsi, les fournisseurs et sous-traitants s'engagent sur leurs pratiques de conduite des affaires mais aussi sur le respect des droits de leurs collaborateurs, le respect de la santé et la sécurité au travail, ou le respect des personnes.

### > Respecter les droits humains

Saint-Gobain est signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003 et s'engage à respecter les droits humains au sein de toutes ses opérations et sur sa chaîne d'approvisionnement.

La politique sur les droits humains, publiée en 2019, s'appuie sur les principes directeurs des Nations unies et inclut des engagements de lutte contre le travail forcé, le travail des enfants et la discrimination.

Le Groupe met en œuvre des processus de diligence raisonnable pour identifier et gérer les risques liés aux droits humains.

Les risques principaux identifiés concernent quatre thématiques principales : le respect des droits des collaborateurs, la santé et la sécurité au travail, le respect de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Saint-Gobain s'assure que ses collaborateurs bénéficient des conditions d'emploi convenues, d'une rémunération juste et du respect de la liberté d'association dans l'ensemble de ses sites industriels et des points de vente de ses enseignes de négoce dans le monde.



### > Déployer une politique d'achats responsables

Le programme « Achats responsables » de Saint-Gobain, dont la première étape est la signature de la « Charte fournisseurs et acheteurs », intègre des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans le processus d'achat. Fondé sur la norme ISO 20400, ce programme vise à réduire les risques liés aux droits humains, à la santé et à la sécurité et à l'environnement. À travers ce programme, le Groupe s'engage également à lutter contre la déforestation et à promouvoir des filières responsables pour les matières premières naturelles.

La cartographie des risques RSE des achats, développée par Saint-Gobain, intègre les risques liés aux pays d'origine et les risques liés aux catégories d'achats.

Les risques liés aux droits humains, notamment la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, et ceux liés à la lutte contre la corruption, sont inhérents au contexte du pays d'origine. Les risques liés aux catégories d'achat intègrent la performance environnementale (en particulier les impacts liés au carbone et à l'eau) et la performance sociale (intégrant les conditions de travail et notamment la santé et la sécurité des salariés).

Les fournisseurs sont évalués et audités régulièrement. Des plans d'action sont ensuite mis en place pour améliorer leur performance en termes de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). L'ensemble de la démarche s'inscrit dans un dialogue constant avec les fournisseurs.



# 100%

DES CONTRATS AVEC  
DES PARTENAIRES EUROPÉENS  
FONT RÉFÉRENCE À LA  
« CHARTE FOURNISSEURS »



# 62

SITES APPARTENANT AU « CLUB  
DES MILLIONNAIRES D'OR », SOIT  
15 ANS SANS ACCIDENT AVEC ARRÊT

## > Préserver la santé et la sécurité

La santé et la sécurité des collaborateurs sont des priorités absolues pour Saint-Gobain. Le Groupe a mis en place des standards obligatoires et des protocoles de surveillance médicale pour garantir un niveau de protection élevé. La « politique Santé » du Groupe a pour ambition la protection de la santé, la promotion du bien-être de ses collaborateurs, clients, fournisseurs, utilisateurs de ses produits et solutions et des riverains et communautés autour des sites. Des indicateurs de performance, comme le HICE, permettent de suivre et d'améliorer la gestion des risques liés à la santé.

## > Assurer la santé et la sécurité des personnes sur nos sites

Saint-Gobain veille à garantir des conditions de travail sûres pour toutes les personnes présentes sur ses sites, y compris les intérimaires et sous-traitants. Des formations et des sensibilisations aux risques spécifiques sont proposées, et des audits de sécurité sont réalisés régulièrement. Le taux de fréquence des accidents (TF2) et les objectifs de réduction des accidents sont intégrés aux critères de performance des managers.

## > Développer des solutions et des produits sûrs et apporter du confort jusqu'à l'utilisateur final

Saint-Gobain conçoit des solutions qui apportent des bénéfices en matière de santé, de confort et de bien-être. Le programme « Solutions for Growth » permet d'orienter l'offre de Saint-Gobain vers des marchés de construction durable. Parmi les critères retenus pour évaluer les bénéfices des solutions, certains concernent la santé, la sécurité et le bien-être : la réduction des risques professionnels sur la chaîne de valeur, l'ergonomie pour les applicateurs, la qualité de l'air intérieur et le confort sur les plans acoustique, thermique et visuel pour les clients finaux, c'est-à-dire les occupants des bâtiments.





### > Prendre soin des collaborateurs du Groupe

Saint-Gobain a également mis en place des programmes de prévention et de promotion de la santé, tels que « CARE by Saint-Gobain », qui offrent une couverture sociale et un accès aux soins pour les collaborateurs et leurs familles. Il s'agit de répondre aux besoins essentiels et quotidiens de santé, mais aussi aux moments importants de la vie d'une famille, comme l'arrivée d'un enfant ou le décès d'un proche. Le programme inclut des mesures de parentalité, telles que 14 semaines de congé de maternité payées à 100 % et trois jours de congé pour le partenaire payés à 100 %. Depuis décembre 2022, 100 % des collaborateurs de Saint-Gobain et leurs familles bénéficient de l'intégralité des avantages du programme « CARE by Saint-Gobain ».

En matière de bien-être mental, le programme « Mental WellBeing » (MWB) a été déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe et concerne tous les collaborateurs. Ce programme interactif aide les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes en proposant des bonnes pratiques et des actions concrètes pour améliorer le bien-être au travail.

### > S'engager auprès des communautés locales

Le logement a un impact fondamental sur la santé des populations. En participant à des programmes en faveur de l'accès à un logement décent pour tous, Saint-Gobain accompagne les communautés locales pour l'amélioration des conditions de vie.

Le Groupe participe à des actions de philanthropie ou de *sponsorship* dans des domaines tels que l'éducation, la recherche, la culture ou la santé.

En 2022, Saint-Gobain a lancé le programme « Build Change » pour soutenir la formation des jeunes dans le secteur du bâtiment et favoriser l'accès à un logement décent et durable.

La Fondation Saint-Gobain repose sur l'engagement des salariés. Tous les collaborateurs du Groupe peuvent parrainer des actions solidaires dans deux domaines : l'insertion professionnelle des jeunes adultes en difficulté et la construction ou la rénovation de lieux de vie pour des personnes en situation de précarité. Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 428 projets, dont 41 en 2024.



## Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif

### MAXIMISER NOTRE CONTRIBUTION

Apporter des solutions avec des bénéfices pour la santé, le confort et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur

#### APPORTER DES SOLUTIONS AVEC DES BÉNÉFICES

- > Pour la santé
  - > Pour le confort
  - > Pour la sécurité
  - > Pour le bien-être
- Sur l'ensemble de la chaîne de valeur

#### ENGAGEMENT PARTENAIRES

- > Emploi direct, Indirect et Induit
- > Mécénat et philanthropie
- > Partenaire du dynamisme économique des territoires
- > Formation aux métiers de la construction durable



**84 %**

Taux d'engagement des collaborateurs

Depuis 2022  
**100 %**

des collaborateurs et leurs familles sont couverts par le programme de prévoyance et protection sociale « CARE by Saint-Gobain »

**41**

Projets soutenus par la fondation Saint-Gobain en 2024

### MINIMISER NOTRE EMPREINTE

Promouvoir l'éthique, agir en faveur de la diversité, de l'inclusion, de la santé, de la sécurité et du dialogue social, en embarquant l'ensemble des parties prenantes

#### ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

- > Santé et sécurité
- > Diversité et inclusion
- > Conditions de travail
- > Dialogue social

#### ENGAGEMENT PARTENAIRES

- > Diligence raisonnable
- > Achats responsables
- > Droits humains



**91 %**

des collaborateurs ont suivi une formation au cours de l'année (135 000 personnes)

**-50 %**

Le taux de fréquence d'accidents\* a été divisé par 2 depuis 2017

\* avec et sans arrêt (employés, intérimaires, sous-traitants permanents)

**92 %**

des achats hors négoce sont couverts par la signature de la charte responsable

#### LE CONTEXTE MONDIAL

Le taux d'engagement des collaborateurs est de **73 %** en moyenne dans l'industrie

### EMBARQUER NOS PARTIES PRENANTES



Proposer des solutions sûres et durables



Garantir un environnement de travail sécurisé et épanouissant



Promouvoir l'éthique et le respect des droits humains



Participer à l'évolution des exigences en matière de diligence raisonnable



Soutenir l'économie et faire preuve de solidarité



Promouvoir l'éthique et le respect des droits humains

1.4

# ANNEXES



# TABLEAU DE BORD RSE



Saint-Gobain a priorisé ses enjeux et ses actions RSE. Ils ont été associés à des risques et à des opportunités, identifiés en application de dispositions légales (cf. section 3.1, p. 107). Cette priorisation tient également compte des attentes des parties prenantes identifiées dans son analyse de double matérialité et des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels le Groupe est confronté.



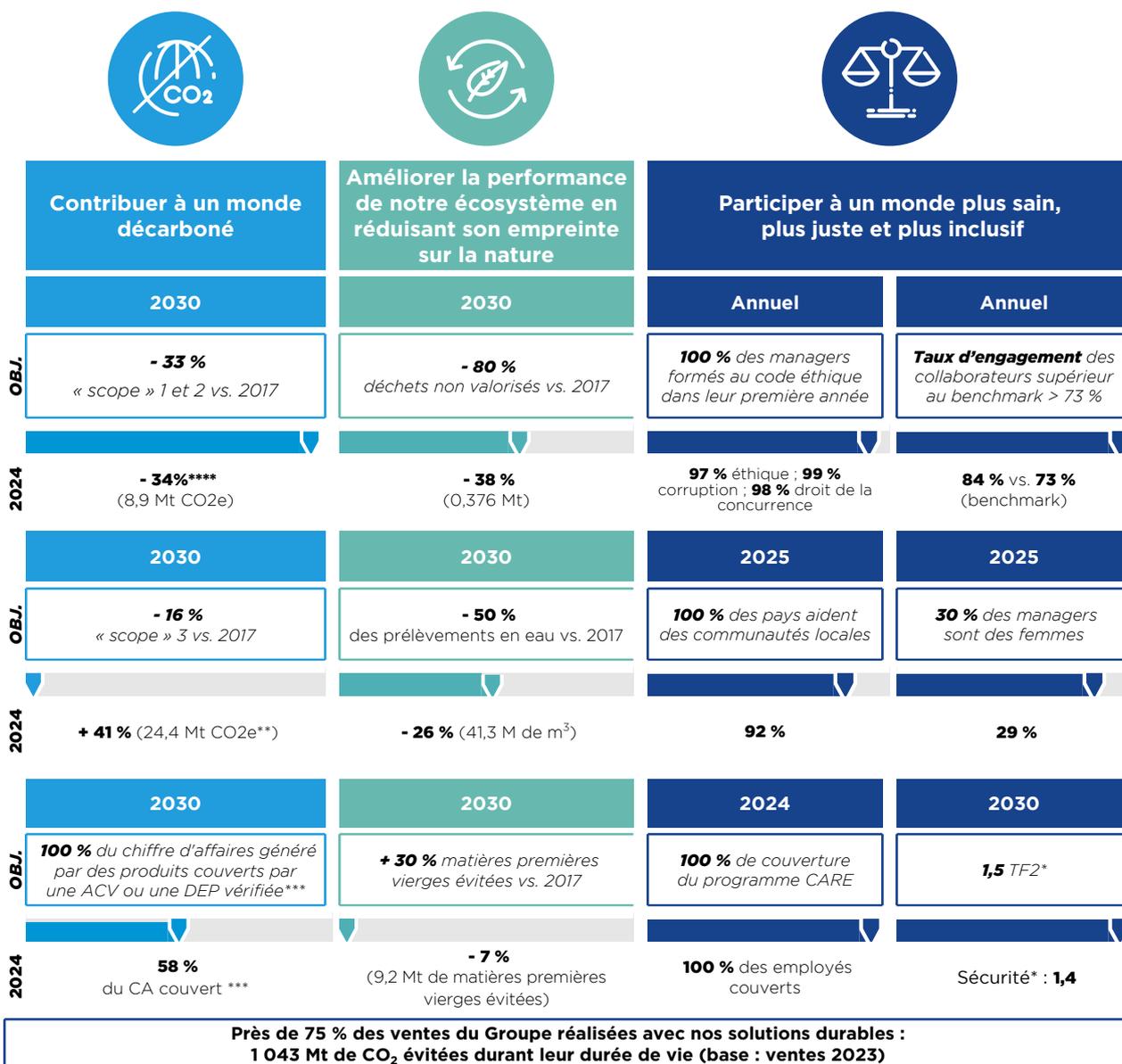
Le tri et le recyclage des matières et des produits sont essentiels pour la transition vers une économie circulaire.

La raison d'être « Making the world a better home », la vision – être le leader mondial de la construction durable – et le plan stratégique de Saint-Gobain sont parfaitement alignés. La stratégie RSE du Groupe (cf. section 3.1.5, p. 114) est intégrée dans sa stratégie globale et répond à sa volonté de contribuer à trois ambitions de long terme sur un double engagement : minimiser son empreinte sur les êtres humains et sur l'environnement, et maximiser sa contribution positive face aux enjeux environnementaux en particulier climatiques, sociaux et sociétaux.

Saint-Gobain a défini ses trois ambitions comme suit :

- Contribuer à un monde décarboné : lutter contre le changement climatique ;
- Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature : préserver nos ressources et promouvoir une économie circulaire ;
- Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif : éthique, santé & sécurité, inclusion & diversité, création de valeur locale sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Pour chacune de ces ambitions, des plans d'action et des objectifs ont été fixés à court, moyen ou long terme. Afin de suivre la performance de Saint-Gobain sur ses enjeux de durabilité, un tableau de bord des principaux objectifs est publié. L'ensemble des indicateurs Environnement, Sociaux et de Gouvernance (ESG information pack) est disponible sur le site internet du Groupe.



\* TF2 : taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées pour nos employés, intérimaires et sous-traitants permanents. / \*\* Données 2023 calculées sur un périmètre élargi vs 2017 et sur le scope et la méthodologie SBTi. / \*\*\* Hors distribution. / \*\*\*\* Incluant l'effet année pleine des acquisitions récentes (8,5 Mt CO2e hors acquisitions, soit -37 % de réduction).

# UN GROUPE DURABLE ET PERFORMANT





# SOMMAIRE

<b>2.1 CAPITALISER SUR NOS ATOUTS</b>	<b>82</b>	<b>2.2 SURPERFORMER LES MARCHÉS</b>	<b>90</b>
2.1.1 Une culture de confiance	82	2.2.1 Une palette d'expertises et de marques...	90
2.1.2 Une organisation multi-locale	83	2.2.2 ... Et une forte proximité avec les clients	100
2.1.3 Excellence opérationnelle et industrielle	87	2.2.3 L'innovation au service du client et de la Sustainability	101

## 2.1 CAPITALISER SUR NOS ATOUTS

### 2.1.1 UNE CULTURE DE CONFIANCE

#### A – Créer de la confiance avec les parties prenantes

##### a. Des valeurs partagées avec les parties prenantes

Les Principes de Comportement et d'Action sont le socle de l'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain, et en particulier des politiques de conformité, de la politique relative aux droits humains, de la charte pour l'environnement, la santé et la sécurité, des chartes « acheteurs » et « fournisseurs » de la Direction des Achats. Ce code éthique est applicable à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe, aux sous-traitants dans le cadre de leurs interventions dans les sites de Saint-Gobain et aux fournisseurs (cf. section 1.1.1.E, p. 15).

Les Principes de Comportement et d'Action sont traduits en 31 langues et sont disponibles sur le site Internet du Groupe, afin d'être largement diffusés aux parties prenantes, internes comme externes. Pendant le processus de recrutement ou lors de son intégration, ils sont communiqués à chaque nouveau collaborateur, y compris à ceux ayant des contrats à durée déterminée et aux intérimaires, dans la langue du pays. La communication peut prendre différentes formes selon les pays :

- une brochure d'accueil commentée par le représentant des ressources humaines ou le manager ;
- le code éthique directement intégré au contrat de travail ou à la lettre d'engagement.

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

Le Groupe forme chaque nouveau cadre, dès sa première année d'intégration, au code éthique, à la lutte contre la corruption et au respect du droit de la concurrence (« Adhere, ACT et Comply »). Cet objectif figure au tableau de bord RSE suivi par le Conseil d'administration (cf. section 1.4, p. 78).

##### b. La participation au débat public

###### Plaidoyer

Saint-Gobain participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Cette participation s'effectue en direct, *via* les associations professionnelles, et *via* des alliances mondiales, régionales ou locales. Les activités de plaidoyer menées par le Groupe visent à nourrir les débats de façon constructive et à rassembler les acteurs de la chaîne de valeur ainsi que ses parties prenantes. Inspiré par sa raison d'être, *Making the world a better home*, Saint-Gobain intervient régulièrement sur les thématiques prioritaires de la décarbonation de l'économie de la circularité et du bien-être dans le secteur de la construction (cf. section 1.2.2, p. 36).

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

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

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

###### Partenariats multi-parties prenantes

En tant qu'adhérent du *Global Compact* des Nations unies, Saint-Gobain communique régulièrement sur ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte. Saint-Gobain incite également ses partenaires, en particulier ses fournisseurs, à s'engager sur les dix principes du Pacte mondial.

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

Le Groupe est enfin membre du forum des entreprises engagées auprès de l'organisation Transparency International France. À ce titre, Saint-Gobain soutient les activités de l'association et prend l'engagement de refuser et combattre la corruption, sous toutes ses formes. Le Groupe s'engage ainsi à déployer ses meilleurs efforts pour mettre en place un dispositif de prévention solide inspiré des meilleures pratiques en vigueur dans le monde de l'entreprise. Une liste des principaux partenariats et participations du Groupe est disponible sur le site Internet (<https://www.saint-gobain.com/fr/entreprise-responsable/notre-responsabilite/nos-engagements-nos-collaborations-et-nos>).

Le Groupe s'interdit tout financement de parti politique.

## B – Des collaborateurs engagés

### a. Bâtir une culture de confiance, de responsabilité et de collaboration

L'organisation de Saint-Gobain, visant à responsabiliser les pays et l'échelon local, nécessite de construire la confiance, condition d'une délégation efficace, et de développer la collaboration transversale entre l'ensemble des fonctions et des métiers du Groupe à l'échelle mondiale.

L'approche TEC (*Trust, Empowerment and Collaboration*) représente une évolution significative de la culture d'entreprise au sein du Groupe, qui concerne avant tout la culture managériale : il s'agit d'instaurer le principe de la confiance a priori et passer ainsi d'un schéma vertical, classique, à une organisation ouverte, apprenante, laissant sa liberté de décision et d'action au niveau local de management dans les 77 pays où Saint-Gobain est présent. Cette approche répond également aux tendances de fond qui affectent le monde dans lequel évolue le Groupe, et notamment à la désintermédiation apportée par les nouvelles technologies, qui rend obsolètes les méthodes managériales classiques et favorise de profonds changements dans le rapport qu'entretiennent les collaborateurs au travail. Les confinements successifs liés à la Covid-19, le développement du télétravail et l'adaptation des rythmes de travail sur les sites de production ont exigé une autonomie accrue des collaborateurs et leur a demandé davantage de flexibilité et d'adaptation. En ce sens, l'approche TEC représente un levier d'alignement entre la stratégie de Saint-Gobain d'un côté les évolutions des attentes des collaborateurs de l'autre, et un soutien fort au développement de sa « marque employeur ».

La culture TEC doit par ailleurs permettre une plus grande efficacité du processus d'innovation, et favoriser son alignement avec les besoins des clients, en favorisant la collaboration entre pays et entre métiers (par exemple pour proposer une offre de solutions complètes aux clients) et entre fonctions (par exemple entre chercheurs, spécialistes du marketing et usines).

Pour déployer concrètement cette démarche sur le terrain, le Groupe s'appuie de manière croissante sur son programme de formation (cf. section 2.1.3.B, p. 89), et sur des approches telles que le coaching collectif et individuel, rendues accessibles à un plus grand nombre de collaborateurs, ainsi que le déploiement progressif des évaluations à 360°. Le développement du *feedback*, est encouragé, afin de renforcer les liens de confiance et de collaboration établis, aussi bien au niveau du Groupe (avec par exemple l'enquête annuelle « me@Saint-Gobain ») que dans la gestion des projets et au niveau individuel (en développant la capacité à solliciter un *feedback* et à le recevoir).

Chaque manager est donc incité à promouvoir la culture TEC au sein de son périmètre et à suivre les progrès de son déploiement.

### b. La satisfaction des collaborateurs

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

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

- Équipe : un environnement de travail positif et collaboratif ;
- Acteur : une organisation qui valorise les employés ;
- Talent : une organisation RH axée sur le développement des compétences ;
- Management : un style de management participatif ;
- Inspiration : un objectif clairement axé sur l'avenir ;
- RSE : une entreprise responsable ;
- Innovation, excellence et orientation client.

Avec un taux de participation de 89 % en 2024, ce sont 125 245 collaborateurs qui se sont exprimés. Notamment, 85 % d'entre eux recommanderaient Saint-Gobain comme une entreprise où il fait bon travailler.

L'indice d'engagement atteint un score de 84 %, en augmentation de 1 point par rapport à l'enquête réalisée en 2023. Cet indice agglomère les résultats de quatre thèmes :

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

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

## 2.1.2 UNE ORGANISATION MULTI-LOCALE

L'organisation de Saint-Gobain par pays (pour répondre à des clients locaux) et par marché (pour répondre à des clients globaux) lui permet de servir au plus près ses clients et d'anticiper ainsi leurs attentes, en tenant compte des spécificités locales, qu'il s'agisse des styles architecturaux, des modes constructifs, du climat, des normes et des réglementations, ou encore des particularités culturelles. En capitalisant sur cette proximité avec ses clients, en combinant ses compétences,

en inventant de nouveaux services, en renforçant les synergies entre ses métiers, en accélérant sur l'innovation et la donnée, en offrant à ses collaborateurs un environnement de travail ouvert et inclusif, le Groupe se différencie et propose la plus large offre de solutions intégrées existant sur le marché afin de mieux répondre aux attentes de ses clients, ainsi qu'aux défis de performance et de développement durable.

## A – Une présence mondiale au service de marchés locaux

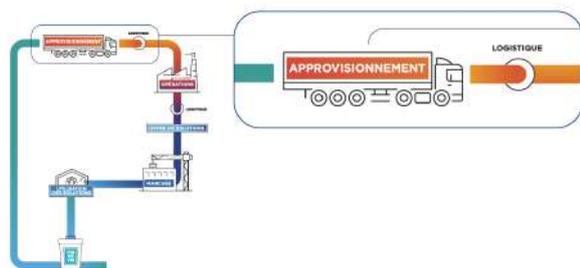
Depuis 2019, Saint-Gobain est organisé en fonction de ses clients et donc par zone géographique, pour ses métiers régionaux, et par *Business Units* mondiales au sein de la division Solutions de Haute Performance, pour ses métiers mondiaux, afin d'être plus agile et plus proche de ses clients. Issu du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

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

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

L'organisation de Saint-Gobain favorise de manière générale la mise en synergie des fonctions support : avec des services clients uniques, des magasins en ligne partagés et une logistique commune, les forces de vente peuvent gagner en efficacité et consacrer davantage de temps aux ventes croisées et à la montée en gamme. Elle a également conduit à faire évoluer les organisations

### a. Une chaîne d'approvisionnement locale



Les achats répondent aux besoins des métiers en distinguant les achats pour répondre aux besoins internes des métiers et les achats destinés à être revendus dans le cadre du métier de négoce du Groupe. Si les fonctions Achat s'appuient sur des politiques et un socle commun, notamment la mise en œuvre de la politique relative aux achats responsables (cf. section 3.4.6, p. 187), elles n'interviennent pas au même niveau de la chaîne de valeur de Saint-Gobain :

commerciales, notamment pour développer les ventes croisées. La recherche de synergies est une condition essentielle pour permettre au Groupe d'être un fournisseur de solutions (cf. section 1.1.1.B, p. 10). L'objectif est de proposer aux clients des offres combinées et de faire du Groupe un *one-stop-shop* pour une application donnée. Grâce à ces synergies, Saint-Gobain améliore l'expérience client en proposant des systèmes de construction complets ainsi que des services exclusifs liés. Le client n'a plus qu'à passer une seule commande pour recevoir tous les produits sur le chantier, tandis qu'une équipe assure également le bon déroulement des travaux sur place.

Enfin, les synergies sont aussi générées à travers la diffusion d'une culture d'innovation (cf. section 1.2.3.A, p. 38) permettant le développement de méthodes de gestion de projet dynamiques, mettant le client au cœur de la démarche. Cette culture s'exprime historiquement de manière différente au sein de Saint-Gobain :

- les métiers industriels du Groupe peuvent ainsi bénéficier de l'expérience des enseignes de négoce en matière de digitalisation de leur offre de produits et services pour les clients ;
- les métiers régionaux, sur les marchés de la construction, développent de plus en plus une approche du codéveloppement, un modèle qui est dans l'ADN des métiers de Solutions de Haute Performance. Ils profitent ainsi des expériences déjà existantes au sein de Saint-Gobain.

## B – Des écosystèmes locaux

La chaîne de valeur de Saint-Gobain s'étend de l'extraction des matières premières jusqu'à l'utilisateur final en intégrant la fin de vie des produits. Sa structure, telle que décrite en section 1.1.4.C, p. 24, est identique, quels que soient les pays ou les marchés. Dans la grande majorité des cas, cette chaîne de valeur se déploie localement, c'est-à-dire que les matières premières proviennent de fournisseurs situés dans la même région que le site qui va les transformer. De même, les sites industriels et les agences de négoce livrent des clients du pays où ils sont implantés, ou des clients de pays proches. L'exportation est marginale et limitée à des situations spécifiques, comme par exemple, la fourniture de canalisations pour les chantiers liés aux infrastructures.

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

- achats de négoce : il s'agit de l'ensemble des achats réalisés pour être revendus sans transformation. Ils sont la base de l'offre des enseignes de négoce.

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

Compte tenu de la diversité des matières, produits ou services achetées et du nombre de fournisseurs actifs, les entreprises partenaires peuvent être des grandes entreprises, des entreprises de taille intermédiaire ou des petites et moyennes entreprises.

L'exposition aux risques des salariés des fournisseurs est un des critères pris en compte dans la cartographie des risques des achats responsables (cf. section 3.4.6.A, p. 187).

### Les achats hors achats de négoce

La chaîne d'approvisionnement des sites industriels est majoritairement régionale. Cela implique la gestion d'un nombre important de fournisseurs. Plus de 184 000 entreprises approvisionnent les sites industriels, dont plus de 19 900 concentrent 90 % des achats hors négoce du Groupe.

Les achats hors négoce regroupent essentiellement les achats des matières et composants permettant de produire les solutions du Groupe dans les sites industriels et les achats de produits d'emballage.

Les achats d'énergie en particulier suivent la feuille de route de décarbonation du Groupe avec une coordination entre les équipes support globales et pays afin de sécuriser l'approvisionnement à moyen terme en énergies décarbonées.

### Les achats de négoce

Les achats de négoce sont plus concentrés autour de plus de 10 850 fournisseurs.

Chaque enseigne développe son offre en fonction de son positionnement et des attentes des marchés dans les pays où elle opère. Elle gère donc la relation avec les fournisseurs majoritairement locaux.

Pour une minorité de fournisseurs, avec laquelle le Groupe a établi des relations pour plusieurs enseignes dans un ou plusieurs pays, une coordination européenne des contrats peut être envisagée.

Les achats de bois sont majoritairement réalisés par les enseignes de négoce qui ont développé l'expertise sur le sujet. Néanmoins, des achats de bois peuvent également être à destination des sites industriels ou utilisés pour compléter les offres de service du Groupe. Par exemple, la marque Sonat en France ou Brüggemann en Allemagne. La politique Achats Bois, dans le cadre des engagements en matière de lutte contre la déforestation, s'applique à l'ensemble des opérations du Groupe (cf. section 3.4.6.C, p. 189).

## b. Des opérations, des marchés et des clients essentiellement locaux



Le portefeuille des métiers de Saint-Gobain (cf. section 1.2.7, p. 50) se répartit en dix expertises métiers : gypse, isolation, chimie de la construction et mortiers, plafonds, vitrage pour le bâtiment véhicules, produits d'extérieur, négoce de matériaux, canalisation, industrie de la construction et de l'infrastructure, solutions de surface, céramiques et solutions polymères.

Quelles que soient les expertises métiers présentes dans un pays, les impacts associés aux opérations de Saint-Gobain dépendent de la nature de son implantation :

- les sites industriels (carrières incluses) qui assurent la transformation de matières premières en produits ;
- les agences de négoce et de service et de sites tertiaires (entrepôts logistiques inclus) qui permettent le stockage, la revente de produits et assurent l'accueil, le conseil et la proposition de services ;

- les autres sites tertiaires (sites R&D inclus) qui regroupent des fonctions support dont les équipes d'innovation et R&D.

Une carte des implantations de Saint-Gobain par région est disponible à la section 1.1.1.C. p. 12.

De façon générale, les collaborateurs de Saint-Gobain disposent d'un contrat à durée indéterminée (91,4 % en 2024). En fonction des besoins des opérations, des collaborateurs ayant des contrats à durée déterminée (8,6 % en 2024) ou des intérimaires (5,4 % en 2024) peuvent compléter l'effectif. Certains pays font appel de façon très marginale à des travailleurs indépendants (moins de 5 000 personnes en 2024).

Les impacts liés aux sites industriels sont particulièrement suivis, à la fois au plan environnemental, du fait des procédés industriels et des matières stockées (cf. section 3.3, p. 146 et section 3.4, p. 164) ; au plan social par l'organisation du travail en équipe (cf. section 3.4.2.A, p. 168) ; et dans ses relations avec les communautés locales (cf. section 3.4.3, p. 174).

Dans chaque pays, les opérations du Groupe servent des marchés de la rénovation et enveloppe du bâtiment (avec une priorité sur les solutions pour la rénovation énergétique, notamment pour les marchés européens), de la construction neuve (avec une priorité sur la construction légère, notamment pour les économies émergentes) et des marchés industriels (avec une priorité sur les solutions permettant la décarbonation de leurs procédés).

Saint-Gobain considère comme client toute entreprise ou personne ayant une influence sur la décision d'achat. Selon les marchés, les clients peuvent être segmentés en trois catégories :

- des clients directs : des entreprises qui acquièrent les produits ou services pour les utiliser dans des projets de production ou de construction ou pour les revendre ;
- des utilisateurs : des entreprises ou des personnes qui utilisent les produits dans leur procédé industriel, lors de la mise en œuvre d'un projet de construction ou de rénovation ou après leur installation. Les utilisateurs peuvent être ou non des clients directs ;

- des prescripteurs : des entreprises ou des personnes qui n'achètent pas et n'utilisent pas les produits et services du Groupe mais dont l'opinion est clé dans le processus de décision d'achat des clients directs du fait de leur expertise technique, de leur réputation ou toute autre qualité (les architectes par exemple).

La stratégie de Saint-Gobain ne cible pas directement les consommateurs. Certains distributeurs, clients directs du Groupe, sont spécialisés ou développent des activités liées à la tendance du « do it yourself ». Ce segment reste marginal au niveau mondial.

Selon les pays, les clients directs comme les utilisateurs peuvent être des grandes entreprises internationales (par exemple lors de grands projets de construction neuve), des sociétés de négoce, des artisans ou des entreprises individuelles. Les employés des entreprises, clientes ou utilisatrices, travaillent principalement sur des chantiers de construction. Leurs conditions de travail dépendent du pays, des réglementations locales, des modalités de construction spécifiques au pays, du climat ou du marché de l'emploi local.

Concernant les marchés industriels, les clients peuvent être des entreprises industrielles ou des distributeurs. Les conditions de travail pour les employés des clients dépendent du secteur d'activité du client et des zones géographiques d'implantation.

### c. Vers un modèle toujours plus circulaire (de l'utilisation à la fin de vie)



Dès la conception des solutions, Saint-Gobain intègre les principes de l'économie circulaire aux solutions mises sur le marché :

- en limitant l'utilisation de ressources non renouvelables et en développant la capacité de réutilisation des produits, la part de matière recyclée, biosourcée ou de co-produit intégrée dans les productions et dans les emballages des produits ;
- en réduisant la part des déchets ultimes sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- en s'assurant de la recyclabilité des solutions mises sur le marché ;
- en collaborant avec ses clients pour réduire l'impact en ressources naturelles du secteur de la construction et du bâtiment en particulier, pour intensifier les temps d'usage des bâtiments et faciliter leur modularité ou, pour faciliter la collecte de matières recyclables lors des déconstructions de bâtiments.

Dans le cadre de son programme « Solution for Growth » (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115), Saint-Gobain veille à développer des solutions qui permettent une optimisation de l'usage des ressources. Une attention particulière est portée à la recyclabilité des produits et emballages mis sur le marché. Certains produits de Saint-Gobain sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel, par exemple le verre ou les produits en plâtre. Les procédés industriels sont alors adaptés au remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collecte interne ou externe.

Selon les marchés auxquels ils s'adressent, les produits de Saint-Gobain ont une durée de vie variable, mais déjà optimisée par rapport à leur usage. Certains produits, comme le vitrage, ont des durées de vie théoriques pouvant aller jusqu'à 50 ans, d'autres, comme les additifs sur le marché de la chimie de la construction, sont conçus pour un usage déterminé.

## 2.1.3 EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET INDUSTRIELLE

### A – La performance opérationnelle des sites et des agences

#### a. Le programme « WCM » pour l'excellence industrielle

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

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

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

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

Les fondements du programme définissent les méthodes et les outils :

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

Atteindre l'excellence opérationnelle est une démarche exigeante qui nécessite une mise en œuvre progressive, méthodique et constante. Afin d'accompagner les sites dans la démarche, des programmes de formations sont déployés lors de sessions animées soit, par les équipes centrales soit, par des formateurs locaux. Ces formateurs sont formés et certifiés par l'équipe centrale. En 2024, plus de 2 395 collaborateurs ont été formés. Les méthodes développées dans le pilier « développement des personnes » permettent d'assurer la gestion des compétences techniques de Saint-Gobain en adaptant à la fois les programmes de formation, les parcours professionnels des collaborateurs, et, si nécessaire, la recherche de compétences externes. Ce pilier est aussi essentiel pour renforcer la culture TEC (cf. section 2.1.1.B, p. 83).

Les bénéfices en termes de compétitivité, d'amélioration du service client, de stabilité des performances, et d'engagement des collaborateurs sont mesurables à chaque étape du parcours du site. Des niveaux d'exigence ont été établis pour fixer des principes partagés par l'ensemble de l'organisation. Chacun de ces niveaux correspond donc à la fois à un objectif de performance fixé par le *Business* et à un jalon de maturité dans la démarche. Des audits permettent de vérifier la solidité des actions mises en place et la durabilité des résultats obtenus. À fin 2024, 202 sites sont certifiés de niveau « Bronze », 62 de niveau « Silver », et 5 de niveau « Gold ».

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



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

### b. L'optimisation de la logistique

Assurer une gestion optimisée de la chaîne d'approvisionnement, du fournisseur au client, est un élément essentiel à la fois de l'efficacité opérationnelle et du service client. En assurant l'optimisation des niveaux de stocks, l'efficacité de la *supply chain* est aussi un paramètre crucial dans la gestion du *cash*. La chaîne d'approvisionnement est enfin un contributeur majeur de toute démarche de durabilité d'entreprise.

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

Saint-Gobain a aussi développé des programmes digitaux « Supply chain 4.0 » afin d'optimiser les réseaux de distribution, mesurer les émissions de CO<sub>2</sub> des transports pour ensuite agir à les réduire, ou réduire les délais des processus de commandes ou d'approvisionnement. Que ce soit pour ses achats ou pour la livraison de ses clients, le Groupe dispose de programmes d'optimisation des processus, des routes, de remplissage optimal des véhicules ou encore de planification des trajets plus efficace en coordonnant les transports entrants et sortants pour éviter des kilomètres à vide.

Les équipes support *supply chain* collaborent également avec les équipes internes data, IA, digital, marketing, achats et finance pour tester, mettre en place et améliorer des solutions innovantes ou choisir des outils du marché, afin de répondre au mieux aux besoins des entités.

Dans des marchés compétitifs, les chaînes d'approvisionnement de Groupe travaillent donc constamment pour trouver le meilleur équilibre entre les délais et la fiabilité des livraisons, les coûts, les stocks et l'empreinte carbone.

L'impact de ces efforts sur la réduction du « scope » 3 (catégories 4 et 9) sont décrits à la section 3.2.3.B, p. 138.

### c. La qualité et le programme de conformité produits

La Direction de la qualité du Groupe apporte son support aux pays et aux équipes locales pour accroître la satisfaction des clients en renforçant la culture qualité et conformité produits du Groupe ainsi qu'en maîtrisant la réduction des coûts liés aux défauts de qualité.

Elle s'appuie sur des référentiels des certifications ISO 9001 ou IATF 16494, le pilier « Qualité & Contrôle du Procédé » du programme « WCM », ou encore le référentiel de « Contrôle Interne Qualité » (cf. section 6.2, p. 339). Des programmes de formation et des outils liés à qualité et à la conformité produit sont aussi proposés dans le cadre d'Unicampus (cf. section 2.1.3.B, p. 89) ou d'*e-learning*s disponibles sur la plateforme de formation du Groupe.

Le programme conformité produits a pour objectif de s'assurer que les produits répondent :

- aux réglementations et normes produits applicables ;
- à la promesse client.

La promesse client regroupe des fonctionnalités ou des performances annoncées et communiquées au client.

La conformité produits est une exigence fondamentale. Les procédures et process sont adaptés en fonction des évolutions de l'organisation du Groupe qui a complété les mesures déjà en place par un programme, lancé en 2021, visant à renforcer encore la culture de la qualité et de la conformité des produits. Le programme est conçu pour rappeler aux pays et aux équipes locales les principes et processus clés relatifs à la qualité et à la conformité des produits tout au long de leur cycle de vie, de la conception à la production, la commercialisation, l'utilisation et finalement de la fin de vie.

Ce programme comprend quatre étapes :

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

Un réseau de facilitateurs locaux comprenant plus de 160 personnes à fin 2024 est constitué et formé pour accompagner les équipes locales dans la mise en œuvre du programme et assurer le partage de bonnes pratiques, favorisant ainsi l'amélioration continue des procédures et process.

Le bon déroulement du programme est suivi par un comité créé à cet effet comprenant deux membres de la Direction générale et les résultats sont présentés régulièrement aux membres du Comité exécutif du Groupe. Les équipes de contrôle interne du Groupe évaluent également la mise en œuvre effective du programme.

## B – Développer le capital humain

Le développement de Saint-Gobain passe d'abord et avant tout par la qualité et l'expertise des femmes et des hommes qui composent le Groupe. Cela se traduit par l'attention portée au recrutement pour recruter les meilleurs candidats dans tous les métiers, tels qu'ingénieur(e)s, *digital & data scientists*, vendeurs / vendeuses et commerciaux / commerciales, *product managers*, spécialistes de la chaîne logistique et du développement durable. Au-delà des processus de recrutement et de l'attention portée à sa marque en tant qu'employeur, c'est la capacité collective de Saint-Gobain à former, nourrir et faire grandir ces talents en permanence qui lui permettra de se distinguer. Avec le digital et le traitement affiné des données, les parcours professionnels peuvent être plus facilement individualisés, et la politique d'accompagnement RH personnalisée (cf. section 3.1.5.B, p.115).

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

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

L'accent est mis plus particulièrement sur les compétences les plus critiques pour l'avenir du Groupe et qui renforceront donc l'employabilité des collaborateurs dans le moyen et long terme.

La politique de formation s'articule comme suit :

- accompagner la transformation du leadership fondée sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration, et promouvoir des façons de travailler offrant plus d'efficacité et de flexibilité. Cela inclut les formations managériales et le développement des talents ;
- favoriser la croissance et l'orientation client : performance commerciale et marketing, innovation produits, services et modèles d'affaires ;
- assurer l'efficacité et l'excellence opérationnelle : performance industrielle, et les programmes dédiés aux grandes filières des fonctions support de Saint-Gobain (finances, RH, achats, marketing...) afin d'améliorer et d'adapter les compétences ;
- déployer les formations obligatoires (conformité, éthique, cybersécurité, etc.).

Tous les programmes sont en format digital ou hybride (présentiel et digital), et la majorité des programmes en présentiel sont régionaux afin de maximiser l'inclusion de tous nos employés où qu'ils soient dans le monde et diminuer le nombre de voyages afin de minimiser nos émissions de CO<sub>2</sub> et notre empreinte carbone. Cela concerne en particulier le programme « Unicampus » dont l'objectif est de permettre la diffusion d'une culture commune d'excellence opérationnelle tournée vers les attentes et les besoins des clients. Ainsi, les sessions de formation portent principalement sur le marketing, les ventes et les services aux clients ou l'innovation. Les seuls programmes globaux en présentiel sont réservés aux employés identifiés comme hauts potentiels.

Le niveau de satisfaction mesuré en 2024 est fort et en amélioration par rapport à 2023 :

- 91 % des collaborateurs confirment qu'ils sont satisfaits de leur formation (« I feel adequately trained to do my work ») (2023 : 90 %) ;
- 82 % des collaborateurs sont satisfaits par les propositions de formation et de développement (« I have opportunities for learning and development within my company ») (2023 : 81 %) ;
- 88 % des collaborateurs estiment avoir amélioré leurs connaissances et compétences (« I feel I have improved my skills and abilities ») (2023 : 88 %).

En 2024 les programmes « Unicampus » ont continué à être mis à jour et enrichis pour accélérer le développement des compétences en relation avec les piliers du programme stratégique « Grow & Impact ». Les programmes de formation sur l'innovation, les méthodologies dites agiles, le *digital & data analytics*, la *sustainability* sont maintenant disponibles ainsi que des programmes liés à la culture TEC, tels que « Grow your Impact as a TEC Leader » ou « Become a Saint-Gobain Culture Champion to Serve Strategy ».

Le Groupe a lancé deux webinaires en ligne afin d'enseigner les bases de l'intelligence artificielle :

- *Understanding Generative AI*
- *Using Generative AI everyday*

Ces deux formations vont être enregistrées pour les rendre accessibles à tous et à tout moment ainsi que des ateliers ont lieu sur demande en fonction des besoins spécifiques.

## 2.2 SURPERFORMER LES MARCHÉS

En s'appuyant sur sa capacité d'innovation, sa présence mondiale et son organisation qui donne la priorité à l'échelon local, Saint-Gobain développe une connaissance fine de ses clients dans les secteurs de la rénovation énergétique, de la construction neuve et légère et de la décarbonation de l'industrie. Le Groupe assemble des produits, des systèmes et des services afin de répondre aux problématiques complexes auxquelles ses clients sont confrontés, en faisant appel à toute la palette de ses expertises, à la diversité de ses marques et à sa présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Saint-Gobain investit dans des technologies de pointe et dans des partenariats avec des start-up pour réorienter l'ensemble de ses activités vers la mise sur le marché de solutions

performantes et durables, en réduisant notamment les émissions de CO<sub>2</sub> et en améliorant l'efficacité énergétique sur l'ensemble de la durée de vie de ses solutions. Saint-Gobain applique de manière rigoureuse et disciplinée son plan stratégique « Grow & Impact » en déployant une démarche d'innovation centrée sur le client (cf. section 1.2.3.A, p. 38), en prenant en compte les enjeux de durabilité (cf. section 1.2.3.B, p. 39) et en cultivant une forte proximité avec ses clients (cf. section 1.2.3.C, p. 40) qui irrigue l'ensemble de ses expertises (cf. section 2.2.1 ci-dessous). Le Groupe vise ainsi à créer de la valeur pour ses clients tout en contribuant à un avenir plus durable, en ligne avec sa raison d'être, « Making the world a better home » (cf. section 1.1.1.D, p. 14).

### 2.2.1 UNE PALETTE D'EXPERTISES ET DE MARQUES...

Pour répondre aux attentes de ses clients, Saint-Gobain fait appel à sa capacité d'innovation, à sa présence mondiale et à son organisation locale, qui lui permet d'entretenir une forte proximité avec ses clients. Le Groupe conçoit des solutions en assemblant des produits, des systèmes et des services, à travers une palette très large d'expertises métiers.

#### A – Des expertises métiers pour répondre aux attentes des clients

##### Plâtre et plaques de plâtre

Les solutions et systèmes de construction à base de plaques de plâtre et de plâtre destinées à la réalisation de cloisons et de revêtements de murs, de façades, de plafonds et de planchers **apportent aux clients du Groupe des bénéfices** en termes de confort thermique et acoustique, de protection incendie ou encore de résistance à l'humidité, répondant ainsi à la demande croissante du marché. Le gypse est un atout décisif dans le cadre de la vision de Saint-Gobain, formulée dans le cadre du plan « Grow & Impact », d'être **le leader mondial de la construction durable**, en particulier dans le domaine de la construction légère. Parmi les avantages de ce mode constructif, selon le type de bâtiment, les procédés de construction des murs faisant appel à des cloisons à base de plâtre peuvent notamment apporter un gain de temps allant de 20 % à 50 % en comparaison avec des matériaux traditionnels <sup>(1)</sup>, ainsi que des bénéfices environnementaux tels que des impacts réduits en CO<sub>2</sub> et en consommation d'eau. Sur les marchés émergents en particulier, le remplacement des murs maçonnés traditionnels par des murs en plaques de plâtre représente un gisement de croissance très significatif.

Pour mettre au point cette offre, le Groupe extrait et transforme le gypse en une gamme étendue de produits et de systèmes à base de plâtre pour les marchés de la construction et de la rénovation, à travers l'ensemble de ses marques telles que Placo®, Rigips ou Gyproc (cf. la liste des principales marques de Saint-Gobain ci-dessous, section 2.2.1.B, p. 95), grâce à des installations industrielles de plus en plus performantes, notamment sur le plan de la consommation énergétique et de matières premières, de la diversification des sources d'énergie, ou encore *via* la mise en service de la première usine de plaques de plâtre dites « bas carbone » en Norvège début 2023. En respectant **les normes technologiques les plus ambitieuses** et en

contribuant à les diffuser, ces solutions visent à anticiper la réglementation, par exemple pour l'amélioration de la qualité de l'air intérieur par l'élimination des formaldéhydes (Activ'Air).

Le gypse est majoritairement recyclable dans certaines conditions, grâce à des procédés permettant l'élimination des contaminants. Le Groupe dispose de services de déchets et de recyclage du gypse dans une douzaine de pays afin de fournir ses sites industriels en matière première recyclée (allant jusqu'à 30 % des matériaux entrants dans certaines usines), contribuant ici aussi au positionnement stratégique du Groupe dans le mouvement mondial d'expansion de l'économie circulaire. Saint-Gobain continue à se développer sur ce marché, en renforçant sa présence et ses capacités industrielles. En mars 2023, Saint-Gobain Rigips et Dalsan Alçi ont ainsi fusionné leurs activités en Turquie, pour créer un leader dans le plâtre et les plaques de plâtre. En septembre 2022, le Groupe a lancé la première plaque de plâtre au monde fabriquée à partir de 50 % de plâtre recyclé. Baptisée Placo® Infinae 13, cette innovation a été mise au point dans l'usine Placo® de Chambéry, en France, mais aussi dans d'autres pays comme l'Italie (où a été développée et mise sur le marché une plaque contenant 30 % de gypse recyclé) ou encore en Espagne (avec Placoplanet, qui a une teneur en gypse recyclé de 28 %).

##### Matériaux d'isolation

La gamme de produits d'isolation de Saint-Gobain pour les **bâtiments résidentiels et non résidentiels** répond aux **enjeux de réduction de la consommation d'énergie**, d'amélioration du **confort thermique et acoustique** et contribue à une meilleure **sécurité incendie**. Toutes les marques de Saint-Gobain, telles qu'Isover, CertainTeed et Izocam, proposent une large gamme de produits, comprenant des laines minérales (laine de verre, laine de roche), complétées sur certains marchés par des produits biosourcés (fibre de bois), des mousses de polystyrène, couvrant les besoins d'isolation de tous les types d'enveloppes de bâtiments et d'installations intérieures (toitures, murs, sols et cloisons). L'offre du Groupe apporte des avantages en termes de facilité et de confort d'installation pour les professionnels, de durabilité pour les investisseurs et les propriétaires, et de santé, de confort et d'économies d'énergie pour les utilisateurs des bâtiments.

<sup>(1)</sup> Sources internes.

Le Groupe a récemment lancé une toute nouvelle génération de laine de verre pour les applications intérieures ; appelée Lanae, cette solution apporte un confort supérieur aux applicateurs, certifiée une haute qualité de l'air intérieur et est produite avec un liant 100 % biosourcé. Le Groupe a considérablement augmenté sa production de laine de verre à souffler, une solution d'application mécanisée qui réduit considérablement le temps de pose. À cela s'ajoute toute une gamme de **solutions pour l'isolation des systèmes de chauffage et de climatisation**, améliorant l'efficacité et réduisant la consommation d'énergie. La gamme Climaver, par exemple, est un produit « deux en un » qui remplace à la fois les gaines métalliques et l'isolation thermique et acoustique qui les protège. Les solutions de Saint-Gobain pour l'isolation des murs extérieurs et intérieurs accompagnent également la forte dynamique du marché de la rénovation (cf. section 1.2.6.A, p. 44), avec des innovations comme le système Optimax Habito, qui permet de gagner en moyenne 20 % de temps de pose <sup>(1)</sup>, de réduire les risques de blessures, de diminuer les déchets sur chantier et de rendre les matériaux utilisés dans cette solution entièrement recyclables.

Le Groupe fournit également des solutions d'isolation de pointe pour une très large gamme **d'applications hors bâtiment**, depuis l'isolation des tuyaux d'installations industrielles ou des compartiments moteurs et intérieurs de véhicules (voitures, wagons ou encore bateaux), l'isolation thermique pour les batteries, jusqu'aux appareils électroménagers et aux panneaux photovoltaïques.

Sur le marché de l'isolation, Saint-Gobain a une nouvelle fois démontré son engagement en faveur de la **circularité**. Les laines minérales peuvent être recyclées indéfiniment sous certaines conditions. En France, Isover est le premier acteur du marché à avoir lancé un service de récupération des déchets de laine de verre pour les recycler dans son processus de production. Le Groupe agit à la fois par les caractéristiques techniques de ses solutions et par des initiatives telles que son projet ILOOP, soutenu par l'Union européenne, pour contribuer à la valorisation progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction ou de démolition, ou par sa participation au projet européen WOOL2LOOP de valorisation des déchets de laine minérale.

## Chimie de la construction

Protéger, réparer, renforcer, parfaire, décorer et même décarboner figurent parmi les fonctions clés de l'offre que propose Saint-Gobain, qui est l'un des leaders mondiaux dans le domaine des mortiers et de la chimie de la construction avec des marques telles que Weber, Chryso et GCP.

Pour la pose du carrelage ou des enduits de façade, le Groupe propose des solutions spécifiques qui garantissent la sécurité et le confort de mise en œuvre. Pour les sols, les solutions couvrent des domaines d'application variés : chapes neuves ou rénovées, nivellement et finition des sols avant pose d'un revêtement associé, résines de protection pour sols industriels, décoration par l'utilisation de mortiers teintés dans la masse, solutions pour les sols très sollicités ou le chauffage par le sol, ou encore un service de camions-pompes pour améliorer la productivité et les conditions de travail des professionnels procédant à l'installation.

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

Le Groupe se développe rapidement sur les marchés de la chimie de la construction, notamment grâce aux investissements réalisés depuis l'acquisition en 2021 de Chryso, spécialiste des adjuvants pour béton et additifs pour ciment. En 2022, Saint-Gobain a poursuivi sa croissance sur ce marché en concrétisant l'acquisition de GCP Applied Technologies, un acteur mondial des adjuvants pour béton, additifs pour ciment et solutions d'étanchéité. En 2023, Saint-Gobain a également acquis Matchem au Brésil et IDP Chemicals en Égypte pour renforcer sa position notamment dans certains additifs pour le ciment, qui jouent un rôle clé dans la décarbonation de l'industrie de la construction. Le Groupe a poursuivi son développement dans ce secteur avec l'acquisition d'Adfil, dont les fibres techniques contribuent à la réduction de l'empreinte carbone du béton renforcé, à l'amélioration des délais et de la productivité des projets de construction, ainsi qu'à l'augmentation de la durée de vie du béton. Saint-Gobain a également procédé à l'acquisition d'Izomaks, acteur de premier plan sur les produits d'étanchéité (sols, toits) en Arabie saoudite, et aussi de Menkol, acteur de premier plan en Inde, spécialisé dans les systèmes d'étanchéité de haute performance pour les fondations. En 2024, le Groupe a continué à renforcer son portefeuille dans la chimie de la construction et les mortiers, avec l'acquisition de R.SOL (France), Technical Finishes (Afrique du Sud) et Kilwaughter (Royaume-Uni et Irlande) et l'annonce de l'acquisition de Fosroc, acteur mondial de référence dans le secteur, et Ovniver (marque Cemix) au Mexique et en Amérique centrale.

Ces acquisitions constituent une étape décisive pour faire du Groupe un leader mondial de la chimie de la construction - avec un chiffre d'affaires total de plus de 6,5 milliards d'euros <sup>(1)</sup>. La mise en commun de ses différentes plateformes de solutions concernant la chimie de la construction offre aux clients de Saint-Gobain un portefeuille complet de solutions et une couverture géographique mondiale.

Saint-Gobain a par ailleurs participé à la levée de fonds de Fortera, une start-up ayant mis au point un procédé de fabrication d'un ciment bas carbone fondé sur le recyclage des émissions de CO<sub>2</sub> lors de sa production. La prise de participation du Groupe dans Fortera, via son fonds de capital-risque NOVA, lui permet d'accompagner le développement de technologies de pointe visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> à la source. En tant qu'actionnaire, le Groupe accompagne également Ecocem, leader européen dans les technologies de ciment bas carbone dans le développement et la commercialisation de nouvelles méthodes de production de ciment à grande échelle.

<sup>(1)</sup> Pro forma - ce chiffre inclut Fosroc et Ovniver.

## Plafonds

Grâce à son **portefeuille de marques complémentaires**, telles que Ecophon, CertainTeed, Eurocoustic, Gyptone, Gabelex, Sonex et Vinh Tuong, Saint-Gobain est **l'un des leaders mondiaux des solutions de plafonds**. Le Groupe propose une **large gamme de solutions multi-matériaux** pour les plafonds et les panneaux muraux, qui allient acoustique et esthétique pour le confort et le bien-être de l'utilisateur final, ainsi que des systèmes faciles à mettre en œuvre. Sa marque principale, Ecophon, développe des systèmes acoustiques de haute performance avec des bénéfices de bien-être scientifiquement documentés pour les utilisateurs dans les bureaux, les écoles, les bâtiments de santé et d'autres espaces commerciaux, ainsi que les produits à la plus faible empreinte carbone de l'industrie. En 2022, le Groupe a renforcé sa présence sur les segments acoustiques et esthétiques haut de gamme grâce à l'acquisition de plusieurs sociétés internationales, dont Clipso (tissu extensible), Fade (enduit acoustique) et Träullit (laine de bois). Ces acquisitions complètent le savoir-faire et la présence géographique du Groupe pour offrir à ses clients les solutions les plus adaptées à leurs projets.

## Vitrages pour bâtiment et mobilité

Pour répondre aux enjeux de préservation de l'environnement, d'esthétique, de confort, d'ergonomie et de sécurité, Saint-Gobain développe, produit et commercialise des **solutions de vitrage de haute technologie** destinées aux marchés de la façade, de la fenêtre, de la décoration intérieure et de la protection des biens et des personnes. Avec des marques telles que Saint-Gobain Glass, Vetrotech ou encore SageGlass (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 2.2.1.B, p. 95), le Groupe décline son offre depuis la production et la transformation du verre plat jusqu'à la distribution de solutions verrières pour le marché du bâtiment.

Saint-Gobain ambitionne d'être le partenaire privilégié de ses clients : installateurs, transformateurs, fabricants, distributeurs, promoteurs ou encore architectes. Les solutions verrières du Groupe **apportent des bénéfices autant sur le plan de la performance que sur le plan de la durabilité**. Recyclable à l'infini dans certaines conditions, le verre, dans toutes ses formes, du verre de fenêtre ou de façade au verre automobile, est l'un des domaines où se matérialise l'engagement du Groupe en faveur du **développement de l'économie circulaire** (cf. section 1.3.3, p. 64). Cela suppose à la fois des investissements dans les procédés industriels - afin d'éliminer en particulier les contaminants de toutes sortes présents dans les déchets de verre - mais aussi le développement de réseaux de collecte efficaces et pérennes. C'est dans cet esprit que Saint-Gobain Glass France a signé dès 2019 des contrats de partenariat avec plusieurs sociétés spécialisées dans la récupération des fenêtres en fin de vie. Saint-Gobain Glass développe en parallèle plusieurs lignes de tri du calcin sur ses sites de fabrication de verre plat, afin d'assurer un tri optimal avant l'ajout de cette matière secondaire au mix du produit. Au printemps 2022, Saint-Gobain a signé une première mondiale : fabriquer du verre plat avec 100 % de calcin et 100 % d'énergie verte, ce qui a permis une

production zéro carbone (sur les « scope » 1 et 2). Suite à cette première mondiale, Saint-Gobain Glass a lancé le premier vitrage bas carbone au monde, Oraé, dont l'empreinte carbone est réduite de 42 % par rapport à la valeur moyenne européenne du verre clair de Saint-Gobain Glass, avec un contenu recyclé particulièrement élevé (64 %). Oraé est associé aux vitrages à couches minces les plus performants afin de réduire à la fois l'empreinte carbone liée à la fabrication du produit et les émissions de carbone en phase d'usage.

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

Les solutions de vitrage du Groupe jouent un rôle essentiel autant sur le **marché de la construction** que sur le **marché de la rénovation** (cf. sections 1.2.6.A, p. 45 et 1.2.6.B, p. 46) en apportant des bénéfices stratégiques, en particulier en termes d'économies énergétiques. Ces avancées passent par des solutions telles que l'intégration de verre à couche pour un meilleur contrôle solaire, avec la gamme Cool-Lite, pour les grandes façades vitrées dans des applications tertiaires. On peut citer également les solutions qui intègrent des couches spécifiques pour un meilleur confort d'été pour des applications de fenêtres pour le marché résidentiel, comme avec le verre Eclaz Sun en France, ou encore le verre Eclaz Zen, qui bloque la moitié de la chaleur du soleil en été et apporte un maximum de confort et d'isolation thermique en hiver.

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

## Produits de toiture et façade

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

## Négoce de matériaux et services

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

Les expertises dont dispose le Groupe dans le domaine de la distribution sont un **atout essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques du plan « Grow & Impact »** en permettant d'offrir une très large gamme de solutions à ses clients professionnels et en  **faisant ainsi de Saint-Gobain un one-stop-shop provider, un guichet unique**. Elles permettent également d'atteindre un niveau très élevé de **proximité avec le client**, à la fois grâce au gisement de valeur que représentent la collecte et l'analyse de la donnée et grâce à **l'accompagnement** que le Groupe propose à ses clients de bout en bout, incluant la formation sur ses produits et solutions (cf. ci-dessous). C'est enfin la meilleure façon possible de capter, de façon très capillaire, la croissance structurelle du marché de la rénovation résidentielle en Europe (cf. section 1.2.6.A, p. 44).

Essentielle dans l'univers de la distribution, la logistique reçoit une attention particulière, par exemple à travers l'automatisation et la robotisation des processus. Les enseignes tendent à rendre toujours plus efficace un dispositif de bases logistiques centralisées et de centres de livraison adaptés. Cela permet de déployer avec succès l'offre de Saint-Gobain en termes de commerce électronique - notamment en ce qui concerne les délais de livraison -, en particulier pour les produits peu volumineux et légers. Pour soutenir cette logistique, des systèmes d'information robustes sont nécessaires. Grâce notamment à **la collecte et l'analyse de la donnée, le digital** fait partie des outils dont disposent les marques du Groupe pour **offrir aux clients une expérience omnicanale** différenciante : commerce électronique, *m-commerce*, contenus produits enrichis (caractéristiques, descriptifs, visuels, ou encore fiches techniques et réglementaires), ainsi que des services digitaux permettant de gagner du temps. Les équipes bénéficient aussi d'outils de productivité (*robotic process*

*automation*) et d'apprentissage automatique ainsi que d'une exploitation des données facilitée grâce à la maîtrise des algorithmes d'intelligence artificielle. Cette démarche permet entre autres de mieux connaître et modéliser les cibles produits et clients afin d'optimiser le travail des forces de vente. *In fine*, le digital agit comme un levier démultiplicateur de la croissance de Saint-Gobain.

À travers la distribution s'incarne également l'engagement du Groupe aux côtés de ses clients professionnels pour les accompagner sur l'ensemble de leurs parcours. Sur le marché français, le Groupe concrétise cet engagement en concevant et en mettant sur le marché des services concernant la formation, à travers la création de centres de formation d'apprentis, les Écoles de la Construction Durable. Par ailleurs, en 2023, plus de 5 000 artisans se sont connectés à l'application RGE et ont réalisé plus de 27 000 sessions de tests ; près de 400 artisans ont été certifiés. Cela se traduit aussi par la reprise des déchets de chantier (en développant par exemple un partenariat avec TriNCollect ou Ecodrop, un service de collecte et de dépôt des déchets de chantier), par des suites digitales offrant de l'aide à la réalisation rapide des estimations et le chiffrage des chantiers (avec la plateforme Solu+), ou encore la génération des devis et des factures (avec la solution Tolteck).

La distribution est enfin un domaine où **l'exigence de responsabilité du Groupe** se matérialise. En France, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France est le premier distributeur à afficher des données carbone opposables par produit sur 140 000 articles. SGDB France a également obtenu la médaille d'or ECOVADIS pour son engagement en matière de responsabilité sociétale avec une note de 80/100, en progression de 10 points par rapport à 2022. Un autre exemple notable est **la recherche d'une empreinte toujours plus faible de la logistique de livraison**, notamment grâce à des solutions de livraison dites « bas carbone », à l'optimisation des circuits et à l'installation de points de vente au cœur des espaces urbains, ou encore à travers l'utilisation des chaînes de distribution comme un outil essentiel dans les démarches de collecte de déchets de chantiers, dans une logique de **promotion de l'économie circulaire**. Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'est ainsi organisé dès 2017 pour récupérer les déchets issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction qu'il vend à destination des professionnels, devenant ainsi un maillon essentiel de la récupération des déchets de chantier du secteur du bâtiment et des travaux publics grâce à 750 déchetteries multi-flux en France.

## Canalisations

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

### Textiles techniques pour la construction et l'infrastructure

Saint-Gobain fabrique des matériaux en fibre de verre et une gamme complète de textiles et de technologies d'enduction pour les marchés de la construction, de l'industrie et de la mobilité durables. Ces solutions innovantes et durables, associées à un modèle intégré et à une grande diversité de technologies, peuvent être combinées pour répondre aux besoins des clients :

- une gamme complète de matériaux en fibre de verre qui servent à diverses applications sur différents marchés ;
- une large gamme de textiles techniques performants et personnalisables à base de fibre de verre et de polyester pour les fabricants industriels qui les utilisent dans leurs systèmes de construction ;
- des produits finis à base de fibre de verre pour les applications de construction et de renforcement des routes qui garantissent la durabilité, le confort et une bonne finition aux utilisateurs finaux ;
- des solutions d'isolation thermique à haute température et de protection contre le feu pour les marchés de l'industrie et de la mobilité durables.

### Matériaux de spécialité

Saint-Gobain propose des solutions avec des adhésifs, des abrasifs, des céramiques et des polymères pour des applications exigeantes dans la construction, le transport et les marchés industriels.

### Solutions de surface

Saint-Gobain offre une gamme complète de **solutions pour façonner, protéger et coller tous types de surfaces et de matériaux**. Ses solutions, comprenant des abrasifs, des adhésifs, des mastics, des bandes adhésives, des mousses et des films, sont conçues pour répondre aux besoins des applications les plus complexes et les plus exigeantes. En collaborant étroitement avec ses clients, ses partenaires

experts et les utilisateurs finaux, Saint-Gobain conçoit et fournit des solutions sur mesure optimisant performance, coût et sécurité. Ses produits s'adressent à une diversité de **marchés mondiaux et locaux**, de la **construction et l'habitat** (de la découpe brute des murs et sols en béton au polissage des parquets et aux finitions décoratives), à la **mobilité** (fabrication et réparation automobile, aérospatial) et à l'**industrie** (énergie, électronique, ou encore aciers et autres métaux).

### Céramiques

Saint-Gobain dispose d'une expertise majeure dans les solutions techniques céramiques et réfractaires de haute performance. Grâce à ce savoir-faire reconnu mondialement, le Groupe sert une grande diversité d'industries telles que les industries verrière, métallurgique, chimique, automobile, les abrasifs, l'aéronautique, la défense, l'aérospatial, l'électronique, les télécommunications, les batteries électriques, l'hydrogène et l'extraction du lithium.

Fort de sa capacité unique au monde de recherche et développement, Saint-Gobain s'associe aux leaders industriels et aux grands innovateurs mondiaux pour les aider à relever leurs défis techniques et les accompagner dans la décarbonation de l'industrie, tout en mettant en œuvre une économie aussi circulaire que possible.

Par exemple et dans le cas de l'industrie verrière, les produits et services digitaux proposés par sa filiale SEFPRO permettent à nos clients de réussir leur transition technologique vers le verre dit « bas carbone » en modélisant leurs fours, en sélectionnant les meilleurs réfractaires possibles, en électrifiant au maximum et en diminuant leur consommation énergétique grâce aux logiciels de contrôle expert de conduite de four. En fin de vie d'un four, sa filiale de recyclage VALOREF offre un service de récupération des céramiques usagées, qui seront ensuite recyclées au maximum.

## B – Marques à destination des clients régionaux

### Des marques fortes et des positions concurrentielles

Marques principales	Positionnement
	Solutions performantes et durables pour un habitat plus confortable et plus sûr.
SAINT-GOBAIN GLASS	Vitrages à hautes performances pour l'habitat.
	Solutions à base de gypse pour les murs, les cloisons, les plafonds et les façades.
	Solutions d'isolation thermique, acoustique et de protection contre le feu pour les bâtiments et les équipements.
	Solutions pour la chimie de la construction, incluant les mortiers pour facade traditionnelle et ITE, la colle carrelage, l'étanchéité, la préparation et finition de sol, les travaux de réparation et renforcement béton, les mortiers et enduits de maçonnerie, les adhésifs et joints.
	Solutions acoustiques multi-matériaux sous forme de dalles de plafond, îlots, panneaux muraux, toiles et enduits.
	Transformation et distribution de solutions verrières pour l'habitat résidentiel et tertiaire.
	Solutions vitrées de protection contre l'incendie et de haute sécurité pour le bâtiment et la marine.
	Solutions de vitrage intelligent à teinte variable.
	Solutions complètes de canalisations pour l'adduction d'eau, l'assainissement et l'industrie.
<b>France</b>	
	Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment.
	Distributeur en sanitaire, chauffage, plomberie.
	Distributeur spécialiste des réseaux d'eau, de l'énergie et des télécommunications.
	Distributeur exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment rénovateurs urbains.
	Distributeur spécialiste en plafonds, produits plâtre, cloisons de bureaux, isolation thermique et acoustique, isolation calorifuge et étanchéité.
	Distributeur spécialiste de la couverture des bâtiments, leader sur le marché français de la distribution des fenêtres de toit et des métaux non ferreux.
	Distributeur spécialiste de bois, panneaux et menuiseries pour les marchés de la construction neuve et de la rénovation.

Marques principales	Positionnement
<b>Amérique du Nord</b>	
	Building Products of Canada : bardeaux de toiture pour le secteur résidentiel ainsi que des panneaux d'isolation en fibre de bois.
	Solutions pour l'habitat : toitures, bardages, clôtures, terrasses, isolation, cloisons et plafonds.
	Ossatures métalliques pour la construction légère, cadres et systèmes d'accroche pour plafonds.
	ICC : solutions d'isolation technique, avec notamment des systèmes de finition par pulvérisation aux propriétés thermique, anti-feu et acoustique, pour le marché non-résidentiel.
	Solutions de revêtements extérieurs pour la construction neuve et la rénovation.
<b>Brésil</b>	
	Distributeur aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat.
<b>Brésil et Europe</b>	
	Marque propre internationale de distribution en sanitaire et cuisine.
<b>Espagne</b>	
	Distributeur spécialiste en aménagement intérieur et en isolation.
<b>Europe</b>	
	Marque propre internationale de distribution en plomberie, chauffage et ventilation.
	Marque propre internationale de distribution en outillage, protection individuelle, chimie du bâtiment et matériel de chantier.
<b>Europe (hors France)</b>	
	Marque propre internationale de distribution en gros œuvre, couverture et aménagement intérieur.
<b>Pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)</b>	
	Distributeur spécialiste en plomberie, sanitaire, chauffage, ventilation, génie civil, industrie et refroidissement.
	Distributeur de matériaux de construction pour les professionnels et les particuliers.
	Distributeur spécialiste en acier, isolation technique et ventilation.
<b>Suisse</b>	
	Distributeur spécialiste de la salle de bains et de la cuisine pour les professionnels et les particuliers.
<b>Australie et Nouvelle-Zélande</b>	
	Acteur de référence dans les matériaux de construction en Australie et en Nouvelle-Zélande.

### Positions concurrentielles <sup>(1)</sup>

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

### Principaux concurrents <sup>(1)</sup>

- NSG (Monde) ;
- AGC Corporation (Monde) ;
- Guardian (Monde) ;
- Sisecam (Europe) ;
- Fuyao (Chine) ;
- Armstrong (Monde) ;

- CNBM (Monde) ;
- Johns Manville (Chine, États-Unis, Europe) ;
- Kingspan (Monde) ;
- Knauf (Monde) ;
- Etex (Monde) ;
- Technicol (Europe) ;
- Rockwool (Monde) ;
- Owens Corning (Monde) ;
- GAF (États-Unis) ;
- Cardinal (Amérique du Nord) ;
- Ply Gem (Amérique du Nord) ;
- Sto (Monde) ;
- Ardex (Monde) ;
- Mapei (Monde) ;
- Sika (Monde) ;
- Duktus-VonRoll (Europe) ;
- Electrosteel (Monde) ;
- XinXing (Monde) ;
- Jindal (Monde) ;
- Ahlsell (Scandinavie) ;
- Chausson, Samse (France) ;
- Stark Group (Allemagne, Autriche, Scandinavie) ;
- CG Gruppe (France, Pologne, Pays-Bas, Norvège) ;
- Holcim (États-Unis et Europe).

---

<sup>(1)</sup> Sources internes.

## C – Marques à destination des clients mondiaux

### Portefeuille de marques et d'expertise métiers

Marques principales	Positionnement
	La marque Saint-Gobain est utilisée par de nombreuses activités au service de clients mondiaux, telles que les pièces céramiques à base de carbure de silicium (ex. : consommables pour les fours industriels) ; les produits réfractaires pour la métallurgie et la fonderie ; les supports de catalyse céramiques ; les composites céramiques (ex. : à base de filaments de quartz) ; les grains abrasifs et poudres de spécialité et de polissage ; ou encore les revêtements céramiques.
	Vitrages innovants pour le secteur automobile.
	Saint-Gobain Sekurit Service : distribution de vitrages de remplacement et produits associés pour les entreprises du marché de l'après-vente automobile.
	Réseau européen de stations de montage fixes et mobiles pour la réparation, la pose et le remplacement des vitrages automobiles.
	Réseau français de franchisés spécialisés dans la réparation, la pose et le remplacement de vitrage automobile.
	Paliers destinés notamment au marché de l'automobile.
	Solutions de renforts et de revêtements composées d'une large gamme de textiles techniques pour les marchés de la construction (moustiquaires, grilles et treillis de renfort, bandes à joints, revêtements muraux), de l'industrie (voiles et grilles de verre) et de l'infrastructure (géogrilles pour le renfort d'enrobés bitumineux).
	Solutions de fibres de verre pour renforcement destinées aux marchés de la construction, de l'industrie et de la mobilité.
	Solutions de textiles techniques pour l'isolation thermique à haute température et la protection contre le feu et la chaleur pour les marchés de l'industrie et de l'automobile.
	Solutions pour la chimie de la construction.
	Solutions pour la chimie de la construction : adjuvants pour béton, additifs pour ciment et autres matériaux de spécialités tels que les solutions d'étanchéité, protection incendie et coulis spéciaux.
	Solutions abrasives pour tous les marchés, matériaux et applications.
	Machines pour la construction légère, outils diamantés et abrasifs pour le bâtiment et la construction.
	Outils en diamant et en nitrure de bore cubique pour toutes les applications de meulage de précision.
	Abrasifs pour applications industrielles.
	Adhésifs et produits d'étanchéité pour des applications domestiques et industrielles.
	Rubans adhésifs de haute performance présentant une excellente résistance pour des applications de collages intérieures et extérieures.
	Mousses pour joints d'étanchéité offrant des fonctionnalités d'amortissement et d'étanchéité supérieures dans des conditions difficiles en intérieur et extérieur.
	Films polymères de haute performance offrant une combinaison parfaite de propriétés thermiques, chimiques et diélectriques.
	Films pour vitrages automobiles et du bâtiment.

Marques principales	Positionnement
	Solutions réfractaires pour les fours verriers.
	Glass Service : solutions et services numériques pour l'industrie du verre.
	Billes céramiques pour le broyage, billes et grains céramiques pour le sablage, poudres d'oxyde de zirconium et produits chimiques pour les industries des véhicules électriques, 5G, énergies nouvelles, automobile, aéronautique et industries de traitement de surface.
	Supports de catalyseurs en céramique et céramiques de traitement pour les industries du raffinage, de la pétrochimie, de la chimie, de l'environnement, du gaz et des biocarburants. et les biocarburants.
	Service de gestion des déchets réfractaires et céramiques techniques.

### Positions concurrentielles <sup>(1)</sup>

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

- Leader des réfractaires pour l'industrie verrière, les billes et les poudres de zircone, les grains abrasifs de spécialité, les filaments quartz, les supports de catalyse, les consommables de fours industriels à base de carbure de silicium, les revêtements céramiques ;
- Leader dans le verre automobile ;
- Numéro 1 mondial des paliers pour applications automobiles ;
- Leader dans les tubes à usage unique pour l'industrie pharmaceutique ;
- Numéro 1 mondial des revêtements muraux en fibre de verre ;
- Leader sur le marché des grilles de renfort en fibre de verre ;
- Leader dans l'industrie des solutions abrasives.

### Principaux concurrents <sup>(1)</sup>

- Imerys ;
- Coorstek ;
- Cumi Ceramics ;
- Shunk ;
- Morgan ;
- RHI Magnesita ;
- Vesuvius ;
- Fujimi ;
- 3M ;
- Noritake ;
- Tyrolit ;
- Husqvarna ;
- Cumi Abrasives ;
- Bosch ;
- Trelleborg ;
- NSG ;
- AGC Corporation ;
- Valmiera ;
- Fuyao ;
- Sika.

<sup>(1)</sup> Sources internes.

## 2.2.2 ... ET UNE FORTE PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS

Son organisation multi-locale (cf. section 2.1.2, p. 83) et son approche par solutions (cf. 1.1.1.B, p. 10) permettent à Saint-Gobain de répondre de façon ciblée et efficace aux besoins de ses clients locaux ou globaux. Le Groupe a développé depuis plusieurs années une démarche client structurée en trois étapes :

- mesurer la voix des clients : la diversité des clients du Groupe (cf. 2.1.2.B.b, p. 85) oblige à une approche de segmentation locale rigoureuse intégrant une connaissance fine des marchés et une analyse de la satisfaction client ;
- agir pour améliorer l'expérience clients : le pays ou la *Business Unit* met en place un plan d'action spécifique sur l'exploitation des données collectées auprès des clients, comme des enquêtes satisfaction ou des questionnaires ciblés ou l'analyse du parcours client ;
- ancrer la satisfaction des clients dans la culture d'entreprise.

L'identification des attentes et besoins des clients permet d'améliorer l'offre existante en produits et service, de nourrir l'innovation (cf. section 2.2.3.B, p. 102), et d'adapter les démarches commerciales pour fidéliser les clients.

Le développement de cette culture d'entreprise où l'obsession de chaque collaborateur est de faciliter le quotidien des clients est un des leviers fondamentaux pour générer une croissance durable.

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

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

- d'une part, la mise à disposition d'outils et de méthodologies permettant de détecter les principaux points de satisfaction et d'insatisfaction auprès des clients effectifs et potentiels, directs et indirects, et de déterminer le *net promoter score*, seule mesure commune à tous ; cette mesure affinée permettra à terme de faire de l'ensemble des clients les premiers prescripteurs du Groupe ;
- d'autre part, un déploiement régulier de plans d'actions opérationnels pour améliorer de manière visible l'expérience des clients tout au long de leurs parcours.

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

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

Chaque retour des clients est utile pour améliorer de manière concrète et opérationnelle la qualité de notre performance.

C'est ainsi que des entités telles que Saint-Gobain vitrage en Colombie ont travaillé le parcours des vitriers et distributeurs en 2023. Ces parcours ont permis aux équipes de mesurer la valeur perçue de Saint-Gobain en comparaison à la concurrence mais aussi de partir des besoins clients pour développer les solutions adéquates.

D'autres entités telles que Saint-Gobain Weber en Turquie, mettent au cœur de leur développement produit la recherche d'*insights* clients. C'est en partant de la compréhension du besoin client que les équipes peuvent mettre en place des nouveaux produits répondants ainsi aux attentes du marché (cf. section 2.2.3.B, p. 102).

Une expertise développée au niveau central permet aux équipes locales d'accélérer la mise en œuvre des meilleurs pratiques, tout en les adaptant aux spécificités de leurs marchés, créant ainsi une capacité à connaître et répondre rapidement aux besoins des clients qui permet - entre autre - de délivrer une excellence commerciale et de surperformer les marchés.

L'objectif est de générer de la croissance en créant les conditions facilitant l'expérience et la satisfaction des clients. Au-delà des outils, il est impératif d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans cette démarche. Ainsi un réseau de « Customer Experience Champions » facilite le déploiement de cette culture client au niveau local.

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

Au-delà de la mesure de la satisfaction à proprement parler, l'ensemble de ces dispositifs crée le socle d'une approche de codéveloppement ; sur la base des avis des clients, un processus d'innovation partagée peut se mettre en place (cf. section 2.2.3.B.a, p. 102).

Des actions axées sur les prescripteurs sont également menées. Sur les marchés de la construction, les architectes jouent un rôle primordial dans les choix des solutions retenues par les clients directes. Aussi, les équipes locales et centrales collaborent de façon régulière avec eux pour analyser les produits existants, identifier des pistes d'innovation ou faire évoluer les techniques de construction.

Cette collaboration essentielle pour générer de l'innovation et développer des produits, solutions ou modalités de construction plus durables et performants, se construit dès le parcours de formation des architectes.

Depuis près de 20 ans, Saint-Gobain organise un concours d'architecture pour les étudiants dont l'objectif est de développer un projet intégrant les principes de la construction durable. Chaque année, Saint-Gobain sélectionne un pays avec un défi architectural et travaille en étroite collaboration avec la municipalité locale pour développer une tâche qui répondra à des questions sociales et culturelles réelles. Des étudiants de différentes universités du monde entier proposent leurs meilleures idées pour concourir et remporter l'un des prix de ce concours international. Le concours 2024 a été organisé en étroite collaboration avec la municipalité et l'université d'Helsinki et avait comme thème l'aménagement d'un terrain pour réaliser quatre zones différentes en combinant des logements temporaires pour les étudiants et les chercheurs ou des logements permanents pour les résidents, et à proximité de l'université.

Une première phase se joue au niveau national. Plus de 1 300 étudiants issus de 224 universités dans le monde ont soumis des projets. 29 projets ont été sélectionnés pour une phase finale et l'attribution de cinq prix.

Pour répondre aux attentes spécifiques des prescripteurs (architectes, maîtres d'ouvrage ou maîtrise d'œuvre), des équipes dédiées sont mises en place dans de nombreux pays. Elles accompagnent les clients et facilitent l'optimisation de projets de construction. Ces équipes participent également au développement des *Business Units* techniques comme les *Business Units* « Façades » ou la pré-fabrication.

## 2.2.3 L'INNOVATION AU SERVICE DU CLIENT ET DE LA SUSTAINABILITY

### A – Développer une culture d'innovation

L'environnement dans lequel Saint-Gobain évolue est un monde en changement rapide, soumis à des tendances de fond à l'échelle planétaire, massivement digitalisé, et où se manifestent des attentes très fortes en termes de sobriété énergétique, de lutte contre le changement climatique et de limitation du recours aux ressources naturelles, mais également de productivité pour faire face à un manque croissant de main-d'œuvre spécialisée dans la construction et la rénovation. L'innovation est un élément clé qui permettra au Groupe de participer aux évolutions rendues nécessaires dans ses marchés, notamment celui de la construction, en ajustant son offre et son positionnement. Dans un tel contexte de changement fort et rapide, l'innovation est un processus non linéaire, qui nécessite de poser les bonnes questions avant de converger vers des solutions.

Pour répondre aux enjeux de ses clients, anticiper les évolutions des marchés et intégrer y compris dans son activité industrielle ou de négoce, la stratégie d'innovation du Groupe s'articule autour de quatre axes, tous centrés autour du client :

- les procédés et solutions pour une transition vers la contribution à la neutralité carbone ;
- les systèmes de construction légère en faveur de la performance et du bien-être ;
- les solutions pour réduire l'usage des ressources naturelles non renouvelables ;
- les matériaux et solutions pour répondre à de nouveaux marchés.

Le Groupe applique une approche collective de l'innovation aussi bien en interne que de manière plus large, en incluant en dehors de l'organisation les parties prenantes de Saint-Gobain, au premier rang desquelles ses clients, mais aussi ses fournisseurs. Cette approche de l'innovation orientée vers l'extérieur de l'organisation induit des méthodes ouvertes et transversales, associant l'ensemble des équipes du Groupe. L'objectif principal est de mieux connaître les attentes spécifiques des clients sur chacun des marchés du Groupe, afin d'identifier plus rapidement les cas d'usage et les situations où Saint-Gobain va apporter de la valeur, réduire le temps de mise sur le marché et optimiser le retour sur investissement. Pour les architectes et ingénieurs, il s'agit de support technique, de facilité de collaboration, ou encore de tester de nouveaux produits et de nouvelles solutions ; pour les artisans et entrepreneurs du bâtiment,

il s'agit de la fourniture de produits et de matériaux, de l'accès aux sites de distribution, de la facilité d'installation, de conseil relatif à la pose, ou encore de soutien en gestion de projet ; pour les promoteurs, il s'agit du coût total de possession, de ponctualité dans les livraisons, de conseil et de solutions pour anticiper l'évolution des normes ; pour les propriétaires et occupants du bâti, il s'agit en particulier des multiples dimensions du confort, de la personnalisation, des coûts de maintenance et du prix de l'immobilier.

Si la connaissance des clients s'acquiert notamment à travers le pilotage de la relation client et à travers la collecte et l'analyse de la donnée, l'innovation perçue sous le prisme du codéveloppement se réalise à travers une palette complète d'outils et d'initiatives : déploiement de formations et de méthodologies, investissements dans des bancs de tests, développement de moyens de prototypage réels ou virtuels pour accélérer la validation par le client, et création de lieux spécifiques. Des approches de *design thinking* et d'expérience utilisateur dans le développement de nouveaux produits, systèmes et services sont également déployées dans les différents centres R&D. Les opérations du Groupe dans le domaine de la distribution constituent par ailleurs un outil précieux pour développer une connaissance plus fine des besoins du marché, grâce à la proximité avec les clients qu'elles rendent possible.

Les équipes R&D et marketing ont ainsi la possibilité de dérouler des scénarios d'utilisation de différents prototypes et d'évaluer, de modifier et de proposer des solutions répondant aux attentes des clients, sur les marchés de l'industrie, de la mobilité ou de la construction. Des équipes de spécialistes de science du bâtiment, présents dans les différents centres R&D et dans les équipes marketing dans le monde entier, travaillent pour améliorer en permanence le confort pour les utilisateurs finaux ainsi que la facilité d'installation pour les artisans, mais aussi pour diminuer le coût total de possession pour les propriétaires des bâtiments.

L'innovation n'est pas réservée aux départements Recherche & Développement et Marketing. Saint-Gobain s'attache à développer une culture de l'innovation qui s'applique à tous les rôles de l'entreprise. Innover suppose une approche délibérément collective. Une idée peut naître du hasard, de la sérendipité, ce sont toujours des équipes qui transformeront cette idée en innovation, c'est-à-dire en une offre concrète lancée que le marché, qui satisfera les besoins des clients de façon profitable pour le Groupe. L'innovation bénéficie aussi des erreurs, qui permettent de progresser à condition d'en tirer les leçons.

S'ouvrir et penser hors du cadre, emprunter des voies originales, remettre en question les pratiques héritées du passé pour en proposer et en expérimenter de nouvelles, sont donc des aptitudes valorisées chez l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Sur le plan du pilotage opérationnel, cela suppose pour Saint-Gobain d'adapter son organisation et ses méthodes afin notamment de créer les conditions de la créativité, d'inciter à l'empathie vis-à-vis des clients pour généraliser le développement en lien étroit avec nos clients, de donner sa place à la pensée divergente, de diffuser des modes agiles, de donner le droit à l'échec - d'où la formation « Grow from failure » (apprendre de ses erreurs) disponible sur la plateforme de formation en ligne « Boost! » -, mais aussi de favoriser l'innovation ouverte. Parmi les démarches mises en place, le Groupe a ainsi déployé des *Innovation Catalysts*, des collaborateurs engagés, formés à l'état d'esprit, à la méthodologie et aux outils de l'innovation, ayant développé des compétences spécifiques pour les mettre en pratique efficacement, et qui accompagnent leurs collègues dans la mise en place de leurs projets d'innovation, en interne ou en externe.

Il s'agit plus généralement de mettre à la disposition de tous les collaborateurs des informations et des outils pour innover ; développer des nouvelles compétences ; acquérir, maîtriser et diffuser en interne des méthodologies appropriées. L'objectif central est de favoriser un état d'esprit tourné vers l'innovation. Il s'agit de cultiver la curiosité, l'empathie avec les clients et le courage de remettre en cause les acquis et les pré-supposés. Le déploiement de la démarche managériale TEC, Confiance, Responsabilisation et Collaboration (cf. section 2.1.1.B, p. 83) facilite la diffusion de cette culture d'innovation. L'objectif est également de construire des équipes diverses, à même de rechercher des solutions, concevoir des prototypes et juger à tout moment de l'applicabilité et de la viabilité des solutions imaginées. Initialement développée pour le périmètre des Solutions de Haute Performance SHP, la plateforme d'échanges, d'entraide et de ressources « Saint-Gobain Innovation Hub » s'enrichit progressivement pour proposer à l'ensemble du Groupe les formations et outils nécessaires pour mener à bien les projets d'innovation. En 2023, un programme pour embarquer l'ensemble des collaborateurs a été déployé : « soyez ouverts, soyez audacieux, relevez le défi ». Ce programme s'est accompagné de la publication d'un manuel de l'innovation partagé sur la plateforme d'échanges. Il s'agit d'un guide complet des méthodes, des concepts et des meilleures pratiques en matière d'innovation. Il est conçu pour aider chacun des collaborateurs et les équipes à libérer leur potentiel d'innovation.

## B – Un processus d'innovation centré sur le client

Créer plus de valeur pour ses clients, renforcer son offre de solutions plus durable, tirer pleinement parti de sa présence et de son expertise locales et mondiales, réduire les délais de mise sur le marché, tels sont les objectifs pour lesquels les équipes de Saint-Gobain se mobilisent.

### a. Définir les caractéristiques des produits

Le processus d'innovation intègre les exigences normatives et réglementaires, dès l'étape du cahier des charges fonctionnel marketing. Les équipes marketing locales s'assurent que les produits répondent aux réglementations et normes des pays de commercialisation. Le processus de lancement de nouveaux produits, systèmes et services est vérifié dans le cadre du contrôle interne (cf. section 6.2, p. 339). Il est régulièrement mis à jour afin d'améliorer les procédures du système de management de la qualité et les indicateurs de suivi associés. Les produits techniques sont lancés après la formation des forces de vente et un soutien renforcé par les chefs de produit et des formateurs techniques. Dans plusieurs pays, ils interviennent directement sur les chantiers lorsque les installateurs utilisent pour la première fois une innovation différenciatrice, et ce, pendant toutes les phases de lancement jusqu'à ce que l'organisation commerciale atteigne un niveau de maturité suffisant. La communauté marketing et commerciale, qui rassemble les équipes dans les différents pays et opérations, partage les meilleures pratiques et facilite l'intégration des marques nouvellement acquises.

En complément, une procédure de suivi intégrant chaque étape du processus d'innovation permet une identification et une prise en compte rapide des difficultés potentielles. Ainsi, l'innovation est à la fois accélérée et sécurisée par un suivi précis des progrès réalisés et de la performance des produits.

Le programme « Unicampus » de Saint-Gobain University (cf. section 2.1.3.B, p. 89) propose cinq formations liées au processus d'innovation. Ces formations sont destinées en priorité aux fonctions marketing et R&D mais visent également à sensibiliser l'ensemble des fonctions. Un module de formation à la conformité produits a également été intégré au programme. Des cours concrets alliant théorie, pratique et partage d'expérience sont proposés largement aux principales fonctions participant au processus d'innovation, comme le marketing, la R&D, les achats, la production et l'efficacité industrielle.

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

Enfin, le programme d'excellence industrielle « World Class Manufacturing » « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87) assure la diffusion des meilleures pratiques en matière de qualité et de respect de la conformité des produits sur les sites industriels, en s'appuyant sur la norme ISO 9001.

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

## b. Intégrer les enjeux de durabilité

Depuis 2023, Saint-Gobain a initié une transition pour remplacer la *check-list* Environnement, Santé et Sécurité, mise en place depuis 2008, par un nouveau standard et par un nouvel outil d'intégration des enjeux de durabilité dans le processus d'innovation.

Les principaux objectifs de ce nouveau standard pour l'innovation sont :

- éliminer ou limiter la présence de substances préoccupantes dans les nouveaux produits mis sur le marché par Saint-Gobain et utilisés dans la chaîne de valeur aval ;
- éliminer ou limiter et maîtriser les risques potentiels pour la santé et l'environnement lors des processus de production sur les sites de Saint-Gobain.

En complément, un nouvel outil est mis à disposition des équipes marketing et R&D pour les aider à intégrer les enjeux de durabilité à chaque étape du processus d'innovation. Cet outil est centré sur les évolutions du marché et les besoins clients en matière de durabilité. Il permet de définir et de suivre des objectifs de réduction de l'empreinte environnementale et de maximisation des bénéfices sur la santé et le bien-être pour les nouveaux produits mis sur le marché conformément à la stratégie de Saint-Gobain et le programme « Solution for Growth » (cf. section 3.1.5.B, p. 115).

## c. Co-développer

Face aux défis de la croissance démographique et de l'urbanisation, il est impératif de concevoir des solutions durables et de contribuer à la construction de villes résilientes, garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique. De nouvelles méthodes de constructions légères peuvent permettre de répondre à ce défi. Le développement de solutions préfabriquées ou de construction hors site favorise le recours à des méthodes de constructions plus légères utilisant des structures en bois ou en métal, alternatives aux constructions traditionnelles à base de ciment et de brique. Saint-Gobain investit également dans les domaines de l'impression 3D.

Parmi les nombreuses solutions développées, des solutions innovantes basées sur des céramiques de performance permettent de réduire les émissions de carbone et la consommation énergétique des fours verriers. Mais au-delà de la construction, les solutions de haute performance développées par le Groupe améliorent également le transport d'hydrogène et la résistance au feu des batteries pour véhicules électriques. Du côté de la Chimie de la Construction, Saint-Gobain a passé un partenariat avec Ecocem pour commercialiser des solutions de liants, bétons et mortiers à faible empreinte carbone.

La transition vers une économie bas carbone impacte également les marchés liés à la mobilité et à l'énergie. Ainsi, la *Business Unit* « Mobilité » travaille à la fois sur des solutions permettant d'accompagner les clients dans la transition vers des véhicules émettant de moins en moins de CO<sub>2</sub> et sur l'adaptation de son offre au développement de véhicules hybrides ou 100 % électriques.

# UN GROUPE ENGAGÉ



# SOMMAIRE

<b>3.1 INTÉGRATION DES ENJEUX DE DURABILITÉ</b>	<b>107</b>	<b>3.4 PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF</b>	<b>164</b>
<b>3.1.1</b> Préparation des états relatifs à la durabilité	107	<b>Rapport de durabilité SOCIAL</b>	
<b>3.1.2</b> Les parties prenantes	108	<b>3.4.1</b> Gouvernance et stratégie	164
<b>3.1.3</b> Diligence raisonnable	109	<b>3.4.2</b> Créer un environnement de travail sain, sûr et engageant	168
<b>3.1.4</b> Double matérialité	110	<b>3.4.3</b> L'engagement auprès des communautés	174
<b>3.1.5</b> Intégrer les enjeux de durabilité dans la stratégie du Groupe	114	<b>3.4.4</b> Performances et perspectives (Social)	176
<b>Rapport de durabilité ENVIRONNEMENT</b>		<b>Rapport de durabilité GOUVERNANCE</b>	
<b>3.2 CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ</b>	<b>122</b>	<b>3.4.5</b> Les droits humains	184
<b>3.2.1</b> Gouvernance et stratégie	122	<b>3.4.6</b> Les achats responsables	187
<b>3.2.2</b> Risques, opportunités et solutions	130	<b>3.4.7</b> Éthique et conformité	190
<b>3.2.3</b> Objectifs et mesure de la performance	137	<b>3.4.8</b> Performances et perspectives (Gouvernance)	192
<b>3.2.4</b> Performances 2024 et perspectives (Climat)	142	<b>3.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE DURABILITÉ</b>	<b>195</b>
<b>3.3 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE SUR LA NATURE</b>	<b>146</b>	<b>3.5.1</b> Liste des exigences de publication matérielles et incorporations par référence	195
<b>3.3.1</b> Gouvernance et stratégie	146	<b>3.5.2</b> Exigences de publication dérivés de la législation	201
<b>3.3.2</b> Préserver la qualité de l'eau	150	<b>3.5.3</b> Tableaux obligatoires CSRD	208
<b>3.3.3</b> Ressources et économie circulaire	153	<b>3.6 TAXONOMIE</b>	<b>210</b>
<b>3.3.4</b> Maîtriser l'impact sur la biodiversité et les risques de déforestation	159	<b>3.6.1</b> Indicateurs de la taxonomie	212
<b>3.3.5</b> Des solutions	160	<b>3.6.2</b> Autres indicateurs obligatoires de la Taxonomie	218
<b>3.3.6</b> Performances et perspectives	160	<b>3.7 INFORMATIONS RSE</b>	<b>219</b>
		<b>3.7.1</b> Note méthodologique	219
		<b>3.7.2</b> Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie	229

## INTRODUCTION

Conformément à la réglementation CSRD à laquelle Saint-Gobain est soumise, ce chapitre 3 contient les quatre parties de son rapport de durabilité tel que défini dans l'ESRS 1.

Saint-Gobain considère les enjeux de durabilité comme stratégiques et souhaite conserver une communication de ses enjeux, de ses plans d'action et de sa performance ESG alignée et cohérente avec ses engagements, son organisation et ses plans d'action opérationnels. La présentation de sa feuille de route en 3 piliers (cf. section 3.1.5.B, p. 115) permet aux parties prenantes du Groupe d'identifier ses contributions de long terme et assure cet alignement entre ses engagements et ses réalisations. Les trois piliers de feuille de route sont aussi cohérents avec les résultats de l'exercice de double matérialité (cf. section 3.1.4, p. 110).

La réglementation demande une identification de parties Environnement, Social et Gouvernance dans le rapport de durabilité. Aussi, il est précisé que les quatre parties du rapport de durabilité au sens de la réglementation CSRD sont :

- les dispositions générales (ESRS 1 et ESRS 2) incluses dans la section 3.1, p. 107;
- la partie « environnement » couverte par les sections 3.2, p. 122. (information liée au changement climatique) et 3.3, p. 146 (autres enjeux environnementaux) ;
- la partie « sociale » incluse dans les sections 3.4.2, p. 168 et 3.4.3, p. 174 ;
- la partie « gouvernance » disponible aux sections 3.4.5, p. 184, 3.4.6, p. 187 et 3.4.7, p. 190.

Pour assurer la conformité à la réglementation, une délimitation des parties environnement, sociale et gouvernance apparaît dans ce chapitre sans faire l'objet d'une numérotation spécifique. Il est à noter que les sections 3.4.5, p. 184 - droits humains et 3.4.6, p. 187. - achats responsables sont incluses dans la partie Gouvernance, mais contiennent un nombre important d'informations exigées dans la partie sociale.

Le chapitre 9 contient les tables de correspondance permettant d'évaluer la performance de Saint-Gobain en fonction d'autres réglementations, standards et référentiels, en particulier le plan de vigilance, la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) et les standards développés par l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB).

## 3.1 INTÉGRATION DES ENJEUX DE DURABILITÉ

### 3.1.1 PRÉPARATION DES ÉTATS RELATIFS À LA DURABILITÉ

#### Contexte

Cet état de durabilité de l'exercice 2024 a été préparé sur la base du périmètre consolidé.

Il a été arrêté par le Conseil d'administration en date du 27 février 2025.

Il a été établi dans le cadre de la première année d'application de la Directive européenne CSRD transposée en France en décembre 2023 et préparé en application des normes de publication européennes de durabilité, les ESRS.

Cette première année d'application a induit des incertitudes dans l'interprétation des textes et des limites dans la préparation de l'information inhérentes aux délais exigés.

Durant la préparation de l'état de durabilité 2024, les options permettant d'omettre certaines informations relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou à des résultats d'innovations ou certaines informations sur les évolutions imminentes et les affaires en cours de négociation n'ont pas été utilisées.

Les horizons à moyen et long terme sont définis en fonction de chaque impact et du temps nécessaire pour que les résultats des plans d'actions mis en œuvre influencent les indicateurs de suivi de la performance.

#### Périmètre

Le périmètre couvert s'appuie sur celui des états financiers (se référer au chapitre 8 - Informations financières et comptables, note 4 - Périmètre de consolidation). Ainsi, le périmètre des « opérations propres » du Groupe intègre les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle et intégrées globalement dans les états financiers.

En cette première année d'application, certains indicateurs présentent des taux de couverture partiels. Ceux-ci sont précisés dans la note méthodologique :

- pour les indicateurs sociaux en section 3.7.1.B.a, p. 220 ;
- pour les indicateurs environnementaux en section 3.7.1.B.b, p. 223.

Le Groupe met en place des actions pour améliorer ces taux de couverture.

La chaîne de valeur amont et aval, telle que décrite en section 1.1.4.C, p. 24 a été considérée lors de l'analyse de double matérialité ce qui a mené à l'identification de certains impacts, risques ou opportunités directement liés à tout ou partie de la chaîne de valeur du Groupe (cf. section 3.1.5.C, p. 119 pour plus de détails sur les impacts, risques et opportunités identifiés). Parmi les principaux sujets identifiés et développés dans le présent état de durabilité se trouvent :

- les émissions de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur du Groupe qui contribuent au réchauffement climatique et menacent la biodiversité et les écosystèmes (cf. section 3.2.1.B, p. 124) ;
- le respect des droits et des conditions de travail des travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe (cf. section 3.4.5, p.184) ;
- la sécurité et bonne information des utilisateurs des produits et services du Groupe.

#### Méthodologies de calcul ; principales estimations et informations non publiées

Les méthodologies relatives aux indicateurs sont décrites à la section 3.7.1 de ce rapport, ainsi que les périmètres d'application des calculs d'indicateur, les proxys utilisés et le degré d'incertitude et de précision.

Les principaux indicateurs quantitatifs calculés sur la base de données estimées sont :

- matières premières consommées et recyclées (E5-4 §31) : une partie des informations a été calculée par extrapolation sur la base des informations disponibles ;
- consommations d'eau (E3-4 §28 a et b) : une partie des informations est estimée, tous les sites du Groupe ne possédant pas des compteurs d'eau ;
- émissions de gaz à effet de serre de « scope » 3 (E1-6 § 44c) : cet indicateur est calculé selon la méthodologie du GHG Protocol sur la base de données réelles et estimées (données physiques, fournisseurs, bases de données externes).

De plus, malgré les efforts mis en œuvre par le Groupe, certaines informations n'ont pas été publiées pour cette première année d'application :

- montants des polluants dans l'eau (E2-4 §28) ;
- informations relatives aux substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes (E2-5 §33 et §34) ;
- divulgation des matériaux présents dans les déchets et ventilation des déchets éliminés (E5-5 §37c, §38b) ;
- l'écart de rémunération entre la rémunération de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle totale médiane de tous les salariés (S1-16 §97b) : Saint-Gobain est présent dans 77 pays dont les niveaux de vie, les systèmes de rémunérations et les réglementations sont divers. Les systèmes de paye sont adaptés aux besoins de chaque pays. L'information recueillie n'étant pas alignée en particulier sur les catégories de rémunération et contenant dans certains cas, des éléments de rémunération liés à la performance des années précédentes, la qualité des données n'était pas suffisante pour une publication. Saint-Gobain publie dans son chapitre « Gouvernance » le ratio entre la rémunération de son Président-Directeur général et la rémunération moyenne des salariés en France ;
- informations relatives aux délais de paiement (G1-6 §33).

Le Groupe a mis en œuvre des plans d'action en vue d'une amélioration de la publication des indicateurs pour les prochains exercices.

#### Description de la stratégie de Saint-Gobain

Les éléments liés à la stratégie du Groupe pouvant affecter les enjeux de durabilité sont présentés :

- les principaux groupes de métiers, produits et marque en section 2.2.1, p. 90 ;
- les principales évolutions liées à la mise en œuvre de la stratégie en section 3.1.5.B, p. 115 ;
- les principaux marchés, segments de clients en section 2.1.2, p. 83 ;
- la répartition des effectifs par zone géographique en section 1.1.1.C, p. 12.

La note méthodologique figure à la section 3.7.1 et la liste des informations publiées en section 3.5.1.

### 3.1.2 LES PARTIES PRENANTES

#### A – Principes de dialogue avec les parties prenantes

L'organisation du Groupe est décentralisée (cf. section 2.1.2, p. 83). Ainsi, chaque pays ou chaque *Business Unit* est en charge du dialogue avec ses parties prenantes locales et déploie un plan d'action spécifique pour répondre aux attentes. Les principales parties prenantes du Groupe et les modalités du dialogue sont décrites en section 1.1.4.D, p. 26.

#### B – Les intérêts et avis des parties prenantes

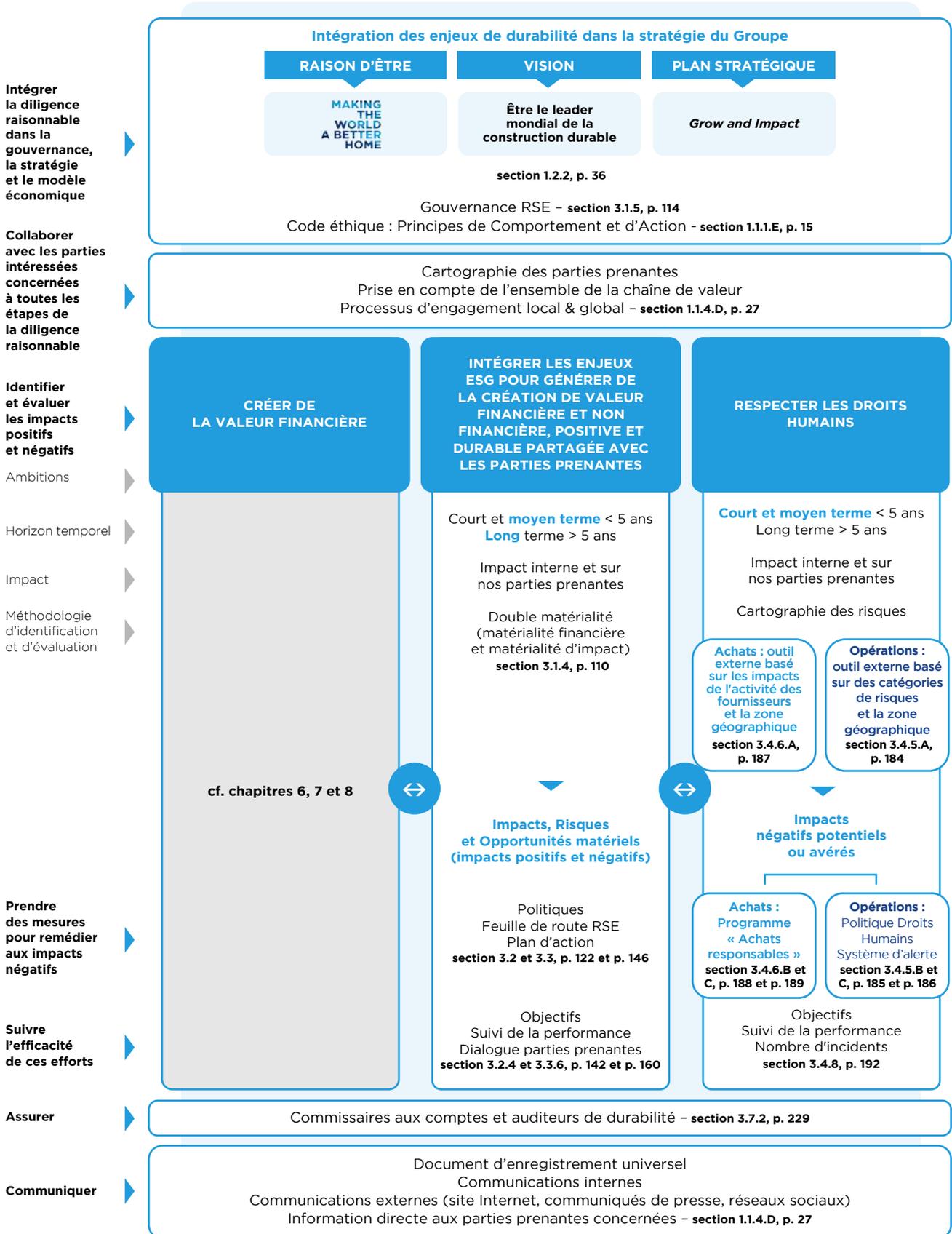
L'ORGANISATION DU DIALOGUE PARTIES PRENANTES ET SYNTHÈSE DE LEURS INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE :

	Principales parties prenantes	Dialogue par les pays et les BU	(Pilotage) Synthèse réalisée par la fonction support	Intérêts et points de vue
 <b>Marché</b>	Clients : clients directs, utilisateurs et prescripteurs Fournisseurs et fournisseurs sous-traitants, partenaires	Les chaînes de valeur amont et aval du Groupe sont soit très locales ou liées à des filières industrielles spécifiques.	Marketing Achats	<b>Croissance durable</b> Améliorer la productivité, l'attractivité pour la main d'œuvre et intégrer les enjeux de durabilité <b>Confiance et fiabilité</b>
 <b>Collaborateurs</b>	Salariés (temps plein, temps partiel), intérimaires, représentants des collaborateurs, alternants et stagiaires, éducation secondaire et professionnelle	L'organisation des ressources humaines du pays est en charge du dialogue social.	Direction RH Groupe	<b>Conditions de travail</b> <b>Opportunités</b> <b>Confiance</b> : choix stratégiques et valeurs
 <b>Investisseurs</b>	Actionnaires : salariés, institutionnels et individuels. ISR (Investissement Socialement Responsable), agences de notation et de <i>ranking</i>	Le dialogue avec les investisseurs est animé uniquement au niveau du Groupe. L'équipe de la communication financière en a la responsabilité.	Direction financière	<b>Des résultats</b> : performance financière et durabilité <b>Confiance</b> : transparence et respect des engagements <b>Réputation</b>
 <b>Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques</b>	Gouvernements, régulateurs, entités intergouvernementales, organisations internationales (ONU, OIT, etc.), associations interprofessionnelles, <i>Green Building Councils</i>	Le dialogue est animé localement par les équipes pays et au niveau central par les équipes supports expertes des sujets.	Direction des Affaires institutionnelles	<b>Respect des engagements</b> <b>Partage de valeurs</b> : responsabilité et durabilité (lutte contre le changement climatique)
 <b>Communautés locales</b>	Populations locales et communautés proches des sites	La Direction générale du pays ou de la <i>Business Unit</i> est en charge du dialogue avec les communautés locales et en particulier les riverains des sites.	Directions Régions	<b>Sécurité</b> <b>Confiance</b> : respect des valeurs <b>Solidarité</b>
 <b>Société civile</b>	ONG, fondations, associations professionnelles, universités, écoles, médias	Chaque pays définit en fonction des sujets les interlocuteurs privilégiés dans ses équipes. En général, les interlocuteurs sont intégrés aux équipes RH.	Communication, RH et RSE	<b>Clarté</b> dans ses engagements, de la <b>transparence</b> sur les actions et les réalisations <b>Fiabilité</b> dans les partenariats

### 3.1.3 DILIGENCE RAISONNABLE

Les principaux éléments de la diligence raisonnable sont décrits dans le schéma décrit ci-dessous.

TABLEAU DILIGENCE RAISONNABLE



### 3.1.4 DOUBLE MATÉRIALITÉ

Saint-Gobain réalise de façon régulière des analyses dites de double matérialité. Chacune des mises à jour a donné lieu à une adaptation de la méthodologie en fonction de l'évolution d'une part, du périmètre, de la stratégie et de la chaîne de valeur du Groupe et d'autre part en fonction de l'évolution des pratiques et des standards existants. L'exercice réalisé en 2024 s'appuie sur le standard européen ESRS établi dans le cadre de l'application de la directive européenne CSRD. Compte tenu des incertitudes liées la première application de ce standard ambitieux, Saint-Gobain pourra faire évoluer la méthodologie ou l'évaluation de certains enjeux lors des prochains exercices. Par exemple, la fiabilisation des informations et l'amélioration de la qualité des données sur les impacts sur la chaîne de valeur amont et aval demandera des efforts de l'ensemble des parties prenantes. Enfin, la clarification des modalités d'application du standard ESRS et les efforts de simplification de la méthodologie permettront de réduire le niveau d'incertitudes de l'analyse de double matérialité.

#### A – La méthodologie

Adoptée en 2022 et entrée en vigueur en janvier 2024, la « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) est une directive européenne visant à améliorer et harmoniser la communication des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) par les entreprises.

Pierre angulaire de la CSRD, l'analyse de « double matérialité » a pour but d'identifier les thématiques de durabilité reflétant :

- les impacts positifs et négatifs potentiels ou actuels matériels sur les personnes et l'environnement liés aux opérations de l'entreprise et de sa chaîne de valeur (matérialité d'impact – perspective *inside-out*);

- les effets financiers positifs (opportunités) et négatifs (risques) matériels liés aux sujets de durabilité qui affectent ou pourraient affecter les performances financières du Groupe (matérialité financière – perspective *outside-in*).

Saint-Gobain réalise des analyses de matérialité depuis 2015, la plus récente ayant été mise à jour en 2023. Avant la CSRD, les enjeux matériels de Saint-Gobain étaient identifiés et évalués en fonction des attentes des parties prenantes et de la vision du management. Ce processus a été renforcé pour intégrer les nouvelles exigences de la CSRD. Ainsi, Saint-Gobain a fondé son analyse sur une méthodologie éprouvée impliquant les parties prenantes internes (management et/ou Direction générale) dans le monde entier. Cela a permis au Groupe de bénéficier de la fois d'une vision globale et stratégique de ses enjeux, ainsi que d'une vision localisée pour chaque grande région.

Saint-Gobain a réalisé une première analyse de double matérialité en 2023 sur la base des projets de textes réglementaires de la CSRD. Cette analyse a ensuite été actualisée en 2024 pour garantir l'alignement et la cohérence avec l'acte délégué final des ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) publié en juillet 2023.

Le processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IROs) décrit ci-dessous reflète les étapes appliquées lors de l'évaluation initiale et de sa mise à jour. Ce processus constitue une procédure spécifique qui n'est pas encore intégré au processus global de gestion des risques du Groupe.

Le Groupe prévoit une revue annuelle de l'analyse de matérialité et une mise à jour tous les trois ans, sous réserve qu'aucun changement majeur dans le *business* modèle du Groupe ne soit constaté.

#### Approche générale

L'analyse de double matérialité se décompose en quatre grandes étapes :



##### a. Identification des enjeux de durabilité

Les enjeux de durabilité de Saint-Gobain ont été définis en se fondant sur, (1) les enjeux précédemment identifiés par le Groupe, (2) des référentiels sectoriels spécifiant les enjeux prioritaires liés aux métiers de la construction, (3) le modèle économique et les chaînes de valeur du Groupe, et (4) la mise en concordance avec les enjeux ESG, sous-enjeux et sous-sous-enjeux listés par les ESRS.

##### b. Identification des IROs

Dans un deuxième temps, chaque enjeu de durabilité a été traduit en impacts, risques et opportunités (IROs).

L'identification des IROs s'est fondée sur :

- des sources d'information sectorielles : études, pratiques de pairs, référentiels, etc. (ex : SASB, questionnaires d'agences de notation, etc.) ;
- des sources d'information internes sur l'analyse des activités, produits, services du Groupe : cartographies des risques (risques de transition, risques physiques, risques liés aux opérations, etc.), parties prenantes, zones géographiques d'implantation, etc. ;
- la consolidation du point de vue et de l'intérêt des parties prenantes externes (consommateurs, communautés locales, société civile, nature, etc.) *via* une analyse bibliographique approfondie et des entretiens menés avec les départements fonctionnels en charge des relations avec ces parties prenantes ;
- cette double approche (documentation et entretiens qualitatifs) garantit la représentativité d'un large panel de parties prenantes tout en préservant un équilibre stratégique entre les différentes attentes. Cette méthodologie de consultation, déjà éprouvée par le Groupe, sera reprise lors des exercices futurs ;
- l'appui d'un cabinet externe.

Les IROs ont été identifiés afin de couvrir toutes les activités du Groupe ainsi que sa chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval. Les acteurs de la chaîne de valeur au-delà du premier rang ont également été pris en compte et couvre ainsi l'approvisionnement en matériaux, la sous-traitance et l'ensemble des utilisateurs en aval.

Cette approche a permis d'identifier les impacts dont Saint-Gobain était responsable et ceux résultant de ses relations d'affaires, et ainsi de garantir que toutes les activités, relations d'affaires et zones géographiques, pouvant être concernées par des impacts négatifs sur l'environnement et la société, soient prises en compte.

Conformément aux prescriptions des ESRS, les partis pris méthodologiques suivants ont été adoptés :

- les impacts, risques et opportunités sont identifiés au **niveau « brut »**, c'est-à-dire sans prendre en considération les plans d'action mis en œuvre par le Groupe ;
- la recherche de corrélation entre les impacts et les risques / opportunités : pour chaque impact identifié, le Groupe s'est interrogé sur une éventuelle contrepartie en termes d'effets financiers, et inversement.

La liste finale, intégrant **plus de 120 impacts, risques et opportunités**, a été validée par le Département RSE de Saint-Gobain.

### c. Évaluation des IROs

Afin d'évaluer le caractère matériel des IROs, une méthodologie spécifique a été définie.

#### Évaluation de la matérialité d'impact

Conformément aux prescriptions de l'ESRS 1, l'analyse de la matérialité d'impact se fonde sur **quatre variables** : la sévérité de l'impact (l'ampleur et la portée), l'irréversibilité (uniquement pour les impacts négatifs) et la probabilité d'occurrence. Cette analyse intègre l'évolution potentielle des impacts à long terme *via* le calcul d'un coefficient d'aggravation / amélioration. La combinaison des scores et coefficients appliquées à ces variables a donné **un score final allant de 1 à 4**, qui permet de hiérarchiser les impacts les uns par rapport aux autres.

L'évaluation de la matérialité d'impact s'est fondée sur :

- **l'appréciation des directions fonctionnelles** responsables du dialogue parties prenantes en tant que représentant des attentes des parties prenantes concernées (*i.e.* les employés, la société civile, les investisseurs, les consommateurs, les autorités réglementaires, les fournisseurs et les communautés locales, la nature) ;
- **des sources internes**, notamment des analyses d'impact et de risques existantes ;
- **des sources externes**, notamment controverses, études sectorielles, référentiels internationaux et *benchmarks* sectoriels. La base documentaire intègre de nombreux rapports ou études d'organismes tels que : *United Nations Environment Program, Yale Center for Ecosystems + Architecture, IPCC, International Energy Agency, European Environment Agency, OCDE, World Green Building Council, CDP Water, Encore Nature, World Economic Forum, WRI, ILO, etc.* ;
- l'expertise du **Département RSE** ;
- l'appui d'un cabinet externe.

#### Évaluation de la matérialité financière

Conformément aux prescriptions de l'ESRS, la matérialité financière a été évaluée en utilisant **deux variables** : la gravité et la probabilité. Cette analyse intègre l'évolution potentielle des risques et opportunités à long terme *via* le calcul d'un coefficient de détérioration / amélioration de l'effet financier. L'échelle de gravité a été déterminée par les départements Finance, Risques et Contrôle Interne afin de capitaliser sur les travaux existants et d'assurer une cohérence avec les autres exercices de gestion des risques du Groupe. Chaque variable a été associée à un score de 1 à 4 ou a servi de coefficient. La combinaison de ces scores et coefficients a donné **un score final allant de 1 à 4**, qui a été utilisé pour prioriser les risques et les opportunités.

L'évaluation de la matérialité financière a été réalisée :

- **risques financiers** : par l'équipe **Audit & Risques** de Saint-Gobain. L'implication de l'équipe Audit & Risques a permis d'assurer une cohérence avec le processus global de gestion des risques du Groupe ;
- **opportunités financières** : par l'équipe **RSE**.

Bien que la majorité des risques matériels identifiés lors de l'analyse soient déjà inclus dans la cartographie des risques du Groupe, et que l'équipe Audit & Risques ait assuré la cohérence avec le processus global de gestion des risques, l'identification et l'évaluation des risques et opportunités dans le cadre de l'analyse de double matérialité restent une procédure spécifique. À ce jour, cette procédure n'est pas intégrée au processus global de gestion des risques du Groupe. Cependant, pour les risques déjà intégrés, la priorisation des risques de durabilité suit le même processus que celle des autres risques.

Concernant les opportunités, celles-ci sont d'ores et déjà identifiées, évaluées et gérées dans le processus de gestion global du Groupe, puisqu'elles ont été déterminées et sont alignées avec la stratégie du Groupe.

#### Fixation des seuils de matérialité

Chaque score de l'analyse de matérialité d'impact et de la matérialité financière a été revu et validé par le département RSE de Saint-Gobain.

La fixation de seuil de matérialité s'est fondée sur la définition de plusieurs scénarii construits sur les critères suivants :

- l'alignement et la continuité avec la stratégie du Groupe et les précédentes analyses de matérialité ;
- la matérialité de l'information pour les parties prenantes impactées et les utilisateurs de l'information de durabilité.

Cette fixation de seuil a permis de **valider une liste d'impacts, risques et opportunités matériels** et par conséquent de déterminer les thématiques de durabilité prioritaires à intégrer au périmètre de *reporting* CSRD.

#### d. Approbation finale

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été approuvés par la Direction Générale du Groupe. Ces résultats sont également soumis pour approbation au Comité RSE et au Conseil d'administration.

Des procédures de contrôle interne sont en place pour certains critères et seront répertoriés dans une doctrine spécifique en 2025. Dans le cadre des procédures du contrôle interne du Groupe (cf. section 6.2, p. 339), des contrôles spécifiques aux enjeux de durabilité ont été définis, notamment ceux liés à l'environnement, hygiène industrielle et la sécurité (EHS, section 6.2.2, p. 341), les enjeux liés à l'éthique et la conformité (cf. section 6.2.2, p. 341).

## B - Les enjeux matériels

L'ensemble des impacts, risques et opportunités évalués comme matériels se produisent de manière continue (court, moyen et long terme) tout au long des activités du Groupe. Les impacts sont réels, bien que la probabilité d'occurrence a parfois été évaluée comme faible.

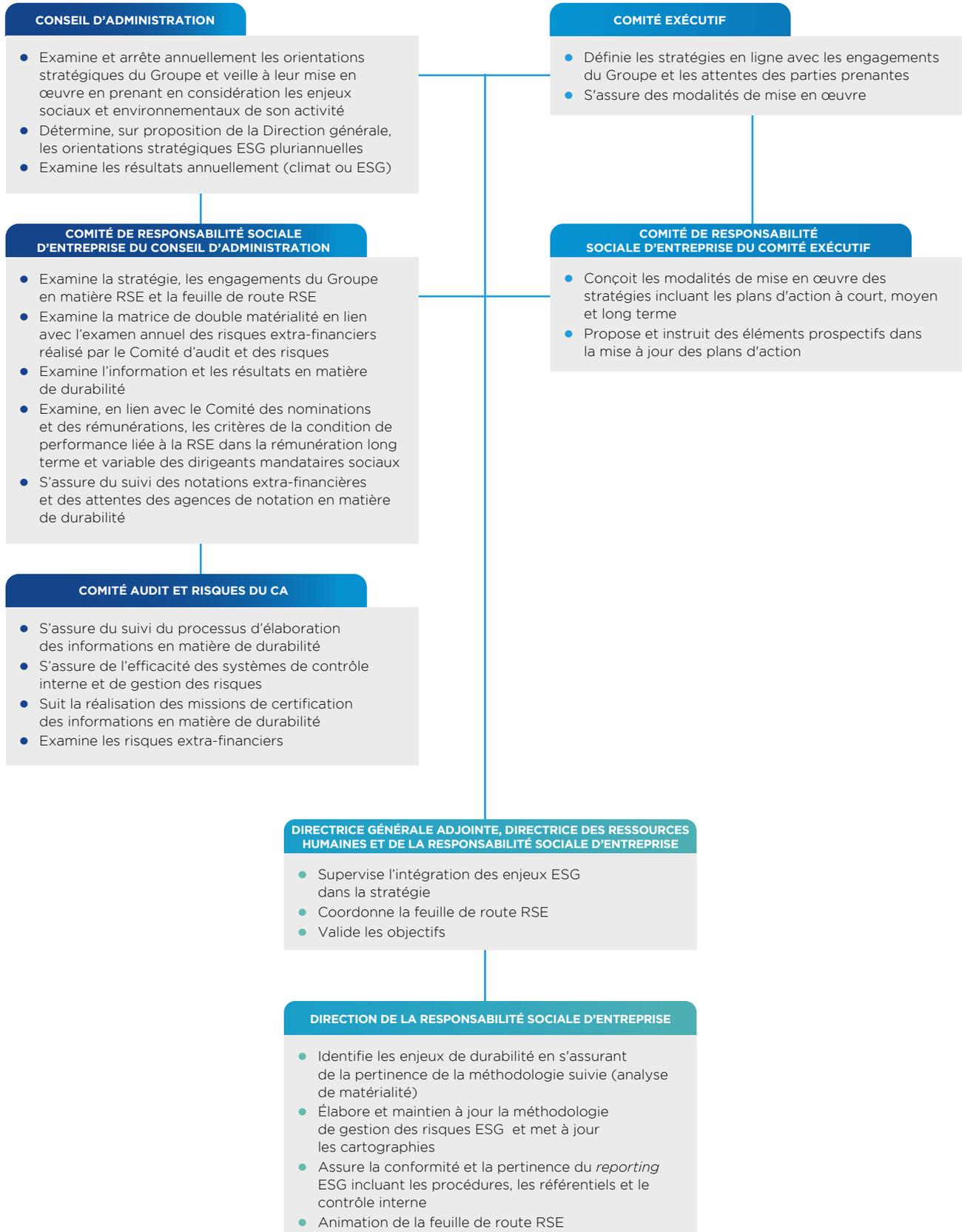
ESRS	ESRS sous-enjeux	ESRS sous-sous enjeux	Matérialité d'impact	Matérialité financière
<b>ENVIRONNEMENT</b>				
ESRS E1 - Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation au changement climatique</li> <li>Atténuation du changement climatique</li> <li>Énergie</li> </ul>			✓
			✓	✓
			✓	✓
ESRS E2 - Pollution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pollution des eaux</li> <li>Substances préoccupantes</li> <li>Substances extrêmement préoccupantes</li> <li>Microplastiques</li> </ul>		✓	✓
			✓	✓
			✓	✓
			✓	
ESRS E3 - Eau et ressources marines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eau</li> </ul>	Consommation d'eau en zone de stress hydrique	✓	
		Prélèvements d'eau dans les zones en stress hydrique	✓	
ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incidences sur l'étendue et l'état des écosystèmes</li> </ul>	Changement d'affectation des terres dans le cadre d'activités d'extraction	✓	
		Déforestation liée à l'exploitation directe	✓	✓
		Secteur de la construction	✓	
ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources entrantes y compris l'utilisation des ressources</li> <li>Ressources sortantes liées aux produits et services</li> <li>Déchets</li> </ul>		✓	✓
			✓	✓
			✓	✓
<b>SOCIAL</b>				
ESRS S1 - Effectifs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conditions de travail</li> </ul>	Temps de travail	✓	
		Salaires décents	✓	✓
		Dialogue social	✓	
		Liberté d'association, existence de comité d'entreprise et droits des travailleurs à l'information à la consultation et à la participation	✓	
		Négociation collective y compris la proportion de travailleurs couverts par les conventions collectives	✓	
		Santé et sécurité	✓	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Égalité de traitement et égalité des chances pour tous</li> </ul>	Formation et développement des compétences	✓	✓
		Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	✓	
		Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail	✓	
		Diversité	✓	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres droits liés au travail</li> </ul>	Travail des enfants	✓	
		Travail forcé	✓	
			✓	

ESRS	ESRS sous-enjeux	ESRS sous-sous enjeux	Matérialité d'impact	Matérialité financière
<b>SOCIAL (suite)</b>				
<b>ESRS S2 – Travailleurs sur la chaîne de valeur</b>	● <b>Conditions de travail</b>	Temps de travail	✓	
		Salaires décents	✓	
		Dialogue social	✓	
		Liberté d'association y compris l'existence de comités d'entreprise	✓	
		Négociations collectives	✓	
		Santé et sécurité	✓	
	● <b>Égalité de traitement et égalité des chances pour tous</b>	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	✓	
		Formation et développement des compétences	✓	
		Emploi et inclusion des personnes handicapées	✓	
		Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail	✓	
		Diversité	✓	
	● <b>Autres droits liés au travail</b>	Travail des enfants	✓	
		Travail forcé	✓	
	<b>ESRS S3 – Communautés touchées</b>	● <b>Droits économiques, sociaux et culturels des communautés</b>	Logement adéquat	✓
Incidences liées à la sécurité			✓	
<b>ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux</b>	● <b>Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux</b>	Santé et sécurité	✓	✓
		Sécurité de la personne	✓	✓
	● <b>Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux</b>	Accès à une information (de qualité)		✓
<b>GOUVERNANCE</b>				
<b>ESRS G1 – Conduite des affaires</b>	● <b>Culture d'entreprise</b>		✓	✓
			✓	
	● <b>Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement</b>		✓	
				✓
	● <b>Protection des lanceurs d'alerte</b>			✓
			✓	
● <b>Corruption et versement de pots-de-vin</b>	Prévention et détection y compris les formations	✓	✓	
	Incidents / cas	✓	✓	

Saint-Gobain communique ses enjeux de durabilité et ses progrès selon trois piliers décrits dans sa feuille de route RSE. Aussi, chacun des enjeux et sous-enjeux matériels a été affecté dans le pilier correspondant de la feuille de route RSE. Un tableau décrivant les Impacts, Risques et Opportunités (IRO) correspondants aux enjeux de durabilité matériels figure à la section 3.1.5.C, p. 119. Une correspondance entre les ESRS et les piliers de la feuille de route est indiquée.

### 3.1.5 INTÉGRER LES ENJEUX DE DURABILITÉ DANS LA STRATÉGIE DU GROUPE

#### A – La gouvernance des enjeux de durabilité



Le pilotage du contrôle des informations de durabilité est sous la responsabilité de la Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, avec le support des Directions fonctionnelles. Chaque Direction fonctionnelle (ex : Ressources Humaines, juridique, Achats, Marketing et Développement, etc.) avec l'appui des organisations des pays ou des *Business Units* ont la responsabilité de produire, consolider, analyser et reporter les données sociales, environnementales et les informations liées à la gouvernance. Comme précisé (cf. section 3.1.4, p. 110), une réflexion pour définir les procédures de contrôle interne sera initiée en 2025 afin de les intégrer ensuite plus globalement dans les procédures internes du Groupe.

Pour chacun des enjeux matériels, les plans d'action sont élaborés en s'appuyant sur l'expertise des directions fonctionnelles. Ils sont déployés dans les pays et les *Business Units* sous la responsabilité des managers locaux.

## B – Stratégie RSE

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

Saint-Gobain dispose d'un parfait alignement entre sa raison d'être – *Making the world a better home* –, sa vision – être le leader de la construction durable – et son plan stratégique – « Grow & Impact ».

Les attentes des parties prenantes et les impacts des opérations du Groupe (cf. section 3.1.2.B, p. 108) sont traduits en enjeux de durabilité qui sont directement intégrés dans la stratégie du Groupe. La volonté est de contribuer à trois ambitions de long terme :

- contribuer à un monde décarboné, regroupant l'ensemble des initiatives mises en œuvre pour la contribution du Groupe à la décarbonation des économies et une réduction des émissions carbone mondiales sur une trajectoire alignée avec l'accord de Paris ;
- améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature, représentant les actions menées en faveur d'une économie plus sobre en ressources, matières premières ou en eau, évitant le gaspillage sur l'ensemble de la chaîne de valeur des opérations de Saint-Gobain et en favorisant la réutilisation ou le recyclage ;
- participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif, dont l'objectif est de créer un environnement de travail sûr et engageant pour les collaborateurs du Groupe et ceux de ses partenaires opérant sur sa chaîne de valeur, de contribuer au développement des communautés locales, et ce, en s'appuyant sur notre code éthique, les Principes de Comportement et d'Action.

Les politiques et programmes de Saint-Gobain ne se limitent pas à une gestion des risques potentiels et de l'empreinte environnementale mais intègrent des bénéfices pour les parties prenantes. C'est le cas par exemple de la politique santé, des politiques environnementales, du programme de philanthropie « Build change » ou de la Fondation Saint-Gobain.

C'est pourquoi le Groupe a pris des engagements forts en matière d'environnement, comme l'engagement pour la lutte contre le changement climatique signé en septembre 2019 ou celui en faveur des Objectifs de développement durable des Nations unies, « Forward Faster », signé lors de la « Climate Week » à New York en septembre 2023.

Saint-Gobain s'appuie sur son code éthique, les Principes de Comportement et d'Action, une conduite des affaires responsable (cf. section 1.1.1.E, p. 15), et les valeurs partagées avec ses partenaires pour prendre des décisions qui maximisent l'impact et minimisent l'empreinte sur l'environnement, les personnes et les communautés locales, y compris les riverains des sites du Groupe.

Pour chacune de ses trois ambitions, Saint-Gobain déploie des plans d'action qui visent à :

- maximiser l'impact grâce à des solutions performantes et durables porteuses en particulier de bénéfices pour les parties prenantes en matière d'impact environnemental, de santé ou de bien-être ;
- minimiser l'empreinte environnementale et sociale de ses opérations sur sa chaîne de valeur et avec les communautés locales potentiellement affectées.

Les parties prenantes internes et externes sont associées à ces plans d'action dans un dialogue constant au niveau des organisations pays comme au niveau des fonctions support du Groupe (cf. section 1.1.4.D, p. 26).

Des objectifs de moyen et long terme ont été définis pour les principaux enjeux. Un tableau de bord de suivi de la performance est mis à jour annuellement et publié en section 1.4, p. 78.

La stratégie RSE de Saint-Gobain a été présentée et validée par le Conseil d'administration et son Comité RSE.

### a. Maximiser l'impact du Groupe

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

#### Le programme « Solutions for Growth »

Le programme « Solutions for Growth » a pour objectif de développer des solutions porteuses de bénéfices pour les parties prenantes, en particulier pour les clients et ce jusqu'à l'utilisateur final.

Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre à un besoin spécifique par un produit approprié, l'objectif consiste à proposer à ses clients un accompagnement de bout en bout face à des problématiques complexes, modélisées comme autant de « cas d'usage », c'est-à-dire des illustrations sur des cas particuliers tels que la construction d'une maison individuelle ou encore la rénovation d'un hôpital. Le Groupe a ainsi analysé l'ensemble de ses lignes de produits et de services, pour définir 22 cas d'usage dans lesquels il offre des solutions pour les marchés locaux (construction neuve et rénovation pour les bâtiments résidentiels et non résidentiels) et quatre cas d'usage dans lesquels il propose des solutions pour des marchés mondiaux (construction durable, mobilité durable, industrie durable).

Une méthode standard « Solutions for Growth » a été déployée dans l'organisation pour mesurer les bénéfices de performance et de *sustainability*, ou contribution à un développement durable, et pour permettre l'accélération vers une économie plus durable et « bas carbone ». Intégrant les cas d'usage, la méthodologie s'adapte en fonction des marchés et des contextes locaux pour identifier les solutions les plus pertinentes et mesurer les bénéfices apportés en apportant les argumentaires aux attentes des parties prenantes sur les marchés concernés. Les impacts des solutions sont évalués sur l'ensemble de la chaîne de valeur et pour les principales parties prenantes impliquées jusqu'à l'utilisateur final. Ce programme et les illustrations des bénéfices selon des cas d'usages sont décrits en section 1.2.5, p. 42.

Le programme « Solutions for Growth » qui intègre ces cas d'usages couvrant la très grande majorité des ventes de Saint-Gobain et permet d'orienter l'offre de Saint-Gobain vers des marchés de construction durable. La méthodologie « Solutions for Growth » utilisée pour identifier les solutions durables est disponible sur le site Internet du Groupe et a été revue par une tierce partie indépendante.

Les critères retenus pour mesurer les bénéfices environnementaux sont :

- la réduction des consommations énergétiques et de l'empreinte carbone ;
- l'optimisation de l'usage des ressources naturelles non renouvelables et des ressources en eau ;
- la contribution à la réduction de l'empreinte environnementale d'autres filières.

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

- la réduction des risques professionnels sur la chaîne de valeur ;
- l'ergonomie pour les applicateurs ;
- la qualité de l'air intérieur et les confort acoustique, thermique et visuel pour les clients finaux, occupants des bâtiments.

De la même façon, des critères de performance ont été identifiés. Ils sont liés à création de valeur générée par les solutions et à la qualité : productivité, fiabilité des solutions, accroissement de la valeur du bien immobilier, accroissement de l'usage...

L'impact et l'empreinte des solutions développées sont évalués sur l'ensemble de son cycle de vie et pour les principales parties prenantes impliquées sur l'ensemble de la chaîne de valeur, jusqu'à l'utilisateur final.

La part du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions évaluées comme durables selon la méthode « Solutions for Growth » est de 73 % en 2024, en ligne avec l'objectif fixé de 75 % à l'horizon 2025. Le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain intègre des opérations non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen 2020/852 *Taxonomy Regulation* (cf. section 3.6, p. 210), comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation, comme les ressources et l'économie circulaire, ou enfin, les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux confort qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

### Contribuer à la transformation des marchés

Depuis 2023, Saint-Gobain a créé un Observatoire de la construction durable dont l'objectif est l'accélération de la construction durable dans le monde en embarquant les parties prenantes dans la transition du secteur. Un

baromètre de la construction durable basé sur une étude quantitative à été menée dans 22 pays auprès de professionnels, étudiants, élus et membres d'associations. Même si l'ensemble des répondants s'accordent à reconnaître que la mise en place de la construction durable est un enjeu prioritaire, la compréhension de la construction durable reste souvent limitée aux enjeux environnementaux : efficacité énergétique des bâtiments ou impact carbone des constructions. Les notions de résilience et de confort des occupants sont souvent considérés comme secondaires.

Au-delà de ce baromètre de l'Observatoire de la construction durable, des événements sont organisés afin de réunir les parties prenantes sur des thématiques liées à la construction durable. En 2024, des « Sustainable Construction Talks » se sont tenus à New York pendant la « Climate Week » sur le thème de l'adaptation aux effets du changement climatique ; à Bruxelles afin de partager les enjeux du secteur de la construction européen et à Davos à l'occasion du Forum économique mondial en janvier 2025 pour partager le rôle du secteur de la construction dans l'atteinte des objectifs de développement durable. Certains pays ont relayé ces événements en organisant des « Sustainability Talks » régionaux sur des thématiques correspondant aux enjeux locaux.

### b. Minimiser l'empreinte du Groupe

La réduction de l'empreinte environnementale des opérations, une gestion responsable de sa chaîne de valeur ainsi que le déploiement de sa politique RH sont les piliers de l'objectif de minimisation de l'empreinte des opérations du Groupe.

#### Déployer une politique RH engagée

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

Pour cela, elle intègre deux dimensions :

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

La réussite de cette politique et la qualité du dialogue social sont mesurées chaque année lors d'une enquête conduite auprès de l'ensemble des collaborateurs (cf. section 3.4.2.A.b, p. 169). La part des collaborateurs répondant à l'enquête, leur satisfaction concernant les conditions de travail et leur confiance à la fois dans la stratégie et dans sa mise en œuvre sont des signaux d'un engagement fort qui conforte le Groupe dans ce choix d'un équilibre entre les dimensions locale et mondiale. Pour l'année écoulée, le nombre de collaborateurs ayant répondu à l'enquête est de 125 245, représentant près de 89 % des effectifs du Groupe.

Saint-Gobain soumet également chaque année ses pratiques en termes de ressources humaines au « Top Employers Institute », organisme indépendant qui évalue la performance en termes de ressources humaines et d'éthique sur la base d'un questionnaire d'évaluation suivi d'audits des pratiques. Le Groupe se place parmi les 17 entreprises reconnues au plan mondial pour la dixième année consécutive. Saint-Gobain est également reconnu *Top Employer* localement dans environ 40 pays.

### La gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité des collaborateurs dans les opérations du Groupe

Saint-Gobain a l'ambition de minimiser son empreinte environnementale et en particulier ses impacts sur la nature et le climat. Cela implique un système de management environnemental qui s'appuie sur un référentiel interne qui explique la démarche d'identification et de gestion des impacts et des risques environnementaux. Ce système de management s'appuie sur les exigences de certification ISO ou équivalent.

Des politiques thématiques applicables à l'ensemble des sites du Groupe sont déployées afin de renforcer les mesures de réduction des impacts. Chaque site de Saint-Gobain déploie un programme de management environnemental respectant le référentiel du Groupe (cf. section 3.3.4, p. 159).

En complément des actions de gestion des impacts environnementaux et de ceux liés à la santé et la sécurité intégrées dans les piliers « environnement » et « santé et sécurité » du programme « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87), la politique environnement, santé et sécurité de Saint-Gobain est appliquée sur la totalité de ses sites. Son déploiement s'appuie sur un référentiel qui décrit le système de management environnement, santé et sécurité et explique la démarche d'identification et de gestion des risques (cf. section 2.1.3, p. 87). Ce système de management s'appuie sur les exigences des certifications ISO ou équivalent, en particulier les certifications ISO 14001 et ISO 45001.

Chaque site dispose d'outils facilitant l'amélioration continue de sa performance en réduisant les impacts négatifs et en anticipant les risques :

- des politiques thématiques accompagnées de standards et des guides d'application ;
- des formations et des webinaires thématiques sur les principaux enjeux EHS ;
- des outils de suivi des plans d'action et de *reporting* pour piloter l'amélioration de la performance.

Une équipe support d'experts, en région et au niveau central, accompagne la démarche des sites.

Qu'il soit certifié (ISO ou équivalent) ou non, chaque site du Groupe réalise une évaluation des risques environnementaux, de santé et de sécurité sous la responsabilité du Directeur du site. Pour ce faire, une méthode standardisée a été déployée et est mise à jour de

façon régulière. Des formations sont organisées pour les équipes des sites, et une application digitale intégrant l'analyse, l'évaluation et les actions de maîtrise des risques a été développée. Cet outil facilite le déploiement, la fiabilisation et le suivi des plans d'action de gestion des risques sur l'ensemble des sites du Groupe.

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

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

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

Afin d'accélérer l'efficacité des mesures de réduction des impacts environnementaux négatifs, potentiels ou avérés, Saint-Gobain a identifié pour chacune des thématiques environnementales une liste de sites industriels prioritaires appelés « Focus Groupe » qui représentent environ 80 % de l'impact du Groupe (cf. section 3.7.1, p. 219).

Le suivi de la mise en œuvre du système de gestion des impacts environnementaux des opérations et de ceux, pour la santé et sécurité des collaborateurs s'accompagne d'un suivi de la performance (cf. section 3.4.4, p. 176) en particulier l'enregistrement des événements liés à la santé et à la sécurité en particulier les accidents ou les exposition aux risques pour la santé (cf. section 3.4.2, p. 168) et ceux ayant un impacts sur l'environnement comme les pollutions accidentelles.

Ainsi, le Groupe a mis en place un suivi des incidents environnementaux selon une classification qui tient compte de la nature de l'accident, du type d'impact accidentel (pollution de l'air, de l'eau ou des sols, les nuisances en particulier celles liées aux odeurs ou au bruit ou tout autre impact environnemental ayant des conséquences sur la nature ou les riverains) de son intensité et de ses conséquences.

Cette démarche s'appuie également sur le principe du partage de bonnes pratiques entre les sites. Depuis de nombreuses années, des « EHS Awards » sont organisés. Chaque site peut présenter une réalisation innovante mise en œuvre récemment et ayant permis de réduire l'empreinte environnementale du site ou d'améliorer la santé et la sécurité. En 2024, la 34<sup>e</sup> édition des « EHS Awards » a reçu 92 projets qui ont été évalués par un jury international, composé de collaborateurs de Saint-Gobain et d'experts EHS externes. Quatre critères principaux sont pris en compte : l'impact du projet (réduction de risques, économie d'énergie, réputation, amélioration de la culture EHS, reproductibilité etc.), la gestion de projet (participation du personnel ou de parties prenantes externes comme des associations, projet transversal entre sites, etc.), l'innovation (en tenant compte du contexte local) et la communication autour du projet aussi bien en interne qu'en externe.

Le 15 octobre 2024, les lauréats sélectionnés par le jury ont participé à la cérémonie de remise des prix, qui s'est déroulée dans la Tour Saint-Gobain et a été retransmise dans tous les sites du Groupe : 18 lauréats ont été mis à l'honneur pour saluer leurs contributions à un monde plus sûr, plus sain et plus respectueux de l'environnement.

### La politique de prévention des risques industriels et de distribution

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

Définie et animée par la Direction des risques et assurances, cette politique est déployée au sein de l'organisation, jusqu'aux sites, par un réseau de coordinateurs de la prévention. Un manuel de prévention des risques, constitue le référentiel du Groupe. Il comprend les standards, les procédures et règles techniques applicables, les méthodes d'identification et de réduction des risques, y compris des risques naturels, et de la réalisation de plans d'urgence et de continuité d'activité. Ce manuel peut être partagé avec des parties prenantes concernées - par exemple, des sous-traitants permanents sur site. L'outil d'évaluation des risques est utilisé par l'ensemble des sites opérationnels et fournit une évaluation objective du niveau de protection et de prévention. Il prend en compte à la fois les facteurs humains (organisation, procédures, communication, formation...) et les installations physiques. Ainsi, chaque site peut identifier ses points d'amélioration, développer des plans d'action - y compris des investissements - et mesurer *via* cet outil les progrès effectués. L'outil est accompagné par des visites périodiques des sites par l'ingénierie de prévention : au total, en 2024, il y a eu 368 sites visités (353 en 2023).

Le Groupe déploie des plans de continuité d'activité par site en fonction de l'évaluation des risques et de la vulnérabilité des procédés à des interruptions fortuites, ce qui inclut une anticipation des impacts d'un accident pour en limiter les effets. L'objectif est d'assurer totalement ou partiellement le service apporté aux clients et de recouvrer le plus rapidement possible les capacités opérationnelles. Les sous-traitants intervenant sur les sites sont associés à la démarche, et doivent s'engager sur un plan de prévention. En 2024, 18 sites ont été visités par l'ingénierie de prévention pour vérifier, de manière spécifique, la qualité de leurs plans de continuité au regard des lignes directrices du Groupe en la matière.

Saint-Gobain fait évoluer de façon régulière son dispositif de gestion des risques afin de mieux anticiper en particulier les risques potentiels liés aux effets du changement climatique. En 2022, ce dispositif a été enrichi avec une étude menée sur les effets du changement climatique dans les principales régions où Saint-Gobain opère. Cette étude a été menée pour plus de 500 sites industriels situés dans 52 pays. Les impacts potentiels ont été analysés en fonction de différents scénarios de réchauffement climatique. Des plans d'actions afin d'accroître encore la prévention, notamment face aux risques de catastrophes naturelles, sont en cours de déploiement. Ils intègrent en particulier des évolutions de design de certains sites pour réduire, le cas échéant, les impacts de ces événements naturels, et notamment de l'inondation. En 2024, 29 sites à risques ont été visités pour vérifier spécifiquement leur exposition aux catastrophes naturelles, et plus particulièrement aux inondations.

## C – Intégration des enjeux de durabilité dans la stratégie

Le modèle d'affaire de Saint-Gobain peut générer des impacts, risques et opportunités, identifiés et évalués comme précisé dans la section 3.1.4. Analyse de double matérialité, p. 110, qui sont intégrés dans la stratégie du Groupe.



### CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

#### DESCRIPTION DES IMPACTS

##### Les émissions de gaz à effet de serre émises sur la chaîne de valeur :

- les émissions directes et indirectes de Saint-Gobain incluant l'impact de l'énergie (type d'énergie et consommation de l'énergie) ;
- les émissions liées aux produits et solutions qui seront contenues dans les bâtiments et/ou qui auront un impact lors de la phase d'usage des bâtiments.

#### PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS

##### Risques liés à l'augmentation des températures :

financiers liés au coût de l'énergie et aux investissements nécessaires au financement de la transition et de l'adaptation ; développement de zones de sécheresse entraînant un accès limité à l'eau (augmentation des coûts opérationnels, réduction de la productivité).

##### Opportunités liées à la transformation et à l'adaptation de ses marchés face à l'augmentation des températures :

- de croissance : demande liée à la rénovation ou à la construction neuve pour l'adaptation des bâtiments ou à la décarbonation de l'industrie ;
- de croissance : demande de solutions de construction durable ;
- de croissance : demande de solutions pour répondre aux événements climatiques.

#### APPROCHE

##### Minimiser l'empreinte du Groupe :

atteindre « zéro émission nette » (« scope » 1, 2 et 3) à l'horizon 2050.

##### Maximiser la contribution du Groupe :

proposer des solutions contribuant à réduire les émissions carbone émises par le secteur de la construction et les industries.

#### AMBITION STRATÉGIQUE / ACTIONS

##### Contribuer à un monde décarboné :

- feuille de route carbone 2030.

##### Contribuer à un monde décarboné :

- programme « Solutions for Growth » ;
- mesurer l'impact des produits et solutions sur leur chaîne de valeur.

#### ESRS

#### E1

#### OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : section 1.3.1.C, p. 56



## AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE SUR LA NATURE

### DESCRIPTION DES IMPACTS

#### Les activités et la chaîne de valeur ont des impacts sur la nature et les communautés locales :

- pollution de l'environnement – en particulier de l'eau (effluents non traités ou rejets accidentels) – sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- pollution plastique liés à l'usage des produits et solutions ;
- utilisation de substances préoccupantes dans les produits ;
- déchets liés à la construction, rénovation ou activités de démolition des clients ;
- utilisation de ressources et pression sur les écosystèmes (déforestation et extraction) liées aux achats.

### PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS

#### Risques en cas de dommages sur les écosystèmes :

- réglementaires : coût de mise en conformité liés aux législations plus contraignantes en matière de pollution, d'utilisation de substances préoccupantes, de produits chimiques ou de plastiques ;
- réglementaires : augmentation des coûts liés à la hausse des contributions environnementales imposées sur les produits vendus ;
- financiers : coût de mise en conformité des installations et des chaînes d'approvisionnement ;
- opérationnels : absence d'alternatives pour substituer les substances préoccupantes ou les ressources non renouvelables.

#### Opportunités liées au développement de la construction légère et durable :

- de croissance : demande de solutions adaptées aux modalités de construction légère.

#### Opportunités liées à la prévention des dommages et au développement d'écosystèmes régénératifs :

- de croissance : demande de produits et solutions à empreinte réduite sur la nature ;
- opérationnelle : accès aux matières recyclées par le développement de filières de recyclage grâce à une implémentation locale et une position de leader ;
- financière : par l'optimisation des procédés industriels et des chaînes d'approvisionnement (productivité, réduction des déchets...).

### APPROCHE

#### Minimiser l'empreinte du Groupe grâce à l'excellence opérationnelle et à l'innovation :

- limiter la pollution et les impacts négatifs sur la nature pour l'ensemble de la chaîne de valeur, en particulier ceux liés aux achats et à l'exploitation des carrières, mais aussi à l'usage des produits et solutions.

#### Maximiser la contribution du Groupe en proposant des solutions innovantes :

- réduire les impacts sur la nature en optimisant les flux circulaires, en augmentant l'intégration de matières recyclées ou biosourcées, et en améliorant l'usage des bâtiments.

### AMBITION STRATÉGIQUE / ACTIONS

#### Améliorer la performance de notre écosystème, en réduisant son empreinte sur la nature :

- programme « WCM » ;
- programme R&D de substitution des substances préoccupantes ;
- application de la politique Achats Bois et du programme « Achats responsables ».

#### Améliorer la performance de notre écosystème, en réduisant son empreinte sur la nature :

- programme « Solutions for Growth » ;
- programme d'innovation au service de la *sustainability* (cf. section 2.2.3, p. 101).

### ESRS

#### E2 à E5

### OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : section 1.3.1.C, p. 56



**PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF**

**DESCRIPTION DES IMPACTS**

**Les activités du Groupe ont un impact sur l'ensemble de ses collaborateurs :**

- stabilité financière et épanouissement grâce au paiement d'un salaire adéquat et d'avantages sociaux, à la promotion d'une culture diverse et inclusive, un dialogue social encourageant le respect des droits fondamentaux des travailleurs ;
- développement de l'employabilité grâce à l'acquisition de compétences, notamment des travailleurs peu qualifiés ;
- exposition des salariés à des risques physiques et psychologiques ;
- exposition potentielle à la discrimination et au harcèlement ;
- exposition potentielle dans les pays à risque à des atteintes de droits humains fondamentaux (travail des enfants ou forcé).

**Les acteurs de la chaîne de valeur du Groupe sont également exposés à des atteintes aux droits humains :**

- impact potentiel sur les conditions de travail (temps de travail important, salaires inadéquats, manque de dialogue social, emploi précaire, etc.) ;
- exposition des travailleurs à des risques physiques et psychologiques ;
- exposition potentielle dans les pays à risque à des violations des droits humains fondamentaux (travail des enfants, travail forcé, logement inadéquat, eau et assainissement) ;
- exposition des travailleurs aux inégalités de traitement et aux inégalités des chances.

**Par ses activités et sa chaîne de valeur, les communautés locales sont impactées :**

- soutien indirect aux entreprises et à l'emploi des communautés locales par le biais des achats, salaires et taxes payés par le Groupe ;
- exposition des utilisateurs à des risques physiques liés à l'utilisation de certains produits et matériaux, ou à l'utilisation inappropriée et dangereuse des produits du Groupe par certains clients et utilisateurs finaux.

**Les activités du Groupe impliquent également des impacts en termes de Gouvernance :**

- amélioration des normes de l'industrie *via* la promotion de pratiques plus responsables dans la chaîne de valeur (circularité, innovation ESG, création de valeur), notamment grâce à des relations à long terme garantissant la stabilité des fournisseurs ;
- amélioration des normes de l'industrie *via* l'anticipation des évolutions, notamment réglementaires ;
- promotion d'une gouvernance et d'un processus de prise de décision clairs et transparents ;
- protection des droits des lanceurs d'alerte ;
- implication directe ou indirecte dans des incidents de corruption ou pratiques non éthiques.

**PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS**

**Risques liés au non-respect des droits humains :**

- financier : perte d'attractivité pour les investisseurs, restriction d'accès à des marchés en cas de non respect des réglementations en lien avec l'éthique des affaires ;
- réputationnel ou réglementaire : en cas de survenance d'un événement lié au non-respect des conditions de travail, à une utilisation inappropriée de ses produits ou solutions, ou aux autres droits humains ;
- réglementaire : en cas de non-respect de la protection des lanceurs d'alerte et des réglementations concernant l'éthique des affaires.

**Opportunités liées à l'écoute des parties prenantes :**

- de croissance : demande de transparence sur les produits et solutions ;
- productivité : grâce à l'engagement des collaborateurs et au développement de la formation aux métiers de la construction ;
- attractivité : grâce à un environnement de travail sain, sûr et engageant.

**APPROCHE**

**Minimiser les risques en respectant les droits humains :**

- promouvoir l'éthique, agir en faveur de la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité et le dialogue social en embarquant l'ensemble des parties prenantes, dont les fournisseurs.

**Maximiser la contribution du groupe :**

- apporter des solutions avec des bénéfices pour la santé, le confort et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- soutenir les communautés locales

**AMBITION STRATÉGIQUE / ACTIONS**

**Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif :**

**Engagement et diversité des collaborateurs**

- Politique RH ;
- Programme « Éthique et Conformité ».

**Santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur**

- Politique Achats responsables ;
- Politique Droits Humains ;
- Charte Santé et sécurité.

**Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif :**

- Programme « Solutions for Growth » ;
- Fondation Saint-Gobain ;
- Programme « Build Change ».

**ESRS**

**S1 à S4 / G1**

**OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : section 1.3.1.C, p. 56**

## 3.2 CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

## 3.2.1 GOUVERNANCE ET STRATÉGIE

Face à l'enjeu du changement climatique et aux risques liés à l'augmentation des températures moyennes, Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris. Concrètement, l'objectif est d'aider les clients du Groupe à réduire leurs émissions carbone grâce à l'utilisation de ses solutions, et de réduire l'impact carbone de ses opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En septembre 2019, Saint-Gobain a répondu à un appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants des Nations unies en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse de la température de la planète à 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle.

## A – Gouvernance

L'organigramme de la gouvernance des enjeux de RSE par le Conseil d'administration et le Comité exécutif est défini en section 3.1.5.A p. 114

La **Directrice Générale Adjointe, Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise** est en charge de la responsabilité sociale d'entreprise. Elle supervise l'intégration des enjeux ESG dans la stratégie, coordonne la feuille de route RSE et valide les objectifs.

La **Direction du Développement Durable** anime la gestion des enjeux liés au climat, qui représentent à la fois un risque et une opportunité pour le Groupe.

 FEUILLE DE ROUTE « CARBONE 2030 »

Le groupe de travail **Feuille de route « Carbone 2030 »** (cf. section 3.2.3.B, p.138) répond à l'engagement de Saint-Gobain dit « zéro émission nette », à horizon 2050. Par conséquent, Saint-Gobain réduira au maximum ses émissions de CO<sub>2</sub> sur le « scope » 1, 2 et 3 d'ici à 2050 et mettra en place des mesures pour absorber toutes les émissions résiduelles.

La réussite de l'ambition « zéro émission nette » s'appuie sur des objectifs 2030 sur plusieurs leviers d'action. Ce groupe de travail est animé par la Direction du Développement Durable.

## Au niveau du Groupe :

- la **Direction de la Stratégie** soutient l'ambition de Saint-Gobain d'être un leader en matière de *sustainability* en intégrant le développement durable comme un axe-clé de la stratégie de croissance et de différenciation du Groupe. Elle assure le suivi et l'implantation du prix interne du carbone, y compris la mise à jour de son niveau ;
- la **Direction de l'Innovation** coordonne les efforts d'innovation dans les procédés, à la fois industriels et liés à la conception des produits ;
- la **Direction de la Technologie et de la Performance industrielle** supervise la coordination des programmes d'excellence industrielle, parmi lesquels le programme « World Class Manufacturing » « WCM » et les CAPEX engagées ;
- la **Direction des Achats** assure la mobilisation sur la chaîne d'approvisionnement en particulier l'engagement des fournisseurs pour l'ambition « zéro émissions nette » sur leurs opérations.

## Les Business Units et les pays contribuent à l'objectif de neutralité carbone :

- des feuilles de route sont élaborées par les pays ou les *Business Units* afin qu'ils définissent leurs priorités et objectifs à court et moyen terme, en cohérence avec les objectifs de Saint-Gobain, et qu'ils élaborent leurs propres plans d'action ;
- des feuilles de route détaillées sont élaborées pour chaque procédé industriel et complétées par des plans d'action conçus et déployés par chaque pays, prenant appui sur la connaissance des marchés et des contextes réglementaires locaux ;
- chaque site définit sa propre feuille de route relative au programme « WCM », conforme aux référentiels internationaux, aux standards spécifiques à son métier requis par les clients, et aux objectifs d'amélioration fixés. Chaque direction industrielle par métier est en charge de définir, d'animer et de suivre les résultats des sites de son périmètre.

Le rôle de la Direction de la Responsabilité Sociale d'Entreprise est défini en section 3.1.5.A p. 114



#### SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES

L'offre **Solutions durables et performantes** (section 3.1.5.B, p. 115) soutient la stratégie du Groupe de passer d'une offre complète répondant aux attentes de ses clients. Il s'attache à identifier des propositions de solutions alliant *sustainability* et performance et de mesurer les bénéfices pour les parties prenantes, en particulier les clients. Il est également en charge de déterminer et déployer une méthode standardisée de comptabilisation des bénéfices. Ce groupe de travail est animé par la Direction de la stratégie.

##### Au niveau du Groupe :

- la **Direction du Marketing et du Développement** facilite et accélère le processus d'innovation de Saint-Gobain, fondé sur la réponse aux attentes des clients. Les équipes spécialisées dans l'innovation et la gestion de l'offre assurent la cohérence et la pertinence des cas d'usage. Les équipes spécialisées dans la construction durable assurent la coordination de la mesure des bénéfices estimés ;
- la **Direction de la RSE** veille à ce que les solutions proposées par le Groupe s'insèrent dans les objectifs et dans les plans d'actions de façon opérationnelle. Elle assure le suivi de la performance.

##### Au niveau des Business Units et des pays :

- des outils et des informations sont mis à la disposition des pays afin de les guider dans l'élaboration d'une stratégie adaptée à leur contexte de marché ;
- les échanges entre les équipes marketing et commerciales permettent d'identifier des sujets transversaux pour lesquels Saint-Gobain peut apporter des réponses innovantes et compétitives en utilisant les synergies locales et mondiales.



#### GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Le groupe de travail « **Gestion des risques** » est chargé d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques potentiels pouvant avoir des impacts sur l'activité du Groupe. Toutefois, le climat n'est pas identifié comme étant un facteur de risque pour Saint-Gobain, car il ne présente pas une matérialité financière significative pour le Groupe. Ce groupe de travail est animé par la Direction du Développement Durable.

##### Au niveau du Groupe :

- la **Direction de la Stratégie** supervise l'élaboration de scénarii climatiques, intégrant ainsi la gestion des risques climatiques dans la stratégie du Groupe à moyen et long terme ;
- la **Direction de l'Audit et du Contrôle Interne** élabore et maintient à jour la méthodologie de gestion des risques financiers, met à jour les cartographies de risques financiers ;
- la **Direction des Risques et des Assurances** définit la politique du Groupe en matière de prévention et d'assurance incluant les changements liés aux risques climatiques ;
- la **Direction Environnement** participe à l'évaluation des risques bruts et des risques nets associés aux effets du changement climatique ;
- la **Direction de la RSE** s'assure de la cohérence des évaluations des risques suivant les exigences réglementaires liées à la directive « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) et sa transposition en droit français, et les autres exigences de transparence exprimées par les parties prenantes, en particulier la communication selon les préconisations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) ;
- la **Direction financière** évalue l'impact financier des risques et des opportunités du climat sur le Groupe en fonction des scénarios identifiés à moyen et long terme.

##### Les Business Units et les pays

sont intégrés au processus d'identification et de gestion des risques. Un outil digital de cartographie est mis à la disposition des sites pour permettre d'identifier leur exposition aux risques et de prioriser leurs plans d'action.

## B – Stratégie

L'objectif de Saint-Gobain est de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonée. La mise en œuvre et les résultats de cette stratégie s'intègrent dans des scénarios permettant de limiter le réchauffement climatique sous les 1,5 °C versus l'ère pré-industrielle, de manière à ce qu'ils soient compatibles avec l'accord de Paris.

Face aux risques climatiques, agir au plus près des territoires (pays, régions...) permet de s'appuyer sur des écosystèmes locaux résilients et plus propices au développement d'une économie « bas carbone ». La capacité à initier des partenariats de proximité est un atout dans la gestion des risques.

En outre, l'organisation de Saint-Gobain s'appuie sur une articulation unique du local et du mondial, qui lui permet de bénéficier de nouvelles opportunités répondant aux besoins locaux tout en s'insérant dans des dynamiques planétaires, notamment en matière de rénovation énergétique des bâtiments ou de développement de la construction légère (cf. section 2.1.2, p. 83).

Les bâtiments et la construction représentent environ 37 % des émissions annuelles de CO<sub>2</sub> dans le monde <sup>(1)</sup>. Les deux tiers de l'impact carbone de ce secteur sont constitués de l'exploitation des bâtiments, alors que le tiers restant résulte des émissions contenues notamment dans les produits pour la construction. La transition du secteur du bâtiment et de la construction vers la neutralité carbone est donc essentielle dans la lutte contre le changement climatique (cf. section 1.3.2, p. 64).

L'ensemble des opérations du Groupe sont considérées dans les analyses des risques et opportunités, de la résilience et dans les plans de transition ou d'adaptation.

Une politique Climat sera finalisée en 2025 afin de mettre à jour la politique Énergie et climat. Cette mise à jour intégrera une formalisation sous forme de politiques des programmes et chartes relatifs aux enjeux d'atténuation, d'adaptation ou ceux liés à l'énergie.

Politique	Politique Climat
Objectif	Fixer les orientations climatiques stratégiques du Groupe
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise
Lien vers la politique	Publication 2025 (en remplacement de l'actuelle politique Énergie et climat)

### Maximiser la contribution grâce à des solutions innovantes

Les solutions proposées par Saint-Gobain contribuent à réduire l'impact négatif du secteur de la construction. Le Groupe articule ses plans d'action autour des axes suivants :

- l'offre de solutions apportant des bénéfices lors de la phase d'exploitation des bâtiments (phase d'usage) : la conception, la production et la distribution de solutions performantes ayant une contribution positive sur l'environnement, c'est-à-dire des solutions qui favorisent l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> lors de la phase d'usage des bâtiments ;

- l'offre de solutions permettant de décarboner un procédé industriel ou un produit manufacturé comme par exemple les adjuvants développés par la *Business Unit* Chimie de la construction pour réduire l'impact carbone du ciment ou du béton ;
- l'offre de solutions bas carbone grâce à la réduction des émissions dans ses opérations (« scope » 1 et 2) et des émissions liées à sa chaîne de valeur (« scope » 3) afin de réduire le carbone contenu dans les bâtiments.

Le programme « Solutions for Growth » (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115) définit les principes de développement de solutions ayant un impact positif dans la lutte contre le changement climatique. Une politique s'appuyant sur ces principes sera finalisée en 2025.

### Minimiser l'empreinte carbone du Groupe vers zéro émission nette (« scope » 1, 2 et 3)

L'objectif est d'atteindre, à l'horizon 2050, une réduction à 100 % des émissions nette de carbone directes et indirectes du Groupe. Au moins 90 % de cet objectif sera réalisé grâce aux efforts de la transformation durable de ses procédés industriels et de sa chaîne de valeur et moins de 10 % par des mesures de séquestration ou de compensation carbone. Cet objectif à l'horizon 2050, incluant un objectif de réduction des émissions intermédiaire à 2030, a été validé par l'organisation *Sciences Based Target initiative* (SBTi), qui les considère comme alignés avec l'accord de Paris et une trajectoire 1,5 °C.

Le plan d'action de réduction des émissions carbone (« scope » 1, 2, 3) s'articule en deux périodes :

- 2020 à 2030 (moyen terme) : Saint-Gobain déploie sa feuille de route « Carbone 2030 », qui a deux ambitions :
  - atteindre les objectifs de réduction (en valeur absolue) de 33 % des émissions de CO<sub>2</sub>e sur le « scope » 1 et 2 et une réduction de 16 % des émissions de CO<sub>2</sub>e sur le « scope » 3, entre 2017 et 2030, et ce sans faire appel à des mesures de compensation carbone ou de séquestration,
  - innover et tester des procédés industriels permettant d'atteindre l'objectif de zéro émission nette sur les trois « scope » ;
- 2030 à 2050 (long terme) : la feuille de route sera adaptée sur la base des résultats obtenus lors de la période précédente. Les innovations identifiées lors de la mise en œuvre de la feuille de route « Carbone 2030 » seront déployées. Des projets de captation carbone pourront être activés en fin de période pour compléter les mesures de transformation, et ce, dans la limite de 10 % maximum des émissions (« scope » 1, 2 et 3).

Le plan d'action du Groupe n'inclut pas de crédit carbone, de compensation ou d'émissions évitées.

Pour accompagner cette feuille de route carbone, Saint-Gobain s'est engagé à investir au moins 100 millions d'euros par an en CAPEX et R&D, et ce, sur la période 2020 à 2030.

Pour la période 2030 à 2050, le déploiement des innovations s'intégrera dans le programme d'investissements industriels. Le rythme du déploiement est parfaitement compatible avec le plan de renouvellement des équipements industriels qui est en moyenne de 15 à 20 ans. C'est pourquoi tous les métiers de Saint-Gobain peuvent être transformés pour contribuer à l'objectif de zéro émissions nettes. À ce jour, le Groupe n'a pas identifié dans ses activités d'actif échoué.

<sup>(1)</sup> « Global Status Report for Buildings and Construction », 2022 p. 42.

Le Comité RSE du Conseil s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie de Saint-Gobain et dans sa mise en œuvre (cf. organigramme et section 3.1.5.A pour la description des attributions et activités du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise p. 114).

Considérant l'enjeu du changement climatique comme stratégique pour le Groupe, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est un indicateur de performance intégré aux plans de rémunération à court et à long terme des dirigeants du Groupe (cf. section 5.2.2 F, pp. 263-272 et section 5.2.4 pp. 276-280).

Des outils de financement liés à des critères de performance ESG comme le *Sustainability Link Bond* ou le *Sustainability Link Loan*, ont été émis en 2022 et 2023.

### Embarquer les parties prenantes

La lutte contre le changement climatique passe par la coopération de l'ensemble des parties prenantes - en particulier les États, les entreprises et la société civile - autour d'un cadre international exigeant.

Saint-Gobain s'engage avec ses parties prenantes pour la mise en place de plans d'action rapides autour d'un objectif commun de limiter la hausse des températures à 1,5 °C. Ainsi, des actions sont menées :

- avec ses collaborateurs : par des formations permettant une appropriation des enjeux, en mettant des ressources à

leur disposition pour leur permettre d'agir, comme les fonds carbone, ou en participant ensemble à des projets de mécénat pour accélérer la rénovation des logements à destination des populations exclues ou pour aider les populations exposées aux effets du changement climatique ;

- avec ses partenaires : fournisseurs, clients, partenaires de lobbying, institutions internationales ou États pour accélérer la transition vers une construction plus durable et une industrie décarbonée ;
- dans les pays ou les communautés locales où il est présent, pour s'impliquer dans le débat public sur les enjeux climatiques locaux, former aux métiers de la construction durable, et accompagner le tissu associatif pour aider les populations fragiles.

### a. Analyse de scénarios climat à horizon 2050

À des fins de planification stratégique, Saint-Gobain a construit trois « scénarios climat » qualitatifs et intégrant des hypothèses politiques, technologiques, économiques et sociétales. Ces scénarios ont été réévalués et mis à jour en 2022. Chaque scénario est associé à une augmentation de la température moyenne comprise entre 1,5 °C et 4,5 °C avant la fin du siècle. Ces scénarios aident les *Business Units* et les pays dans lesquels le Groupe est présent à anticiper les impacts du changement climatique sur leurs marchés et leurs opérations.

Indicateurs	<i>Wind of Change</i>	<i>The Show Might Go On</i>	<i>Highway to Climate Hell</i>
<b>CONTEXTE GÉNÉRAL</b>			
Augmentation des températures en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle (1850-1900)	1,5-1,7 °C	2,1-3,3 °C	4,0-4,5 °C
Pic des émissions mondiales de dioxyde de carbone	Vers 2020	Mi-2030	Environ 2100
Atteinte de l'objectif « Global zéro carbone »	Mi-2050	Après 2100	Pas dans un avenir proche
Modèle de coopération internationale	Multilatéralisme et coopération	Course à l'armement numérique, manque de coopération	Rivalité régionale et isolationnisme
<b>CADRE MACROÉCONOMIQUE</b>			
Population mondiale (2019 = 7,7 milliards)	9,7 milliards	9,7 milliards	9,7 milliards
Taux d'urbanisation (2019 = 56 %)	68 %	68 %	68 %
<b>BESOINS DE LA CONSTRUCTION</b>			
Élévation du niveau des mers (par rapport à la période 1986-2005)	+ 0,4 mètre	+ 0,5 mètre	+ 0,6 mètre
Durée moyenne des périodes de sécheresse	9 à 11 mois	18 mois	22 mois
Nombre de nuits tropicales (par rapport à la période 1981-2000)	+ 16 jours	+ 28 jours	+ 53 jours
<b>MOBILITÉ</b>			
% de voitures électriques dans le parc automobile en 2050 (2019 = 8 %)	80 %	60 %	45 %
<b>Ventes annuelles de véhicules (croissance du marché en 2026 par rapport à 2018)</b>	Dans les économies développées	- 6 %	- 6 %
	En Asie	+ 22 %	+ 22 %
	<b>Au total</b>	<b>+ 9 %</b>	<b>+ 9 %</b>

**Scénario *Wind of Change*****VILLE DURABLE**

Modèle de ville existante	Amsterdam, Valence.
Taille	Ville de taille moyenne – généralement entre 750 000 et 3 millions d'habitants. Le centre-ville est dense.
Mobilité	Système de transports en commun bien établi, investissements croissants dans les modes de mobilité actifs (marche, vélo) et les routes partagées.

**MODE DE CONSTRUCTION**

- Les bâtiments sont généralement des bâtiments collectifs construits vers 2018 conformément aux dernières réglementations environnementales.
- Les appareils ménagers sont mutualisés et performants tandis que le surplus de chaleur est partagé entre les bâtiments connectés.
- Les appartements sont faciles à reconfigurer et à réaménager afin d'optimiser l'espace.
- Les constructeurs privilégient l'éclairage naturel, le refroidissement passif et les protections solaires.
- Afin d'améliorer leur résilience, les bâtiments sont équipés de murs et toits végétalisés, de systèmes de récolte des eaux usées et pluviales, de matériaux réfléchissants, et les fondations sont adaptées au retrait des argiles.
- L'emploi de matériaux biosourcés, réutilisés et recyclés se généralise pour mitiger les effets du changement climatique. De même, des systèmes d'autoproduction d'énergie, de tri et compostage des déchets sont installés : les innovations sont ainsi mises au service de l'optimisation de l'efficacité énergétique.
- L'installation de compteurs intelligents et de capteurs permet d'assurer la surveillance de la consommation et régulation automatique de l'éclairage, de la ventilation, du refroidissement et du chauffage.

**Scénario *The Show Might Go On*****VILLE DURABLE**

Modèle de ville existante	Nairobi, Buenos Aires, Beijing et certaines autres villes chinoises.
Taille	Croissance rapide due à une industrialisation intensive.
Mobilité	Les transports publics ne desservent pas toute la ville et ne permettent pas d'optimiser les déplacements. La plupart des gens continuent à se déplacer en voiture.

**MODE DE CONSTRUCTION**

- Deux modèles émergent : d'une part, le modèle européen, d'autre part, le modèle américain.
- En Europe, la majorité de la population vit dans des immeubles de bureaux construits en 2000 et reconvertis en immeubles résidentiels en 2030. Les appartements individuels sont petits, mais bénéficient de grands espaces partagés (espaces de travail, fitness, cuisines *high-tech*). Un système de surveillance centralisé adapte automatiquement la chaleur, l'éclairage, la ventilation et le refroidissement. Les appareils partagés dans les cuisines et les buanderies sont très performants et consomment peu d'énergie. Le toit est équipé de panneaux photovoltaïques et l'isolation a été renforcée avec des matériaux recyclés.
- Aux États-Unis, la majorité de la population vit dans des immeubles collectifs et copropriétés privées en banlieue d'une grande ville, dans des bâtiments datant des années 1970. Seule une minorité d'appartements individuels a été rénovée. La consommation d'énergie ne fait pas systématiquement l'objet d'une surveillance. Des installations ont toutefois été mises en place pour mitiger les effets du changement climatique sur le confort des habitants : l'isolation des murs et du toit a été améliorée et des fenêtres à double vitrage ont été mises en place. La plupart des appareils sont programmables, mais aucun n'est partagé.

**Scénario *Highway to Climate Hell*****VILLE DURABLE**

Modèle de ville existante	Londres, Rio de Janeiro, certaines villes américaines, Lagos, Lima, nouveau Caire.
Taille	Ces immenses villes occupent un vaste territoire et abritent 3 à 5 millions d'habitants. Dans les pays moins développés, ces villes en pleine croissance sont entourées de vastes bidonvilles.
Mobilité	La majorité de la population vit en banlieue et la conduite est le moyen de transport le plus utilisé grâce à l'étendue du réseau routier.

**MODE DE CONSTRUCTION**

Des logements subventionnés, abordables, mais de faible qualité, sont construits pour contenir l'expansion infinie des bidonvilles dans les pays émergents. La mauvaise qualité s'accompagne souvent d'espaces de vie surélevés, d'un manque de lumière du jour, d'un inconfort thermique, de niveaux élevés de pollution sonore et d'une ventilation d'air frais inadéquate. Les solutions d'isolation de base sont encore incompatibles avec le caractère abordable nécessaire à de telles approches d'« assainissement des bidonvilles ». Mise en place de procédés de refroidissement comme seule réponse au réchauffement climatique. L'accès aux services de base (eaux usées, eau potable, électricité, assainissement, élimination des déchets) constitue une étape importante vers la réalisation des objectifs fondamentaux du développement humain. Le recyclage, la réutilisation et l'économie circulaire ne pourront être envisagés que lorsque ces services de base auront été pleinement réalisés.

## b. La vision 2050

### Le programme de contribution à « zéro émission nette de carbone 2050 »

En complément des programmes initiés au niveau des sites, la réduction de l'empreinte carbone des productions et donc de l'impact des produits s'articulent autour de trois leviers majeurs :

- des programmes d'innovation et de R&D pour coordonner et amplifier les efforts consacrés à l'amélioration des procédés de fabrication, réduire les consommations d'énergie et assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées ;
- la maîtrise du « scope » 3 afin d'identifier les principaux facteurs d'émissions et réduire l'impact global des produits ;
- des outils de gestion et des ressources financières pour accélérer la transition vers des technologies bas carbone.

En 2020, et conformément à l'engagement du Groupe pour contribuer à atteindre zéro émission nette à l'horizon 2050, Saint-Gobain a publié une feuille de route avec un plan d'action et des objectifs intermédiaires à fin 2030 (cf. section 3.2.3 p. 137).

### L'impact carbone intégré dans les outils de décision opérationnels pour accélérer la transition

Depuis 2016, Saint-Gobain a établi un prix interne du carbone permettant d'évaluer l'impact actuel ou potentiel d'un prix du carbone réglementaire sur toutes les opérations de Saint-Gobain, d'identifier des opportunités de croissance dans des secteurs à bas carbone, de réorienter des investissements industriels et R&D, et de hiérarchiser les actions de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Ainsi, l'objectif du prix interne du carbone est d'influer sur les décisions d'investissement. Le Groupe a fixé deux niveaux de prix interne du carbone. Le premier niveau de prix interne du carbone par tonne est appliqué aux investissements industriels, aux investissements liés à un changement de source d'énergie, aux investissements liés à l'énergie dans un site existant ou un *greenfield*. Le second niveau de prix du carbone est utilisé pour les investissements de R&D de rupture technologique. Ce dernier niveau de prix a en particulier montré son intérêt pour renforcer les projets R&D « bas carbone ».

Les niveaux de prix interne du carbone sont mis à jour de façon régulière en fonction des évolutions du marché et sont applicables à l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Le niveau de prix applicable à fin 2024 pour les investissements est de 100 euros la tonne de CO<sub>2</sub>, et celui des projets de recherche et développement de 200 euros la tonne. En complément, une approche spécifique applicable aux acquisitions significatives a été définie. Elle intègre l'effort éventuellement nécessaire pour que l'impact carbone de cette acquisition soit compatible avec la trajectoire d'objectif d'émissions directes et indirectes de Saint-Gobain.

Les émissions de « scope » 1 et de « scope » 2 sont mesurées de façon mensuelle pour près de 90 % de l'impact du Groupe. Ce *reporting* s'appuie sur les systèmes informatisés de gestion (ERP). Les contrôleurs de gestion sont en charge de la mise à jour des informations permettant le calcul du « scope » 1, comme les consommations de matières premières ou d'énergie. Les contrats PPA (*Purchase Power Agreement*) ou les certificats (I-Rec) sont mis à jour par les équipes achats et intégrés dans les outils de *reporting* pour le suivi du « scope » 2.

La performance de réduction des émissions est donc un indicateur de performance opérationnelle au même titre que les indicateurs de performance financière.

L'impact carbone est également intégré dans les processus d'établissement des budgets annuels ou des plans stratégiques. Les équipes techniques des sites comme les directions industrielles de chacun des métiers disposent d'informations sur l'impact carbone des investissements prévus. Les innovations techniques comme les investissements sur des technologies plus matures sont répertoriés en fonction de leur coût, de leur maturité technique et du potentiel de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> qu'ils représentent.

Si l'automatisation du calcul du « scope » 3 est plus complexe, l'impact carbone de plus de 80 % des achats des opérations industrielles (catégorie 1) est mesuré automatiquement, et les acheteurs disposent d'un tableau de bord pour évaluer l'impact de leur décision. La qualité de l'évaluation dépend surtout de la qualité de l'information fournie par le fournisseur sur les facteurs d'émission des matières et produits. De même, l'évaluation des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports (catégories 4 et 9) s'appuie sur les données transmises par les systèmes opérationnels d'optimisation logistique.

Cet effort d'automatisation et de fiabilisation des données de « scope » 3 est continu et repose sur la connexion aux outils informatiques permettant le suivi de la performance opérationnelle.

Dans le cadre du système d'échange de quotas européen (SEQUE), les règles définissant à partir de 2021 l'allocation gratuite de quotas CO<sub>2</sub> ont été redéfinies.

Saint-Gobain disposait, à la fin de l'exercice 2024, d'un stock de 3,8 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués par la Communauté européenne. Le Groupe considère pouvoir conserver à fin décembre 2024 une autosuffisance en quotas pour une période de plus de trois ans.

### Innover pour optimiser les procédés industriels et favoriser l'utilisation d'énergies décarbonées

Les actions menées portent à court terme sur la réduction et l'optimisation de la consommation énergétique, et à moyen et long terme sur la transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée, en particulier le passage à l'utilisation d'électricité décarbonée. Le programme « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87) et les plans d'action pour l'amélioration continue « énergie » et « CO<sub>2</sub> » structurent les plans d'action.

Les actions de court et moyen terme portent également sur des investissements dans des procédés d'optimisation et d'efficacité énergétique. De façon pragmatique, Saint-Gobain identifie et analyse les projets pour lesquels des gains rapides peuvent être mesurés. L'analyse tient également compte de l'impact sur la compétitivité et applique les règles liées à l'instauration du prix interne du carbone. À titre d'exemple, le Groupe favorise l'installation de systèmes de récupération d'énergie et de chaleur. Ces solutions bas carbone peuvent concerner chacun des impacts de la production industrielle : les matières premières, les énergies utilisées, l'efficacité énergétique et la récupération de l'énergie, ou encore la capture et la valorisation du carbone.

Concernant l'énergie, les procédés techniquement adaptables à l'utilisation exclusive d'énergie électrique ont été identifiés. Pour ceux-là, la transition est facilitée par le développement de réseaux locaux d'électricité d'origine renouvelable et la part grandissante d'électricité décarbonée dans les réseaux nationaux. Les acheteurs d'énergie ont donc été associés pour identifier des sources fiables et compétitives d'électricité renouvelable dans les pays où Saint-Gobain est présent. Cette transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées se concrétise par des investissements dans des fermes solaires et d'éoliennes, par l'installation de panneaux solaires sur nos sites, ou bien par l'utilisation de mécanismes de marché, comme les certificats verts ou les *Power Purchase Agreements* (PPA). Au niveau du Groupe, la part de l'électricité décarbonée dans la consommation d'électricité a atteint 67,2 % en 2024.

Concernant les procédés pour lesquels l'adaptation à l'utilisation exclusive d'énergie électrique est techniquement plus complexe, deux axes d'innovation sont alors déployés : l'un sur le développement des énergies décarbonées (biogaz, biométhane ou hydrogène d'origine décarbonée par exemple) ; et l'autre, pour faire évoluer les procédés et les rendre compatibles avec une utilisation grandissante de l'électricité.

De façon générale, l'innovation est un levier utilisé par le Groupe pour réduire l'impact de ses activités. Saint-Gobain souhaite également développer des productions à zéro émission de « scope » 1 et 2 le plus rapidement possible. Depuis avril 2023, l'usine de plaques de plâtre de Fredrikstad, en Norvège dispose d'une alimentation en énergie électrique d'origine hydraulique et est devenue le premier site de production de plaques de plâtre à zéro émission de carbone en « scope » 1 et 2 au monde. En juin 2022, Saint-Gobain a annoncé investir au Canada dans une deuxième usine de production à zéro émission de « scope » 1 et 2 appliquant les mêmes solutions techniques. L'investissement sera d'environ 90 millions de dollars canadiens.

Dans le même temps, le Groupe a continué ses efforts pour développer des pilotes de procédés industriels « zéro carbone » (« scope » 1 et 2) ou à très faible niveau d'émissions. Ainsi, Saint-Gobain est devenu le premier industriel à réaliser une production pilote zéro carbone (« scope » 1 et 2) de verre plat à Aniche (France). Cette prouesse technique a été réalisée grâce à l'utilisation de 100 % de verre recyclé et de 100 % d'énergie produite à partir de biogaz et d'électricité décarbonée <sup>(1)</sup>. Chaque procédé industriel de Saint-Gobain a établi un programme de production « zéro carbone (« scope » 1 et 2) » et effectué des productions pilote afin de tester les solutions techniques.

Afin de soutenir cet effort vers des procédés industriels contribuant à la neutralité carbone, une enveloppe de 100 millions d'euros par an a été allouée aux investissements en CAPEX et en recherche et développement sur dix ans. En 2024, Saint-Gobain a investi plus de 251 millions d'euros pour soutenir sa feuille de route 2030 dont 163 millions d'euros en CAPEX.

Depuis la mise en œuvre de sa feuille de route en 2020, le montant des investissements réalisés atteint déjà plus de 760 millions d'euros.

### c. La collaboration avec les parties prenantes

Saint-Gobain intègre comme règle de lobbying ou de collaboration l'adhésion des partenaires aux valeurs du Groupe communiquées dans son code éthique, les Principes de Comportement et d'Action, ainsi qu'un engagement à soutenir l'accord de Paris sur le climat.

#### Des engagements forts pour le climat

Saint-Gobain soutient la mise en œuvre de cadres politiques ambitieux permettant de lever les obstacles techniques et financiers et d'accélérer la transition vers une économie décarbonée. Les plans de relance initiés par les États sont l'occasion d'associer la lutte contre le changement climatique aux actions de développement économique, par exemple par des initiatives favorisant la rénovation des bâtiments et l'efficacité énergétique. En effet, la décarbonation de la construction et de l'usage des bâtiments est essentielle pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre que se sont donnés les États.

Les projets de réglementation européenne liés à la finance durable, et en particulier la taxonomie des activités durables (cf. section 3.6, p 210), sont des instruments essentiels pour atteindre les objectifs climatiques de l'Union européenne, sous la condition qu'ils soient guidés par des critères scientifiques et élaborés de façon transparente. Le Groupe accompagne les travaux de la Commission européenne et de la plateforme « finance durable » pour veiller à ce que l'ambition développée dans la taxonomie et dans les critères qui la sous-tendent reflète mieux les potentiels et les spécificités des secteurs d'activités concernés. Toutefois, une faible partie des opérations du Groupe ont été évaluées et sont donc éligibles.

Saint-Gobain est pleinement engagé en tant qu'acteur non étatique pour la mise en œuvre de l'accord de Paris, et participe avec ses partenaires aux COP (*Conferences of the Parties*) climat successives. Lors de la COP28, Saint-Gobain a salué l'initiative *Buildings Breakthrough* lancée par la France et le Maroc dans le cadre du *Breakthrough Agenda*, proposé par le Royaume-Uni lors de la COP26 à Glasgow en 2021. L'objectif est de faire des bâtiments résilients et à quasi zéro émission de gaz à effet de serre la norme pour les bâtiments neufs d'ici 2030. Cette initiative s'appuie sur l'expertise de l'Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction (GABC), dont Saint-Gobain est membre fondateur.

Saint-Gobain a également été fortement impliqué dans l'organisation du premier forum mondial bâtiment et climat organisé à Paris en mars 2024, au cours duquel la déclaration de Chaillot a été publiée et soutenue par plus de 60 États.

En ligne avec l'engagement pris de contribuer à la neutralité carbone, Saint-Gobain s'est engagé dès sa création dans l'initiative « Race to Zero » du « champion du climat » et de la « We Mean Business coalition », initiative qui regroupe désormais plus de 5 000 entreprises et 1 000 villes.

<sup>(1)</sup> Électricité décarbonée : issue du renouvelable et du nucléaire hors électricité fournie par les réseaux pays.

La transformation des marchés passe également par l'évolution de toute la chaîne de valeur du marché de la construction. Le Groupe noue des partenariats avec de nombreux acteurs partageant cette même volonté de promouvoir des bâtiments plus durables. À cet égard, les *Green Building Councils* (GBC), un réseau mondial unique d'associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction, sont un partenaire incontournable. Le réseau des GBC est un véritable accélérateur du déploiement de la construction durable et de la diffusion de bonnes pratiques, notamment *via* l'éducation des acteurs du marché. Il permet la mise en œuvre d'une dynamique collective impliquant les différentes parties prenantes (investisseurs, constructeurs, industriels, architectes, etc.).

Les *Green Building Council* disposent d'une organisation géographique permettant à chacune des entités de Saint-Gobain, aux niveaux local, national et international, de contribuer activement à leurs travaux. Ainsi, le Groupe est membre dans plus de la moitié des GBC locaux dans le monde, est partenaire du Réseau européen des GBC (ERN).

Saint-Gobain s'engage pour orienter le monde de la construction sur une trajectoire bas carbone. C'est pourquoi Saint-Gobain est membre fondateur de l'Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction (GABC). Saint-Gobain est aussi membre du Comité de pilotage des travaux du WBCSD sur la ville et le bâtiment.

Saint-Gobain milite pour l'instauration d'un prix du carbone. Ce prix doit permettre une transition qui ne vienne pas bouleverser la concurrence entre les différentes entreprises et les pays, notamment *via* la mise en place d'un mécanisme aux frontières de l'Europe. Saint-Gobain a notamment contribué à plusieurs travaux sur le sujet, au niveau européen au sein de l'ERT (*European Round Table for Industry*) et en France au sein de l'Afep et de la Fabrique de l'Industrie. Saint-Gobain a également rejoint le Comité directeur de la *Carbon Pricing Leadership Coalition* de la Banque mondiale.

Saint-Gobain fait partie de l'ETC (*Energy Transition Commission*), qui regroupe une cinquantaine de personnalités de la communauté de l'énergie et du climat. Benoit Bazin en est l'un des commissaires. L'objectif de l'ETC est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas carbone qui permette une croissance économique robuste, tout en limitant le réchauffement climatique à 1,5 °C. Parce que la construction est son premier marché, le Groupe s'implique particulièrement dans la promotion de la construction durable et s'associe aux initiatives en faveur de l'efficacité énergétique.

### Former localement les clients, informer l'utilisateur final

Parmi les formations délivrées par les équipes locales, certaines sont dédiées à l'efficacité énergétique et à la réduction de l'impact environnemental des bâtiments. Les enseignes de négoce de matériaux sont particulièrement actives sur le sujet et jouent un rôle primordial dans l'accompagnement des artisans, facilitant ainsi la mise sur le marché et l'utilisation de produits durables. Ces services mis en place par la distribution permettent d'accélérer la transition vers une construction plus durable et la réduction de l'impact carbone des bâtiments.

En France, le réseau Point.P a lancé en 2023 un programme inédit visant à former 1 000 « référents aide à la rénovation » qui pourront apporter toute l'information et les conseils nécessaires directement aux artisans dans les points de vente.

Les programmes de rénovation énergétique des bâtiments s'appuient en France sur un réseau d'artisans formés et disposant d'une qualification RGE. Point.P s'est depuis longtemps engagé dans la montée en compétence des artisans, et notamment dans leur accompagnement pour obtenir cette qualification. Une application pédagogique est mise à disposition des artisans pour les aider à préparer et à s'entraîner à l'examen. Par ailleurs, des sessions d'examen sont organisées dans des agences supervisées par des collaborateurs agréés par l'organisme de contrôle Certibat. Les autres enseignes de distribution Saint-Gobain en France se sont associées au programme.

Ainsi, en 2024, plus de 4 000 artisans se sont connectés à l'application RGE. Ils ont réalisé plus de 33 000 sessions de tests. Et près de 1 100 artisans ont été certifiés avec un taux de réussite de 87 %.

Au-delà de la Distribution Bâtiment, des structures de formation sont proposées par pays. Elles sont ouvertes aux artisans, installateurs, architectes ou autres acteurs du secteur du bâtiment. Des possibilités de se former par *e-learning* ou en présentiel sont offertes. Selon les pays et les produits, des formateurs se déplacent sur les chantiers, comme par exemple « les caravanes » au Maroc.

### Développer l'engagement des collaborateurs

#### Des formations

Pour que les collaborateurs puissent s'engager dans la lutte contre le changement climatique, ils doivent disposer des clés nécessaires pour bien comprendre :

- les enjeux liés au climat ;
- comment évaluer l'impact de Saint-Gobain ;
- comment agir pour diminuer son empreinte environnementale.

« Climate Academy » est un ensemble de formations en *e-learning* mis à la disposition des collaborateurs de Saint-Gobain pour les informer sur les enjeux liés aux risques liés au changement climatique et les aider à répondre aux défis environnementaux, quel que soit leur niveau de compétences sur le sujet ou leur rôle dans l'entreprise. La « Climate Academy » a été pensée en deux temps. Un premier temps pour comprendre les impacts et les enjeux, sous le format de modules de cinq minutes au maximum. Dans un second temps, la « Climate Academy » présente huit thématiques décrivant les différents moyens d'agir pour protéger l'environnement et contribuer à la neutralité carbone en 2050.

En plus de ces formations en ligne, des ateliers « Fresque du climat » sont organisés partout dans le monde. À fin 2024, plus de 81 000 collaborateurs ont participé aux ateliers. L'objectif est de former 80 % des collaborateurs à fin 2025.

#### Un fonds carbone interne pour les collaborateurs

Pour engager tous ses collaborateurs sur la route de la contribution à la neutralité carbone à horizon 2050, et pour contribuer à l'atteinte de l'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe d'ici à 2030, Saint-Gobain a lancé, en avril 2021, un « fonds carbone » interne. D'abord mis en place dans une région pilote, l'Europe du Nord, il vise à accélérer la réduction des émissions non industrielles de CO<sub>2</sub> à travers les actions quotidiennes des collaborateurs et des investissements ciblés sur les sites. Les domaines couverts par ces investissements sont principalement liés à la mobilité durable des salariés, aux énergies renouvelables et à l'amélioration du confort et de l'efficacité énergétique sur les sites de Saint-Gobain. Ces projets proposés et sélectionnés par les collaborateurs concernent principalement leur cadre de vie professionnel. Les modalités d'organisation, les choix thématiques et les priorités sont définis par les organisations locales.

### 3.2.2 RISQUES, OPPORTUNITÉS ET SOLUTIONS

Les enjeux liés au changement climatique représentent à la fois des risques et des opportunités pour Saint-Gobain. Le dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion mondiale et locale des risques est détaillé dans la réponse de Saint-Gobain au questionnaire « CDP Climat ». En la matière, le Groupe suit les principes de la diligence raisonnable. Ce processus permet d'identifier, prévenir et atténuer les impacts négatifs réels et potentiels associés à ses opérations et à sa chaîne d'approvisionnement, mais aussi de rendre compte de la façon dont ces impacts sont traités.

#### A – Les risques et opportunités sur la chaîne de valeur

L'identification et l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique font partie intégrante des processus globaux de gestion des risques et d'innovation de Saint-Gobain. À ce titre, le Groupe a identifié dix risques et cinq opportunités stratégiques liés au changement

climatique. Chaque risque et chaque opportunité affecte différemment chaque segment de la chaîne de valeur de Saint-Gobain, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie. Les tableaux ci-après précisent comment les opportunités et risques identifiés par Saint-Gobain impactent chaque étape de la chaîne de valeur, tout en s'inscrivant dans des dynamiques globales de marché et en répondant aux attentes des consommateurs. Cette démarche a été également alignée avec les recommandations TCFD. Les risques identifiés ne présentent pas de matérialité financière significative pour le Groupe (même à horizon long terme, dans le scénario le moins favorable sur la base des connaissances actuelles).

Le Groupe prend pleinement en compte ces enjeux climatiques, qui sont intégrés dans ses états financiers et leur projection à court, moyen et long terme (prévisions économiques, mix énergétique, taux d'actualisation, etc. cf. Note 3 Enjeux climatique du chapitre 8, p. 385).

#### IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

TYPE DE RISQUE	RISQUE	IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR			
		Extraction et traitement des matières premières	Production et distribution, en particulier de matériaux de construction	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
POLITIQUE ET JURIDIQUE	<b>Augmentation du prix des émissions de GES</b>	En Europe, risque de compétitivité vis-à-vis des matériaux importés	Augmentation du coût de production et de distribution	Accroissement de la demande en bâtiments et produits « bas carbone »	Demande de réduction des émissions liées aux produits et aux opérations
	<b>Composition des produits et évolutions réglementaires</b>	Risques liés à la substitution des matières premières actuellement utilisées	Risques liés à la mise en œuvre de nouvelles compositions	Demande de transparence et choix de solutions plus durables. Arrêt d'achat de certaines solutions	Demande de transparence et orientation vers des solutions plus durables ; risque réputationnel
	<b>Litiges liés au changement climatique</b>	Perturbation de certains approvisionnements	Perturbation des opérations	Menace pour la réputation de l'entreprise	Exposition aux demandes de dommages et intérêts entraînant des coûts financiers
TECHNOLOGIQUE	<b>Substitution des produits existants par des options « bas carbone »</b>	Utilisation de matières premières « bas carbone ». Disponibilité et coûts	Intégration de solutions « bas carbone » dans la gamme de produits ; rythme vs concurrence et demande	Développement de l'économie circulaire. Attente de communication sur l'intensité carbone des matériaux et produits	Augmentation des dépenses en R&D pour développer des solutions « bas carbone »
	<b>Transition vers des technologies à faible émission de carbone</b>	Fluctuation de la rentabilité des projets en fonction du coût des matières premières « bas carbone »	Fluctuation de la rentabilité des projets en fonction du coût de production de produits « bas carbone »	Risque de perte de compétitivité si les consommateurs continuent à utiliser des solutions à forte teneur en carbone	Augmentation des dépenses en R&D nécessaires au développement d'innovations de rupture
DE MARCHÉ	<b>Augmentation du prix des matières premières et de l'énergie</b>	Augmentation du coût des matières premières à forte intensité en carbone	Augmentation du coût de production	Évolution des préférences incitant à utiliser de nouveaux matériaux	Augmentation des dépenses en R&D nécessaires au développement de méthodes d'extraction et à la recherche de matières premières « bas carbone »

## IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

TYPE D'OPPORTUNITÉ	OPPORTUNITÉ	Extraction et traitement des matières premières	Production et distribution, en particulier de matériaux de construction	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
RÉPUTATIONNEL	Perception au sein de la société civile	Risques liés au maintien de pratiques extractives et d'utilisation d'énergies fossiles	Risque de baisse de la demande de produits en cas d'opinion publique négative	Attention et réactivité grandissante sur les sujets liés au changement climatique	Impact grandissant de l'opinion publique sur les investisseurs. Risque juridique
PHYSIQUE AIGU	Augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements extrêmes (cyclones, inondations)	Perturbations et retards dans l'extraction, le transport et la livraison des matières premières	Diminution de la capacité de production en raison des dommages et pertes d'équipements et de bâtiments	Garantie de la sécurité des travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement	Augmentation des exigences en termes de sécurité et de résilience des constructions pour limiter les pertes et les délais supplémentaires
PHYSIQUE CHRONIQUE	Élévation du niveau des mers, augmentation des températures moyennes, modification du régime de précipitations	Réduction de la disponibilité et/ou augmentation du coût des matières premières provenant de fournisseurs exposés à des risques de fortes chaleurs, inondations ou au manque d'eau	Exposition croissante des sites au risque d'inondation et de fortes chaleurs affectant les coûts de production et la consommation d'énergie	Prise en compte du risque de manque d'eau au niveau local ; construction de logements abordables adaptés aux risques physiques pour les populations locales	Prise en compte de l'engagement des entreprises auprès des populations à risque. Demande de nouvelles modalités de construction adaptées à ces risques croissants
UTILISATION DES RESSOURCES	Recyclage	Remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées ; traitement des déchets pour les transformer en nouvelles matières premières potentielles	Intégration de contenu recyclé dans les produits ; augmentation de l'utilisation de matière recyclée dans les procédés industriels (gypse, verre)	Hausse de la demande de produits recyclés	Développement de filières de recyclage locales en réponse à la raréfaction des ressources
	Réduction de la consommation d'eau	Limitation des prélèvements, en particulier dans les zones de stress hydrique	Utilisation de modes opérationnels moins consommateurs en eau	Intégration des besoins en eau des populations locales dans les projets de construction neuve et de rénovation	Limitation de la consommation en eau des bâtiments pour anticiper le risque de stress hydrique
PRODUITS ET SERVICES	Développement de solutions en matière d'adaptation au climat, de résilience et de risques d'assurance	Développement de matériaux à faible teneur en carbone	Développement de méthodes à faible teneur en carbone pour garantir la sécurité et la fiabilité des opérations	Prise en compte des spécificités climatiques locales dans l'élaboration de solutions pour l'habitat durable	Coopération avec des acteurs locaux afin d'améliorer la résilience et l'adaptabilité des villes en fonction de leur exposition aux risques physiques
	Développement / expansion de produits bas carbone	Utilisation de matériaux « bas carbone »	Conception de produits dont l'usage est peu impactant, voire permet d'éviter des émissions carbone	Accroissement de la demande de solutions à faible impact carbone	Durcissement des réglementations en matière d'émissions de GES soutenant les investissements dans la recherche de produits « bas carbone »
RÉSILIENCE	Participation à des programmes d'énergies renouvelables et adoption de mesures d'efficacité énergétique	Identification de sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables	Développement d'outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins	Élaboration de solutions alliant confort de l'habitat et efficacité énergétique	Augmentation des exigences de performance énergétique, encouragée par les évolutions réglementaires et par les programmes publics de soutien à la rénovation énergétique

## B – Gestion des risques et opportunités

### a. Les risques liés au changement climatique

#### Risques physiques

Les trois risques physiques majeurs identifiés sur la base du 6<sup>e</sup> rapport du GIEC sont les suivants : l'augmentation de la fréquence et/ou de l'intensité d'événements potentiellement destructifs, la raréfaction des ressources et l'augmentation globale des températures.

La Direction des risques et assurances procède de manière continue à l'évaluation des risques auxquels sont exposés les sites du Groupe dans le monde, et en particulier les risques liés aux effets du changement climatique. (cf. section 3.1.5.B.b, p. 116). En 2022, une étude spécifique de l'exposition des principaux sites a été réalisée. La gestion de ces risques se traduit ensuite par l'élaboration et la mise en œuvre par les sites concernés de plans d'action afin de réduire leur exposition aux risques ainsi que la mise à jour des plans de continuité d'activité intégrant les risques climatiques. Une coordination des actions impliquant une modification des procédés industriels ou de la conception des usines est assurée par la Direction technique et performance industrielle, en particulier les Directions industrielles et R&D de chacun des métiers.

En outre, le Groupe assure la prise en compte des risques physiques tout au long de sa chaîne de valeur. Dans le cadre de son programme d'achats responsables, Saint-Gobain s'appuie sur une diversité de fournisseurs et de sources d'approvisionnement afin de réduire le risque de difficultés de transports et d'interruptions de sa chaîne d'approvisionnement. Enfin, la Direction des achats tient compte du risque d'augmentation du prix des matières premières ou de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre dans ses stratégies d'achats.

Saint-Gobain a mené en 2023 une étude complémentaire avec un cabinet externe afin d'identifier son exposition aux risques physiques liés à l'impact du changement climatique (inondations, feux de forêt, cyclones, tempêtes, sécheresse et stress thermique), ainsi que des tremblements de terre, sur ses opérations. Une analyse de l'exposition et de la vulnérabilité aux éléments climatiques a été effectuée sur les actifs d'environ 500 sites industriels et logistiques les plus importants (couvrant plus de 80 % du chiffre d'affaires et de la valeur nette comptable des actifs du Groupe), selon trois scénarios du GIEC : SSP1-2.6, SSP2-4.5 et SSP5-8.5, et trois horizons temporels : 2030 (moyen terme), 2040 et 2050 (long terme).

Les scénarios se sont basés sur les modèles de ville durable et le mode de construction envisagé, vecteurs pertinents pour Saint-Gobain, compte tenu de son activité.

Cette étude a permis d'évaluer l'impact financier au niveau de chaque site, et pour l'ensemble du Groupe, après prise en compte des mesures d'adaptation en place des impacts suivants :

- les impacts directs : les effets immédiats du changement climatique sur les sites, l'infrastructure et les conditions de vie et de travail ;
- les impacts indirects : les conséquences des effets du changement climatique sur l'activité économique, les états financiers ainsi que l'impact social, y compris l'impact des interruptions d'activité ;
- les mesures d'adaptation potentielles permettant de réduire la vulnérabilité des sites, y compris leur coût, leur faisabilité et la facilité de leur mise en œuvre.

Cette étude confirme que les risques identifiés ne présentent pas de matérialité financière significative pour le Groupe. Il en résulte que, même dans le scénario le plus extrême et à l'horizon 2050 (scénario du pire), les risques totaux identifiés ne représenteraient que des montants peu significatifs, à l'échelle du Groupe, par rapport à la *baseline* 2023. (cf. Note 3 Enjeux climatique du chapitre 8, p. 385).

Le stress thermique, les inondations et les tempêtes représenteraient la majeure partie des risques estimés, principalement induits, non par les dommages directs, mais par l'interruption d'activité, avec un impact plus significatif en Asie et en Inde, l'Europe n'étant pas matériellement impactée.

L'actualisation de cette étude réalisée en 2024 a confirmé les conclusions de l'étude initiale de 2023.

Elle a été complétée en 2024 par une analyse comparable portant sur 51 sites australiens de CSR. Les risques identifiés lors de cette analyse complémentaire ressortent également étant peu significatifs à l'échelle de CSR et de Saint-Gobain.

La connaissance par Saint-Gobain de l'existence de ces effets d'amplification lui permet d'inclure dans sa vision et stratégie long terme les risques physiques et de transition, intégrant ainsi entièrement le changement climatique et ses impacts dans ses prises de décision.

Parallèlement à cette évaluation des risques physiques sur ses actifs, le Groupe a entamé un travail d'analyse, sur plusieurs géographies, des opportunités de croissance de ses solutions liées à l'impact des changements climatiques.

## Risques de transition

Saint-Gobain s'est engagé à atteindre l'objectif de « zéro émission nette » d'ici à 2050. L'analyse de l'exposition aux risques physiques a permis d'identifier des risques de transition sur la base du scénario 1,5 °C.

POLITIQUES ET JURIDIQUES	TECHNOLOGIQUES	DE MARCHÉ	RÉPUTATIONNELS
<ul style="list-style-type: none"> <li>évolution des réglementations locales (composition des produits, solutions plus durables, réduction des émissions, etc.) ;</li> <li>litiges liés au changement climatique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>disponibilité et coût des matières premières des produits « bas carbone » et/ou des matières premières substituées (par comparaison avec des matières premières fossiles) ;</li> <li>augmentation des dépenses R&amp;D (solutions « bas carbone », matières premières « bas carbone » et leur extraction, innovations de rupture...) pour assurer une transition vers des technologies et des solutions à faible émission de carbone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation du prix des émissions de GES ;</li> <li>augmentation des coûts de production et de distribution (exemple : augmentation du coût des matières premières à forte intensité en carbone) ;</li> <li>risque de compétitivité vis-à-vis des matériaux importés (risque spécifique à l'Europe) ;</li> <li>perturbations dans la chaîne de valeur (approvisionnements, opérations...) ;</li> <li>risque de perte de compétitivité sur les nouvelles gammes intégrées d'offre de solutions « bas carbone » ;</li> <li>risque de perte de compétitivité si non-intérêt des consommateurs pour les solutions « bas carbone » ;</li> <li>risque de perte de rentabilité sur les projets « bas carbone » (coûts de production et des matières premières).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>risques liés au maintien de pratiques extractives et d'utilisation des énergies fossiles ;</li> <li>risque de manque de réactivité, de communication et de transparence du Groupe sur les sujets liés au changement climatique (toutes parties prenantes) ;</li> <li>évolution des préférences des consommateurs concernant l'utilisation de nouveaux matériaux.</li> </ul>

Le Groupe anticipe le risque technologique lié à la substitution des produits existants par des options « bas carbone » en investissant dans le développement de technologies de rupture et de solutions éco-innovantes afin de répondre aux attentes de ses clients. Deux prix internes du carbone ont ainsi été mis en place en 2016 afin de soutenir la viabilité des projets et de la stratégie de Saint-Gobain (cf. section 3.2.1.B.b, p. 127). Ces deux prix sont mis à jour de façon régulière.

Au niveau local, des programmes de suivi et de compliance ont été mis en place dans les pays coordonnés par la Direction EHS, tandis que la Direction juridique surveille les nouvelles réglementations environnementales. En outre, les équipes marketing s'assurent que les produits du Groupe respectent les réglementations environnementales

locales. De même, les risques de litiges liés au changement climatique sont évalués dans le cadre du processus existant de gestion des risques. Saint-Gobain surveille également l'évolution des exigences en matière de *reporting* climat afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Enfin, conscient de l'impact d'une mauvaise réputation en matière environnementale, le Groupe intègre pleinement le risque réputationnel dans sa politique de gestion des risques. Saint-Gobain démontre son engagement en faveur du climat à travers des objectifs concrets pour la réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub> et de sa consommation d'énergie. Enfin, les besoins et risques liés à l'accès à l'eau des populations locales sont également pris en compte dans ses plans d'action.

## b. Opportunités

Des solutions conçues, produites et distribuées par Saint-Gobain ont un impact moindre sur le changement climatique. L'analyse de l'exposition aux risques physiques a permis d'identifier des opportunités pour le Groupe sur la base du scénario 1,5 °C.

POLITIQUES ET JURIDIQUES	TECHNOLOGIQUES	DE MARCHÉ	RÉPUTATIONNELLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>évolution des réglementations liées à l'exploitation des sites (émissions de GES, performance énergétique) ;</li> <li>évolution des réglementations liées aux compositions des produits (matières premières recyclées et/ou faible empreinte carbone, labellisation) ;</li> <li>évolution des réglementations locales pour une prise en compte des spécificités climatiques régionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>développement de nouveaux matériaux et techniques de construction pour une meilleure efficacité énergétique et un impact environnemental plus faible ;</li> <li>développement de solutions permettant une diminution de la dépendance aux matières premières (optimisation des processus, recyclage, traitement des déchets).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hausse de la demande de produits recyclés et/ou à faible impact carbone (changement des préférences consommateur) ;</li> <li>demande grandissante de la prise en compte des spécificités climatiques locales dans l'élaboration de solutions plus durables ;</li> <li>hausse des prix de l'énergie (exemple : élaboration de produits d'isolation plus efficaces, outils d'ajustement de la consommation énergétique au plus proche des besoins réels, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>besoins de transparence des consommateurs concernant les démarches et investissements liés à une diminution de l'impact environnemental du Groupe ;</li> <li>besoins de transparence des investisseurs concernant les démarches et investissements liés à une diminution de l'impact environnemental du Groupe.</li> </ul>

Saint-Gobain anticipe le risque de raréfaction des matières premières en agissant activement en faveur de la transition vers une économie circulaire (cf. section 3.3.3, p. 153) et en réduisant sa consommation d'eau (cf. section 3.3.2, p. 150). La substitution des matières premières vierges non renouvelables par des matières premières renouvelables ou recyclées, l'allongement de la durée de vie ou d'usage des produits ou systèmes et la réduction de l'intensité des matières sont au cœur du processus d'innovation du Groupe et lui permettent d'assurer la compétitivité de ses solutions tout en anticipant l'évolution des préférences de ses consommateurs finaux et des législations.

Saint-Gobain agit également en faveur de l'optimisation et de la réduction de sa consommation d'énergie, par exemple en investissant dans des outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins.

L'anticipation de l'augmentation du coût des produits à fortes émissions, qui ferait suite au durcissement des réglementations et au changement de préférences attendues des consommateurs et des clients, incite Saint-Gobain à soutenir le développement de matériaux et méthodes à faible teneur en carbone tout au long de sa chaîne de valeur. Au-delà de ses efforts pour contribuer à atteindre la neutralité carbone dans ses opérations, le Groupe promeut les énergies renouvelables et développe des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique de ses clients afin de leur permettre de répondre aux défis climatiques et environnementaux qu'ils rencontrent (cf. section 3.2.2, p. 130).

Grâce à sa forte exposition au marché de la rénovation, le Groupe est idéalement placé pour jouer un rôle déterminant dans les plans de « relance verte » nationaux et européens en faveur de la transition énergétique, qui devraient soutenir la croissance structurelle de Saint-Gobain. Le portefeuille d'expertises et de solutions de Saint-Gobain lui assure un positionnement particulièrement favorable face aux besoins d'adaptation des marchés de la construction, et la raréfaction des ressources. Le programme « Solutions for Growth » intègre par ailleurs un volet lié à l'amélioration de la productivité des clients.

## c. Étude des effets d'amplification des risques et des opportunités en fonction des scénarios climat

Dans le cadre de l'analyse de son exposition aux risques physiques ainsi qu'aux risques et opportunités de transition, les études réalisées en 2022 et 2023 ont permis d'identifier les potentiels effets d'amplification des risques de transition du fait de l'intensité des risques physiques, y compris leurs effets financiers. L'objectif de cet exercice pour le Groupe est d'avoir une vision mondiale et régionale de son exposition aux risques et opportunités liés à l'impact du changement climatique sur son activité ainsi que l'intégration des effets financiers potentiels dans ses états financiers.

Une identification de l'évolution des risques physiques majeurs – mondialement et par région – a été effectuée sur la base du 6<sup>e</sup> rapport du GIEC. Par la suite, ces risques physiques ont été mis en lien avec les risques et opportunités de transition identifiés par Saint-Gobain et alignés avec les recommandations de la TCFD. Pour chacun d'entre eux, l'effet d'amplification potentiel entraîné par les risques physiques a été étudié et quantifié de faible, modéré ou significatif selon trois scénarios : SSP1-2.6, SSP2-4.5 et SSP5-8.5.

Les trois risques physiques majeurs identifiés sur la base du rapport du GIEC sont les suivants : l'augmentation de la fréquence et/ou de l'intensité d'événements potentiellement destructifs, la raréfaction des ressources et l'augmentation globale des températures. Dans les scénarios SSP2-4.5 et SSP5-8.5, ces trois risques physiques ont des effets d'amplification attendus sur la majorité des risques de transition dans toutes les régions. En revanche, une influence particulière sur les risques de marché est observée, comme l'augmentation des coûts de production et de distribution ou encore la perturbation de la chaîne de valeur. Cela peut notamment s'expliquer par différentes raisons, comme une croissance des coûts de production liée à une augmentation des températures qui accroît les besoins en énergie nécessaires au refroidissement des machines.

Pour les opportunités, les effets d'amplification semblent surtout favoriser les opportunités politiques et juridiques ainsi que les opportunités technologiques. En effet, l'augmentation globale des températures pourrait accélérer l'évolution des réglementations liées à l'isolation des bâtiments, favorisant ainsi la demande. De plus, la capacité de Saint-Gobain à développer des alternatives de construction ayant une meilleure efficacité énergétique ainsi qu'un impact environnemental plus faible pourrait représenter une opportunité amplifiée par la raréfaction de certaines ressources, permettant de réduire leur surcoût.

Parallèlement à l'évaluation des risques physiques sur ses actifs réalisée en 2023, et mise à jour en 2024, le Groupe a entamé un travail d'analyse, sur plusieurs géographies, des opportunités de croissance de ses solutions liées à l'impact des changements climatiques. Ce travail sera poursuivi en 2025.

Cette approche s'appuie sur :

- l'analyse de l'impact des principaux périls climatiques sur les marchés de Saint-Gobain, en particulier la construction et la rénovation ;
- l'estimation de croissance potentielle de la demande pour les solutions du Groupe.

La connaissance de Saint-Gobain de l'existence de ces effets d'amplification lui permet d'inclure dans sa vision et stratégie long terme les risques physiques et les risques et les opportunités de transition, intégrant ainsi entièrement le changement climatique et ses impacts dans sa prise de décision.

## C – Les solutions

### a. Concevoir des solutions innovantes intégrant des « bénéfiques carbone » et contribuant à la réduction de la consommation d'énergie

Dans le cadre de son programme « Solution for Growth » (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115), Saint-Gobain innove pour développer des solutions qui réduisent l'empreinte carbone des bâtiments sur l'ensemble de leur cycle de vie :

- en diminuant leur consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation : ce sont des solutions d'isolation et de vitrage qui contribuent à l'efficacité énergétique ;
- en réduisant l'empreinte carbone de ses produits et solutions, et notamment en développant des solutions de constructions légères, en augmentant le taux de matières recyclées utilisées pour les fabriquer ou en alimentant ses procédés industriels avec des énergies renouvelables ;
- en réduisant l'empreinte carbone de matériaux de construction grâce aux solutions innovantes développées par la chimie de la construction.

L'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte carbone des produits sont deux critères intégrés dans la méthodologie d'évaluation des solutions durables dans le cadre du programme (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115).

Grâce à ses propriétés innovantes, le verre Oraé contribue à la décarbonation des bâtiments et accélère le développement de l'économie circulaire.

En étant le premier verre « bas carbone », Oraé offre les mêmes performances, qualité et apparence que le verre Planiclear standard, mais avec une empreinte carbone réduite. Adapté aux constructions neuves et aux rénovations, qu'elles soient résidentielles ou non, Oraé peut remplacer un verre transparent traditionnel de même épaisseur pour tout type d'application. Le calcin utilisé dans la fabrication d'Oraé n'émet pas de CO<sub>2</sub> lors de sa fusion, nécessitant moins d'énergie que les matières premières vierges. L'utilisation

d'énergies « bas carbone » telles que le biogaz et l'électricité verte réduit encore davantage les émissions associées à la production du verre. Selon sa DEP vérifiée, le verre Oraé a une empreinte carbone de seulement 6,64 kg de CO<sub>2</sub> éq./m<sup>2</sup> pour un substrat de 4 mm, soit une réduction de 42 % par rapport au verre Planiclear. L'intégration d'une tonne de calcin dans la production de verre réduit les émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à 700 kg (« scope » 1, 2 et 3) et la consommation de matières premières de 1,2 tonne - sur la base d'études internes. Ce matériau recyclé provient principalement des usines de traitement du verre et des déchets récupérés dans les bâtiments. Des outils numériques optimisent les mouvements entre les sites, réduisant ainsi les émissions liées au transport. À leur retour à l'usine, les camions peuvent être chargés en calcin issu des déchets de fabrication.

### b. Mesurer les « bénéfiques carbone » des produits et des solutions, ainsi que l'énergie non consommée

Les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs du bâtiment et de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers. Elles jouent ainsi un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, puisqu'elles permettent, en réduisant les besoins en énergie, de diminuer la quantité de gaz à effet de serre émise. Ainsi, les bénéfiques fournis par les isolants thermiques et vitrages isolants du Groupe, en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre, dépassent significativement les impacts associés à leur production.

Depuis 2015, Saint-Gobain met à jour régulièrement la méthodologie utilisée pour calculer la quantité de gaz à effet de serre évitée grâce à l'utilisation de ses solutions afin :

- de se conformer aux recommandations internationales les plus récentes et reconnues en matière de calcul des émissions de gaz à effet de serre évitées ;
- d'étendre la couverture géographique d'évaluation ;
- de mettre à jour les conditions d'exploitation des bâtiments prises en compte comme les systèmes de chauffage, la répartition des énergies utilisées et les facteurs d'émissions associés ou encore les efforts de rénovation des parcs mis en œuvre.

Saint-Gobain a estimé à près de 1 043 millions de tonnes les émissions évitées grâce aux solutions produites et vendues en un an en 2023 et ce sur l'ensemble de leur cycle de vie. Cette étude a été réalisée pour le segment des bâtiments résidentiels et non résidentiels et pour les activités d'isolation technique (isolation en environnement industriel ou isolation des conduits et canalisations).

L'évaluation des émissions évitées se base sur le calcul des bénéfiques apportés par l'installation des solutions de Saint-Gobain comparés à une installation répondant à une norme ou une réglementation en vigueur. Lorsque les normes de construction en vigueur sont exigeantes en terme de réduction de l'impact des bâtiments et donc alignées avec les principes d'une construction plus durable, les émissions évitées liées aux solutions installées par Saint-Gobain sont faibles voire nulles. Dans ce cas, ce sont bien les émissions de l'ensemble du secteur de la construction qui sont réduites.

Saint-Gobain défend l'établissement de normes exigeantes pour accélérer la réduction des émissions liées au secteur de la construction. Aussi, aucun objectif à court ou moyen terme de génération d'émissions évitées spécifiques aux solutions installées par Saint-Gobain n'a été fixé.

Les émissions évitées évaluées en 2023 sont essentiellement liées à des programmes de rénovation des bâtiments et aux activités d'isolation technique. Elles sont calculées sur la base de l'efficacité énergétique apportées par les solutions et l'impact carbone du mix énergétique du pays. Elles reflètent des consommations moindres, notamment pour les activités d'isolation technique (isolation en environnement industriel ou isolation des conduits et canalisations).

La méthodologie mise à jour est accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site Web de Saint-Gobain Le calcul a été revu par une tierce partie indépendante.

L'évaluation s'appuie sur la collecte d'information pays par pays auprès des équipes marketing, en particulier sur l'état du parc de bâtiment, les normes en vigueur pour la construction neuve et sur l'utilisation de sources externes reconnues en particulier pour l'évaluation de l'incidence du mix énergétique existant du pays.

## D - Vers une transition juste

La transition vers une construction et une industrie plus durable exige principalement des évolutions technologiques, l'intégration systématique de l'impact carbone lors des prises de décisions professionnelles ou personnelles, le développement d'une économie circulaire et la disponibilité d'énergie décarbonée.

La transformation des procédés industriels de Saint-Gobain dans le cadre de la réalisation de sa feuille de route « Carbone 2030 » (cf. section 3.2.3.B, p. 138) n'entraîne pas de changement majeur des métiers ou de l'organisation des sites industriels. Les programmes de formation mis en place par le Groupe anticipent déjà cette transition (cf. section 2.1.3, p. 87), en particulier, ceux qui sont orientés pour :

- assurer l'efficacité et l'excellence opérationnelle ;
- accélérer la transformation digitale dans les opérations, les modèles d'affaires et les compétences.

Au-delà de l'évolution des métiers et de l'organisation, les collaborateurs de Saint-Gobain sont formés aux enjeux et à l'urgence climatique soit par des formations d'*e-learning* de la « Climate Academy » soit par des formations en présentiel à la fresque du climat (cf. section 3.2.1.B.c, p. 128).

Par ailleurs, l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions carbone (« scope » 1, 2, 3) exige une évolution des formulations des produits pour intégrer des matières premières à impact carbone faible, en particulier le recours à des matières recyclées (cf. section 3.3.3, p. 153).

Cela passe par la création de nouvelles filières de collecte et de traitement de déchets de construction avec l'émergence de nouveaux modèles d'affaire. Ces filières sont créatrices d'emploi souvent peu qualifiés. Dans certains pays, elles sont aussi des opportunités de création d'emploi pour de personnes fragiles et exclues. Ainsi, en France l'économie sociale et solidaire est un acteur du recyclage du verre ou du bois. La Fondation Saint-Gobain accompagne des projets d'insertion professionnelle liés à l'émergence d'écosystèmes plus circulaires.

Le développement de la construction durable pour accélérer la contribution du secteur vers la neutralité carbone exige de le passage à de nouvelles modalités de construction, en particulier la construction légère, la rénovation des bâtiments existants pour améliorer l'efficacité énergétique, et la proposition de solution et de produits bas carbone.

Les plans de rénovation améliorant l'efficacité énergétique des bâtiments ont un effet indéniable sur les émissions carbone mais également sur la facture énergétique des

utilisateurs finaux, ce qui est d'autant plus important pour les personnes fragiles ou en situation de précarité financière. Le programme « Build Change » lancé en 2022 permet d'identifier et de promouvoir les actions réalisées par les pays en faveur du logement social. La Fondation Saint-Gobain accompagne également les initiatives des collaborateurs pour favoriser l'accès à un logement décent pour les personnes exclues.

L'urbanisation croissante et l'augmentation de population entraîne des besoins en logement. Le développement des villes, en particulier dans les pays émergents, s'est aussi accompagné par la croissance des bidonvilles. La construction légère est une solution pour répondre aux besoins en logement neuf parce qu'elle est efficace et moins impactante pour l'environnement.

Pour atteindre l'objectif de contribution du secteur à la neutralité carbone, l'accès à une main d'œuvre qualifiée et formée aux solutions de construction durable sera déterminant dans tous les pays. Les programmes d'accompagnement des artisans pour former leurs collaborateurs (cf. section 3.2.1.B.c, p. 128) mis en place par les organisations pays de Saint-Gobain participent à cette transition. De même les programmes de formation professionnelle (cf. section 3.4.3.B, p. 175) anticipent l'accroissement des besoins de rénovation ou de construction neuve.

L'ambition de Saint-Gobain de découpler sa croissance de ses émissions carbone de « scope » 1, 2 et 3 permettra de répondre à l'augmentation de la demande des marchés du bâtiment et de la construction en maîtrisant l'impact du secteur.

## E - L'adaptation

Quels que soient les scénarios prédictifs sur les effets du changement climatique (cf. section 3.2.1.B.a, p. 125), les effets conjugués des hausses de température et des événements climatiques (sécheresses, inondations, feux, tempêtes) auront un impact fort sur la croissance du marché de la construction :

- destruction d'habitations liée à l'augmentation des phénomènes climatiques se traduisant par une demande accrue pour satisfaire les besoins de reconstruction dans les zones géographiques concernées ;
- constructions endommagées par la sécheresse et les retraits des sols argileux, par exemple en France le pourcentage de bâtiments exposés ou très exposés aux risques varie de 35 % à 78 % pour des augmentations de températures entre + 1,8 °C et 4,4 °C (source I4CE).

En même temps, les modalités de construction vont devoir évoluer pour intégrer de nouvelles contraintes pour préserver la valeur des bâtiments ou/et pour assurer le confort des utilisateurs des bâtiments, résidentiels comme non résidentiels, face à l'augmentation des températures et du nombre croissants de jours de canicule.

Le portefeuille de métiers et d'expertises de Saint-Gobain dans les domaines de l'isolation, du renforcement des matériaux avec la chimie de la construction, et dans les sciences des bâtiments, assure à Saint-Gobain un positionnement particulièrement favorable face aux besoins d'adaptation des marchés de la construction. En utilisant les expertises existantes et en s'appuyant sur la culture d'innovation (cf. section 2.2.3.A, p. 101), l'offre de solutions de Saint-Gobain peut être étendue pour répondre aux périls liés aux effets du changement climatique, en particulier l'adaptation des logements à la hausse des températures ou la protection des bâtiments face aux tempêtes et aux inondations.

L'organisation multi-locale (cf. section 2.1.2, p. 83) permet de développer des offres de solutions répondant aux besoins spécifiques de la région concernée et s'inscrit dans des programmes locaux de résilience des bâtiments.

Dans certaines régions du monde, la hausse des températures conjuguée avec un taux d'humidité élevé aura un effet important sur les conditions de travail sur les chantiers pouvant aller jusqu'à l'arrêt des chantiers pendant un nombre de jours croissant. Les clients de Saint-Gobain devront faire évoluer leurs méthodes et trouver des relais de productivité. Depuis son lancement en 2021, le programme « Solutions for Growth » (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115) intègre un volet lié à l'amélioration de la productivité des clients avec des propositions de service liés à la digitalisation pour mieux anticiper l'organisation des chantiers ou la préfabrication qui permet un temps d'assemblage optimisé sur le chantier.

En complément du développement d'une offre liée aux besoins d'adaptation des marchés, Saint-Gobain prépare ses opérations aux risques liés au changement climatique et développe :

- des programmes d'adaptation de ses opérations en particulier ses sites industriels aux événements climatiques (cf. section 3.1.5.B.b « La politique de prévention des risques industriels et de distribution », p. 116) ;
- des programmes d'adaptation des conditions de travail à la hausse des températures ;
- des programmes d'adaptation liés aux impacts potentiels du changement climatique sur la chaîne d'approvisionnement.

### 3.2.3 OBJECTIFS ET MESURE DE LA PERFORMANCE

#### A – La mesure de la performance

Saint-Gobain a fixé des objectifs de réduction de « scope » 1 et 2 et de « scope » 3, et a mis en place un ensemble d'indicateurs pour piloter sa performance en matière de changement climatique. Les objectifs liés au carbone sont détaillés dans la feuille de route « Carbone 2030 ».

Les scénarios prédictifs sur les effets du changement climatique, l'évaluation des émissions de « scope » 3, la mesure et l'efficacité des actions de compensations carbone ou les méthodologies d'évaluation des évitements sont autant de sujets toujours débattus par les experts. Saint-Gobain participe à ces débats. De même, le Groupe souhaite dialoguer avec les organisations expertes avec l'objectif d'une meilleure mesure des impacts afin de rendre la lutte contre le changement climatique plus efficace.

Le Groupe a mis en place un suivi mensuel de l'évaluation de ses émissions de « scope » 1 et de « scope » 2 permettant l'intégration de l'impact carbone dans ses outils de gestion (cf. section 3.7.1, p. 219).

Les émissions de CO<sub>2</sub> de Saint-Gobain pour le « scope » 1 et 2 sont évaluées à fin 2024 à 8,5 millions de tonnes (8,8 millions de tonnes à fin 2023) hors acquisitions et 8,9 millions de tonnes en incluant une estimation pour les acquisitions récentes sur une base annuelle (BPC, CSR Australie, et Bailey).

Les émissions de « scope » 3 sont les émissions indirectes qui sont générées dans la chaîne de valeur d'une entreprise. Compte tenu de la complexité des chaînes de valeur, l'évaluation des émissions est un défi et l'amélioration de la qualité des données est indispensable dans le cadre de l'engagement vers l'atteinte de zéro émission nette du secteur. C'est pourquoi la mise à jour de l'évaluation des émissions de « scope » 3 de Saint-Gobain en 2021 s'est accompagnée d'une évaluation des facteurs d'émissions de façon plus spécifique et d'une analyse plus granulaire des impacts sur les trois catégories les plus significatives, représentant plus de 80 % des émissions totales de « scope » 3. Le calcul a été mis à jour en 2023 en intégrant plus finement l'impact des produits en fin de vie, et sur la base de facteurs d'émission plus récents. La méthodologie permettant de mesurer les émissions du « scope » 3 de Saint-Gobain est disponible dans la section centre de ressources de son site Internet (<https://www.saint-gobain.com/fr/entreprise-responsable/centre-de-ressources>).

Cet effort s'est poursuivi tout d'abord grâce la création d'outils digitaux facilitant les évaluations des catégories 1, 4 et 9 en particulier. Une base de données a également été créée pour assurer un suivi des facteurs d'émission des matières et produits achetés par le Groupe. L'idéal et le plus fiable est d'obtenir des fournisseurs une analyse de cycle de vie des matières et produits qu'ils ont livrés au Groupe. Si cette information n'est pas disponible, l'évaluation s'appuie sur des valeurs de bases de données reconnues, comme Gabi ou Ecolnvent.

À fin 2023, les émissions de « scope » 3 ont été évaluées à 24,5 millions de tonnes sur le périmètre considéré dans le cadre de l'objectif 2030 validé par SBTi (20 millions de tonnes à fin 2021) détaillé en section 3.7.1.B.b, p. 223. Cette augmentation résulte en grande partie de l'amélioration de la couverture des estimations réalisées, et notamment de la prise en compte des émissions en fin de vie des produits.

Les émissions de « scope » 3 des catégories significatives est disponible dans la section 3.2.4 (le détail est publié dans le questionnaire CDP accessible sur le site Internet de Saint-Gobain), p. 142. La méthodologie publique est disponible sur le site Internet du Groupe.

Les opérations de Saint-Gobain, en particulier ses actifs industriels (parc renouvelé sur une période de 20 ans), mais également les solutions que le Groupe met sur le marché, ne généreront pas d'émissions verrouillées de CO<sub>2</sub> significatives à horizon 2050.

La classification des opérations de Saint-Gobain dans le cadre de la réglementation européenne sur la finance durable et du respect du règlement européen 2020/852 *Taxonomy Regulation* (en vigueur depuis juillet 2020), des actes délégués aux deux premiers objectifs concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique – *Taxonomy Climate Delegated Act* (EU) 2021/2139 – ainsi que de l'acte délégué à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 et ses annexes sur les conditions de *reporting* (*Disclosures Delegated Act*) est communiquée dans la section 3.6, p. 210.

La part du chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain est estimée à 73 % en 2024 en ligne avec l'objectif de 75 % à l'horizon 2025. Elle intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen 2020/852 *Taxonomy Regulation*, comme les activités de négoce, des impacts et bénéfiques non encore suffisamment intégrés à la réglementation, comme les ressources et l'économie circulaire, ou enfin les bénéfiques liés à la santé, la sécurité et aux comforts, qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

Tous les autres objectifs et indicateurs sur lesquels s'appuie le Groupe pour progresser dans l'atténuation, la gestion et l'adaptation aux enjeux liés au changement climatique sont rassemblés dans un tableau détaillé dans la section 3.2.4, p. 142. Les objectifs 2030 sur la base 2017 ont été validés par l'organisation indépendante *Science Based Targets initiative* (SBTi). Le détail de la méthodologie de calcul des indicateurs et objectifs est disponible dans la section 3.7.1, p. 219.

## B - La feuille de route 2030

En 2020, SBTi a validé les objectifs de Saint-Gobain à 2030 : 8,9 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> pour le « scope » 1+2 en 2030, soit une réduction en valeur absolue de 33 % entre 2017 et 2030 et une réduction de 16 % du « scope » 3 sur la même période. Depuis l'établissement de sa baseline, hormis des opérations identifiées dont les effets cumulés sont non significatifs, c'est à dire inférieurs à 5 % sur la baseline d'origine, le Groupe a principalement cédé et investi dans des activités peu émettrices en carbone, en se séparant principalement d'activités de transformation de verre et en se développant dans le secteur de la chimie de la construction.

À fin 2024, le Groupe a réduit ses émissions de 36,8 % sur le « scope » 1 et 2 depuis 2017. Cet objectif en valeur absolue traduit l'ambition de découpler les émissions de CO<sub>2</sub> et la croissance de la production.

Pour atteindre l'objectif de zéro émission nette à l'horizon 2050, Saint-Gobain agit sur trois niveaux principaux :

- transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone, ce qui implique la consommation d'énergies décarbonées ;
- évolution des produits, de leurs compositions, notamment pour inclure plus de matières recyclées ;
- moyens logistiques associant optimisation de routes et modalités de transport peu impactantes.

L'impact du « scope » 3 des opérations de Saint-Gobain est concentré sur les trois catégories les plus significatives :

- les achats de matières premières (catégorie 1) et d'énergie (catégorie 3) ;
- les transports et la logistique (catégories 4 et 9) ;
- les achats liés aux opérations de négoce (catégorie 1).

Chaque pays est responsable de sa feuille de route. Chaque année, les exercices financiers de budgets intègrent une

évaluation des réductions des émissions carbone en fonction des investissements prévus. La feuille de route carbone est soutenue par un plan d'investissement en CAPEX et en R&D d'au moins 100 millions d'euros par an jusqu'à 2030. En 2024, 251 millions d'euros de CAPEX et R&D en lien avec la feuille de route carbone ont été investis.

La feuille de route carbone et de façon générale les plans d'action liés à l'engagement d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2050 sont suivis de façon régulière par les instances de gouvernance (section 3.1.5.A, p. 114).

### a. Réduire les émissions liées au « scope » 1 et 2

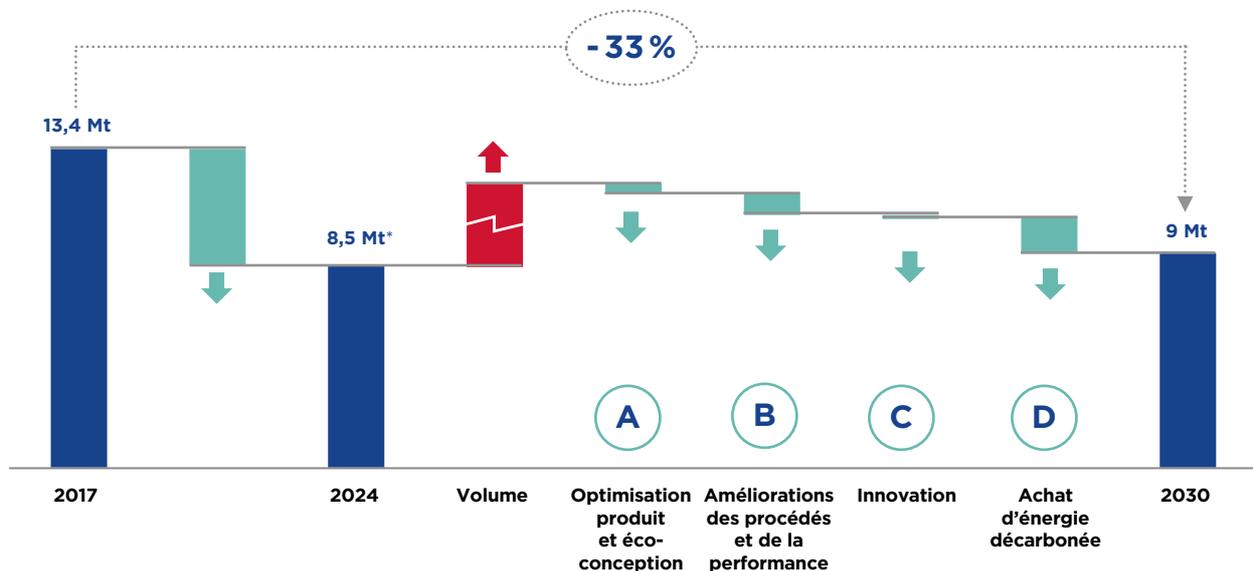
La réussite de cette feuille de route nécessite l'implication de tous et un changement de mentalité. Les objectifs de réduction carbone sont inclus dans l'ensemble des process opérationnels : le programme « WCM » pour les efforts continus de productivité, les achats d'énergie intégrant la sécurisation des approvisionnements d'énergies décarbonées (électricité renouvelable ou biogaz, par exemple), l'intensification de l'utilisation de matières recyclées qui implique le développement de filières de collecte dans tous les pays ou encore l'évolution des produits par l'éco-conception (allègement, optimisation des emballages réduire l'impact du transport, par exemple).

L'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est calculé en valeur absolue et non en intensité. Aussi, les variations de production pour s'adapter à la demande des marchés et les évolutions de périmètre liées aux acquisitions et aux sessions ont une incidence forte sur la mesure de l'avancement de Saint-Gobain vers l'objectif à 2030.

La feuille de route 2030 s'appuie sur quatre leviers principaux pour réduire le « scope » 1 et 2 :

- les actions sur les produits (A) : l'optimisation des produits et l'éco-conception incluant les efforts de recyclage et l'intégration de matières recyclées ;
- l'excellence industrielle (B) : l'amélioration des procédés industriels et les efforts de productivité ;
- l'innovation (C) : les piliers nouvelles technologies, nouvelles compositions ;
- l'utilisation d'énergies décarbonées (D).

La quantification de l'importance de chacun de ses leviers dans la réalisation de l'objectif à 2030 est estimative et s'entend hors effet du volume de production.



\* Hors acquisitions, (8,9 Mt CO<sub>2</sub>e en incluant l'effet année pleine des acquisitions récentes).

### Les actions sur les produits (A) contribuant pour environ 15 % à l'atteinte de l'objectif de réduction entre 2017 et 2030 (hors effet volume et périmètre)

En s'appuyant sur l'expertise des équipes centrales, les pays développent et optimisent un portefeuille de solutions adaptées aux besoins des marchés, des techniques constructives du pays, des attentes des clients jusqu'à l'utilisateur final. Il s'agit en priorité d'évaluer les possibilités d'allègement des produits, d'optimisation des conditionnements pour réduire l'impact de la logistique ou d'intégration de matières recyclées.

Plusieurs pays ont ainsi déjà déployé le programme « BANTAM », visant à alléger les plaques de plâtre en travaillant sur les procédés industriels et sur les formulations des produits. Certaines usines ont ainsi pu réduire de plus de 20 % le poids de leurs plaques standard par rapport au poids initial et ce à performance équivalente.

Le programme « SLIMWOOL », déployé depuis 2018 au niveau mondial, vise à optimiser le poids de la laine de verre, tout en garantissant la performance thermique du produit.

Enfin, et lorsque les matières premières émettent du CO<sub>2</sub> lors de la phase de production, l'intégration de verre recyclé en remplacement des matières premières vierges permet des réductions importantes de l'impact carbone de « scope » 1. C'est le cas de la production de verre. Le remplacement d'une tonne de composition par son équivalent en calcin (verre recyclé) permet une réduction des émissions de 300kg de CO<sub>2</sub> en moins pour une tonne de calcin remplaçant la composition vierge <sup>(1)</sup>.

Ces mesures peuvent être accompagnées de campagnes de sensibilisation des clients et des utilisateurs finaux si des freins de perception sont identifiés.

### L'excellence industrielle (B) contribuant pour environ 30 % à l'atteinte de l'objectif de réduction entre 2017 et 2030 (hors effet volume et périmètre)

Le programme d'excellence industrielle « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87) est au cœur de la feuille de route « Carbone 2030 ». Par ses actions sur la productivité et l'efficacité énergétique, la performance environnementale est conjuguée avec la performance économique.

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

Le Groupe favorise la réalisation d'audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de gestion de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. À fin 2024, 163 sites sont certifiés ISO 50001, ce qui représente 24 % de la consommation annuelle d'énergie de Saint-Gobain. Par ailleurs, le Groupe a développé une démarche d'audit énergétique des installations industrielles

permettant d'identifier des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des installations, notamment par une meilleure isolation. Cet outil, en cours de déploiement, contribuera à l'identification et la mise en place de mesures qui réduisent la consommation d'énergie des sites, ainsi que les émissions conséquentes.

Le déploiement de technologies digitales et l'utilisation de la donnée ont profondément transformé l'organisation des usines du Groupe : les machines sont de plus en plus souvent connectées en temps réel et l'analyse des données permet de mieux maîtriser les processus de production, de résoudre plus rapidement d'éventuels soucis techniques et, de façon plus générale, de gagner en efficacité opérationnelle. Les ingénieurs en usine utilisent la donnée pour mieux comprendre la dynamique complexe des chaînes de fabrication, ce qui permet de mieux contrôler les procédés industriels et ainsi améliorer l'efficacité, déployer des approches de maintenance prédictive, mais aussi réduire la variabilité, les défauts, les déchets, la consommation d'énergie et de matières premières et la production de gaz à effet de serre. Cela représente un levier essentiel de progrès pour atteindre les objectifs du Groupe en termes de décarbonation et de circularité.

Avec des unités de production où outils logiciels et machines-outils interagissent directement, de nombreuses applications sont rendues possibles : suivi en temps réel de la production, dispositifs d'alertes automatiques, maintenance prédictive ou encore optimisation de la qualité des produits en réduisant à la fois les coûts et la quantité de ressources et d'énergie utilisées. La *Business Unit* « Industrie de la Construction » utilise ainsi des logiciels basés sur l'intelligence artificielle pour optimiser le fonctionnement de ses fours produisant de la fibre de verre.

Le recueil généralisé de la donnée et son traitement par des algorithmes sont indispensables pour le suivi des progrès réalisés sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, et notamment des objectifs quantifiés de réduction de CO<sub>2</sub> assignés à chaque usine du Groupe. Dans les usines de production de plaques de plâtre, le déploiement des capteurs et une analyse fine des données en temps réel ont permis par exemple de piloter précisément la combustion du gaz grâce à un algorithme qui permet d'adapter l'intensité des sécheurs.

Enfin, les usines du Groupe s'adaptent à l'augmentation de la quantité de matières recyclées dans leur composition par des investissements, notamment sur les aires de stockage des matières premières, les ateliers de composition, voire même les procédés industriels eux-mêmes.

Les plans d'action et les investissements réalisés pour augmenter la disponibilité et la qualité des matières recyclées sont présentés dans la section « More performance with less » de ce chapitre.

### L'innovation (C) contribuant pour environ 5 % à l'atteinte de l'objectif de réduction entre 2017 et 2030 (hors effet volume et périmètre)

Pour assurer la transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone, Saint-Gobain s'appuie sur ses équipes de R&D pour imaginer des procédés industriels. Ainsi, depuis 2021, des programmes et des démonstrateurs ont été réalisés sur la plupart des métiers du Groupe : gypse, verre, isolation, façade.

Déjà, les premières usines de gypse conçues pour émettre des niveaux minimums de carbone sont en cours d'investissement en Norvège et au Canada.

<sup>(1)</sup> Sources internes.

Après le lancement d'une offre de verre « bas carbone » appelée Oraé® à l'empreinte carbone faible, en réduction d'environ 40 % par rapport à la valeur moyenne européenne des produits, une nouvelle génération de laine de verre recyclable Lanaé® est également progressivement déployée par Isover en Europe depuis 2024.

Les efforts d'innovation portent également sur l'utilisation d'énergie décarbonée, en particulier sur l'hydrogène. En 2023, Saint-Gobain a réalisé une première production test de verre plat avec une utilisation de plus de 30 % d'hydrogène lors d'essais de recherche et développement (R&D) sur le site d'Herzogenrath, en Allemagne. Cette première mondiale a permis de démontrer la faisabilité technique de produire du verre plat avec une part de 30 % d'hydrogène, qui viendra en complément d'autres sources d'énergies décarbonées et permettra de diminuer jusqu'à 70 % les émissions de CO<sub>2</sub> directes du site (« scope » 1) lorsque l'offre d'hydrogène décarboné sera disponible.

Cette prouesse technique a été rendue possible grâce à un programme de R&D lancé en 2022, mettant à profit les nombreuses expertises du Groupe en matière de combustion, de qualité du verre, de matériaux céramiques réfractaires et de conception de fours industriels. Le programme en question est conduit en collaboration avec le laboratoire indépendant allemand Gas and Heat Institute Essen e.V. (GWI), spécialiste des technologies liées aux gaz industriels, et soutenu financièrement par le Land de Rhénanie du Nord, à hauteur de 3,64 millions d'euros.

L'analyse des données issues de ces tests permettra de déployer l'utilisation d'hydrogène dans les *float* du Groupe dans les décennies à venir, lorsque l'hydrogène bas carbone sera disponible en quantité suffisante.

### L'utilisation d'énergies décarbonées (D) contribuant pour environ 50 % à l'atteinte de l'objectif de réduction entre 2017 et 2030 (hors effet volume et périmètre)

Plus des trois quarts de l'énergie totale consommée par Saint-Gobain sont directement liés à des achats d'énergies fossiles. La capacité des procédés industriels à passer de l'utilisation de combustibles d'origine fossile à des solutions d'énergies décarbonées – électricité (quand elle est décarbonée, c'est à dire de source nucléaire ou renouvelable), biogaz, voire hydrogène – est donc primordiale. Des plans d'action ont été réalisés entre les équipes d'achats hors négoce dans les pays, les Directions industrielles et les responsables locaux de l'environnement, afin d'identifier des sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables. Ainsi, l'électricité décarbonée représente plus de la moitié de la consommation d'électricité.

Le Groupe développe également sur ses sites des projets utilisant les énergies nouvelles (énergie éolienne, biomasse, biogaz, énergie solaire...). Ces développements peuvent se faire en association avec des partenaires extérieurs.

En mars 2024, une production très bas carbone a démarré sur trois sites américains de production de clins de façade (siding), grâce à l'emploi de 100 % d'électricité d'origine renouvelable. Le Groupe a également lancé cette année un projet de construction d'une seconde ligne de production de verre plat en Égypte, dotée d'un parc solaire.

### b. Réduire les émissions de « scope » 3

Le déploiement de la feuille de route « Carbone 2030 » intègre l'objectif de réduction de « scope » 3. La première étape est d'améliorer l'identification et la mesure des impacts tout en développant la sensibilisation des acteurs internes, en particulier les acheteurs et les experts logistique, et des partenaires externes, en premier lieu les fournisseurs.

Des actions sont menées sur chacune des 15 catégories en fonction de la matérialité de leur impact.

Trois catégories sont primordiales pour l'atteinte de l'objectif de réduction :

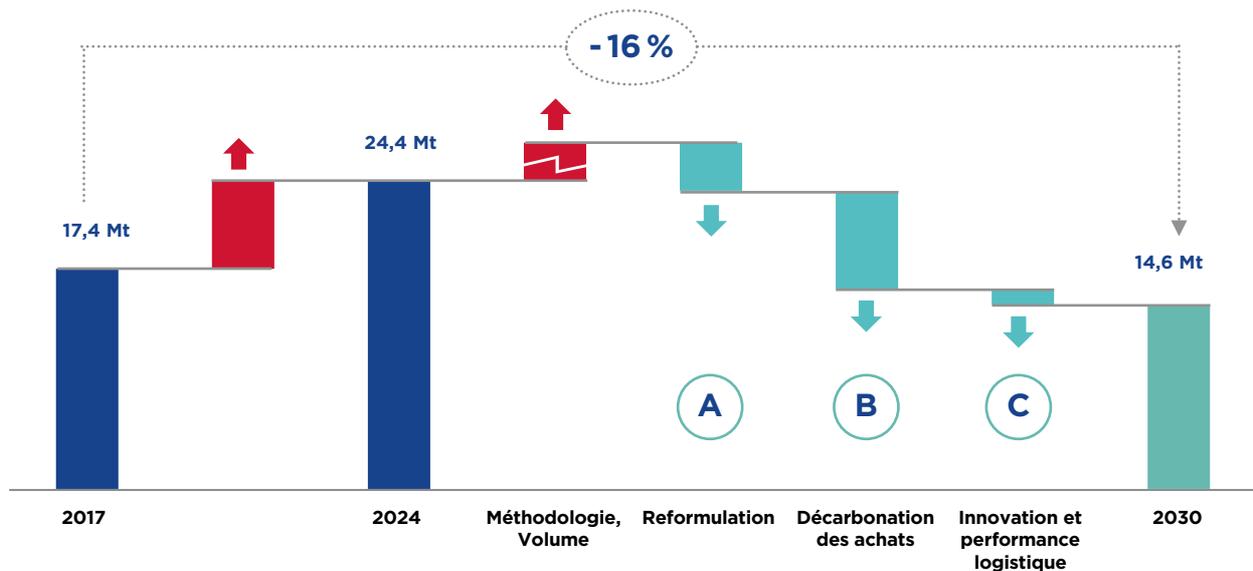
- catégorie 1 : achats ;
- catégories 4 et 9 : transports.

Concernant la catégorie 3, relative aux émissions liées à l'énergie et non incluse dans les « scope » 1 et 2, les efforts réalisés pour réduire les consommations d'énergies fossiles et pour favoriser l'utilisation d'énergies décarbonées auront un impact positif sur la réduction des émissions de « scope » 3.

Concernant la catégorie 6, relative aux déplacements professionnels, la politique voyage a été mise à jour en 2023 pour :

- contrôler et réduire significativement le nombre de voyage, notamment internationaux ;
- revoir systématiquement l'opportunité de reporter ou de transformer en réunions virtuelles les séminaires ou réunions diverses ;
- voyager obligatoirement en train pour tous les trajets de moins de 4 heures.

L'impact de la catégorie 11 liée à l'usage des produits vendus se concentre sur deux opérations : la vente de pare-brise de l'activité mobilité et la vente d'équipements de climatisation ou de chauffage des enseignes de négoce de matériel de chauffage. Pour chacune des activités, l'influence directe du Groupe sur la réduction de cette catégorie est limitée, et n'empêche pas la transition de ces industries. Néanmoins, les équipes de la *Business Unit* « Mobilité » développent des produits spécifiques aux véhicules électriques et s'associent aux plans d'action de leurs clients pour une mobilité durable. De même, les équipes achats des enseignes de distribution collaborent avec leurs fournisseurs pour la réduction de l'impact carbone du chauffage dans lors de la phase d'usage des bâtiments. Les enseignes participent également à l'effort de transformation de la construction par des actions de formation des artisans et d'information des utilisateurs (cf. section 3.4.3.B, p. 175).



Si les leviers de décarbonation du « scope » 3 sont bien identifiés, la capacité du Groupe à réduire son « scope » 3 dépend en grande partie de la capacité des partenaires du Groupe à décarboner leurs opérations.

Le plan d'actions s'appuie sur 3 leviers principaux :

- les leviers internes pour reformuler les produits contribueront pour environ 30 % de la réalisation de l'objectif ;
- la décarbonation des achats grâce aux actions menées par les fournisseurs contribuera pour environ 60 % à la réalisation de l'objectif ;
- l'innovation et la performance logistique représenteront environ 10 % de la réalisation de l'objectif.

Cette quantification s'entend hors évolution méthodologique, évolution du périmètre, amélioration des systèmes d'information et de la qualité des informations liées aux facteurs d'émission.

### Les actions sur les achats pour réduire le « scope » 3 catégorie 1

Cinq principes sont mis en œuvre par les équipes achats et les experts environnement :

- un outil digital mis à disposition des équipes au niveau local et par catégorie pour leur permettre d'estimer les émissions de « scope » 3 ;
- des kits de communication pour partager les enjeux et les objectifs de la lutte contre le changement climatique avec les fournisseurs ;
- la collecte des informations par les fournisseurs sur leurs émissions sur la base d'analyses de cycle de vie vérifiées par des tierces parties indépendantes ;
- l'intégration de la maturité de l'engagement climat des fournisseurs dans l'évaluation générale de leur performance ;
- la création de plans d'action communs avec les fournisseurs pour réduire leur impact carbone.

Cette systématisation continuera à fiabiliser l'évaluation du « scope » 3. Elle structure également des plans d'action permettant d'accélérer la réduction des émissions. Des bonnes pratiques ont été identifiées et partagées avec l'ensemble des acheteurs du Groupe.

Partout dans le monde et pour l'ensemble des *Business Units*, des actions de sensibilisation des fournisseurs ont été menées selon des formats adaptés aux métiers, en particulier l'organisation de journées de sensibilisation ou de webinaires intégrant des séances de questions / réponses. Le digital change également la façon d'interagir avec les fournisseurs. La digitalisation des processus fournisseurs passe par une centralisation de la Direction des achats, une automatisation des tâches grâce à de nouveaux outils en ligne incluant une possibilité d'intégrer des questions liées à l'impact carbone dès l'appel d'offre. Ces outils digitaux facilitent également la formalisation d'engagements des fournisseurs à réduire leurs émissions de « scope » 1, 2 et 3 incluant des objectifs de moyen terme alignés avec une trajectoire 1,5 °C. Le partage des plans d'action pourra également être intégré à ces outils.

Des programmes d'innovation sont également menés pour identifier des possibilités de substitution des matières premières les plus impactantes, soit par des matières recyclées soit en proposant de nouvelles compositions bas carbone.

### Les actions sur la logistique et les transports (catégories 4 et 9)

L'optimisation de la logistique (cf. section 2.1.3.A.b, p. 88), en amont et en aval de la chaîne de valeur, est un facteur clé pour atteindre l'objectif de réduction des émissions de « scope » 3 d'ici à 2030. Le Groupe s'est équipé d'un outil central qui permet de mesurer, analyser et challenger l'empreinte carbone des opérations. Cet outil est déployé par pays et activité.

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

Saint-Gobain s'attache à utiliser les modes de transport de manière agile, en passant à des modes de transport multimodaux moins polluants, comme le rail et le transport fluvial ou maritime, autant que possible. De nombreuses actions ont été menées, par exemple les initiatives de Point.P en France pour développer le transport fluvial en région parisienne. Ainsi, l'agence du Quai de Javel à Paris reçoit les livraisons par barge, évitant ainsi la circulation de camions.

## C – Vers zéro émission nette à l'horizon 2050

L'ambition de croissance de Saint-Gobain à moyen et long terme impose une réduction de l'intensité carbone de ses opérations et de ses solutions.

Au fur et à mesure du déploiement de la feuille de route 2030, de nouveaux objectifs en valeur absolue de moyen terme pourront être définis. Ces objectifs seront alignés avec l'accord de Paris, conformément à l'engagement du Groupe.

Une nouvelle feuille de route sera définie. Elle intégrera les progrès techniques identifiés grâce aux efforts d'innovation réalisés durant la période 2020-2030. Si dans la période 2020-2030, les efforts d'innovation se concrétiseront peu en réduction des émissions de « scope » 1 et 2, leur implémentation

sera le levier le plus contributeur à la réduction des émissions lors de la période 2030 à 2050.

Le développement d'une économie circulaire dans tous les pays est présent et est également un facteur déterminant pour l'atteinte de l'objectif de réduction des « scope » 1, 2 et 3.

La disponibilité d'une énergie décarbonée et économiquement viable en quantité suffisante sera un élément indispensable pour atteindre zéro émission nette à l'horizon 2050. Cela concerne la production et la distribution de l'énergie. Le transport de l'énergie et la connexion des sites sont des éléments déterminants à intégrer à la feuille de route.

Les ressources financières associées seront également évaluées.

### 3.2.4 PERFORMANCES 2024 ET PERSPECTIVES (CLIMAT)

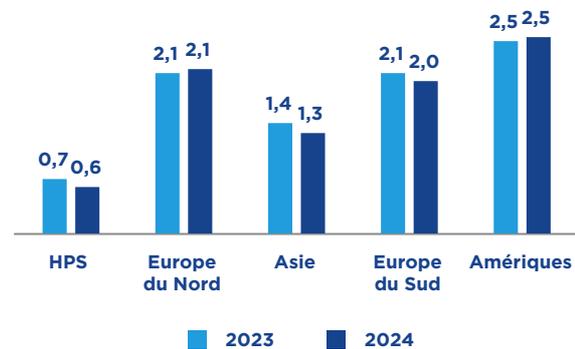
Saint-Gobain agit pour réduire son empreinte environnementale et s'engage pour contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050 avec le déploiement de sa feuille de route CO<sub>2</sub> à l'horizon 2030.

L'année 2024 a été marquée par les résultats suivants :

- légère reprise de l'activité aux États-Unis et remise en activité d'un float en Europe du Nord notamment;
- réduction du « scope » 1 et 2 de - 37 % *versus* 2017 hors acquisitions récentes (en valeur absolue), alignée avec la trajectoire 1,5 °C de l'Accord de Paris en ligne et avec l'objectif 2030 validé par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) ; réduction de - 34 % *versus* 2017 sur une base annuelle en intégrant les effets des acquisitions récentes en année pleine;
- la réduction des émissions en 2024 reste principalement liée à une plus grande utilisation d'énergies décarbonées, notamment grâce à la mise en œuvre de contrats majeurs signés en 2022. Par ailleurs, quatre nouveaux contrats importants ont été signés en 2024 et seront déployés dans les deux années à venir;
- au total du Groupe, augmentation de 10 points de la part d'électricité décarbonée dans les consommations totales d'électricité pour atteindre 67 % en 2024 ;
- croissance découplée des émissions de CO<sub>2</sub> : l'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a ainsi baissé de respectivement 43 % et 58 % en 2024 par rapport à 2017 (« scope » 1+2+3), traduisant l'objectif du Groupe de maximiser les impacts pour l'environnement grâce aux solutions durables et performantes tout en réduisant son empreinte ;

- augmentation de 1 % de la consommation d'énergie entre 2023 et 2024, moins forte que la reprise de production sur l'année. Aujourd'hui, l'énergie consommée reste encore très largement issue des énergies fossiles, et compte tenu de son impact sur les émissions carbone, Saint-Gobain privilégie le passage vers une énergie décarbonée en faisant évoluer son mix énergétique.

#### ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS SUR LE « SCOPE » 1 ET 2 PAR RÉGION (Mt CO<sub>2</sub>e)



OBJECTIFS	Date limite	Données 2024	Données 2023	Données 2022	Valeur de référence	Avancement
- 33 % sur les émissions de CO <sub>2</sub> e du « scope » 1 et 2 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	-36,8 % 8,5 Mt	-34,3 % 8,8 Mt	-27,0 % 9,8 Mt	13,4 Mt	+112 %
- 16 % sur les émissions de CO <sub>2</sub> e du « scope » 3 * entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	+40,8 % 24,4 Mt	+40,8 % 24,4 Mt	+15,1 % 20,0 Mt	17,4 Mt	-255 %
- 20% d'émission de CO <sub>2</sub> e du « scope » 1 et 2 entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-32,9 %	-30,8 %	-26,0 %		+164 %
- 15 % de consommation d'énergie entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-5,6 %	-6,7 %	-6,0 %		+37 %

\* Données 2023. Méthodologie et périmètre de calcul du « scope » 3 alignée sur l'initiative *Science Based Targets* 2030 (SBTi). Périmètre élargi vs 2017 grâce à l'amélioration de la collecte de données.

Les données du « scope » 1 et 2 sont reportées hors acquisitions récentes.

ÉMISSIONS DE GES	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Émissions directes de CO2e (« scope » 1)	7 628 642 t	7 738 985 t	8 396 326 t	E1-6		
Variation des émissions directes de CO2e (en absolu vs N-1)	-110 343 t	-657 341 t	-6 494 t	E1-6	305-5	12; 13
Part des émissions de sites ETS	34,4 %			E1-6	305-5	12; 13
Émissions indirectes de CO2e (« scope » 2) - location based	2 698 439 t			E1-6	305-5	12; 13
Émissions indirectes de CO2e (« scope » 2) - market based	856 282 t	1 088 365 t	1 406 043 t	E1-6	305-5	12; 13
Variation des émissions indirectes de CO2e (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	-232 083 t	-317 677 t	-521 349 t	E1-6	305-5	12; 13
Part des instruments contractuels (« scope » 2)	68,2 %			E1-6	305-5	12; 13
Émissions de CO2e (« scope » 1+2) - market based	8 484 924 t	8 827 350 t	9 802 368 t	E1-6	305-1	12; 13
Variation des émissions de CO2e (« scope » 1+2) - market based (valeur absolue vs N-1)	-342 426 t	-975 018 t	-527 842 t	E1-6	305-5	12; 13
Autres émissions indirectes de CO2e (« scope » 3*)	24 431 883 t	24 431 883 t	19 982 857 t			
Émissions totales de CO2e (« scope » 1+2+3*) - location based	34 758 964 t			E1-6	305-3	12; 13
Émissions totales de CO2e (« scope » 1+2+3*) - market based	32 916 807 t	33 259 233 t	29 785 225 t	E1-6	305-3	12; 13
<b>Intensité des émissions</b>						
Intensité des émissions directes de CO2e (« scope » 1) par rapport au CA du groupe	0,17 kg CO2e/€	0,16 kg CO2e/€		E1-6	305-4	12; 13
Intensité des émissions indirectes de CO2e (« scope » 2) par rapport au CA du groupe - location based	0,06 kg CO2e/€			E1-6	305-4	12; 13
Intensité des émissions indirectes de CO2e (« scope » 2) par rapport au CA du groupe - market based	0,02 kg CO2e/€	0,02 kg CO2e/€		E1-6	305-4	12; 13
Intensité des émissions de CO2e (« scope » 1+2) par rapport au CA du Groupe (valeur en 2017 : 0,33 kg CO2e/€) - market based	0,19 kg CO2e/€	0,18 kg CO2e/€	0,19 kg CO2e/€	E1-6	305-4	12; 13
Intensité des émissions de CO2e (« scope » 1+2) par rapport à l'EBITDA du Groupe (valeur en 2017 : 3,17 kg CO2e/€) - market based	1,20 kg CO2e/€	1,26 kg CO2e/€	0,00 kg CO2e/€	E1-6	305-4	12; 13
Intensité des autres émissions indirectes de CO2e (« scope » 3*) par rapport au CA du groupe	0,54 kg CO2e/€	0,51 kg CO2e/€		E1-6	305-4	12; 13
Intensité des émissions totales de CO2e (« scope » 1 + 2 + 3*) par rapport au CA du Groupe - location based	0,76 kg CO2e/€			E1-6		
Intensité des émissions totales de CO2e (« scope » 1 + 2 + 3*) par rapport au CA du Groupe - market based	0,72 kg CO2e/€	0,69 kg CO2e/€	0,58 kg CO2e/€	E1-6		

\* Données 2023. Méthodologie et périmètre de calcul du « scope » 3 alignée sur l'initiative Science Based Targets 2030 (SBTi) Périmètre élargi vs 2017 grâce à l'amélioration de la collecte de données - \*\* après retraitement IFRS16.

Les données du « scope » 1 et 2 sont reportées hors acquisitions récentes.

ÉNERGIE	2024	2023	2022	ESRS	GRI	SDG
<b>Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe</b>	40 125 090 Mwh	39 603 344 Mwh	41 854 429 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
<i>Variation de la consommation totale d'énergie (en absolu vs N-1)</i>	521 746 Mwh +1,3 %	-2 251 085 Mwh -5,4 %	-1 606 203 Mwh -3,7 %	E1-5	302-1 302-4	7; 12 7; 12
<b>Consommation d'énergie ventilée par source</b>						
Consommation totale d'énergies fossiles	33 384 370 Mwh	30 269 204 Mwh	32 656 956 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
Consommation de charbon et de coke	1 876 371 Mwh	1 921 008 Mwh	2 586 243 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
Consommation de dérivés du pétrole	1 649 826 Mwh	2 347 277 Mwh	2 606 139 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
Consommation de gaz naturel	26 979 699 Mwh	26 000 918 Mwh	27 464 573 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
Consommation d'autres énergies fossiles	63 957 Mwh			E1-5	302-1	7; 12
Consommation d'électricité d'énergie fossile	2 814 516 Mwh			E1-5	302-1	7; 12
Consommation d'énergie nucléaire	197 665 Mwh			E1-5	302-1	7; 12
Part d'énergie nucléaire dans la consommation totale d'énergie	0,5 %			E1-6	302-1	7; 12
Consommation totale d'énergie renouvelable	6 543 056 Mwh			E1-5	302-1	7; 12
Consommation d'énergie combustible renouvelable	929 907 Mwh			E1-5	302-1	7; 12
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur d'origine renouvelable	5 558 459 Mwh			E1-5	302-1	7; 12
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	54 689 Mwh	39 956 Mwh	24 503 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
<b>Consommation d'énergie ventilée par usage</b>						
Consommation totale d'énergie directe	31 477 776 Mwh	31 309 118 Mwh	33 581 623 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
<i>Variation de la consommation totale d'énergie directe (en absolu vs N-1)</i>	+168 658 Mwh +0,5 %	-2 272 505 Mwh -6,8 %	-1 509 535 Mwh -4,3 %	E1-5	302-4	7; 12 7; 12
Consommation totale d'énergie indirecte	8 647 314 Mwh	8 294 226 Mwh	8 272 806 Mwh	E1-5	302-2	7; 12
Dont consommation d'électricité	8 578 530 Mwh	8 231 214 Mwh	8 239 693 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
Dont chaleur, vapeur, etc.	68 784 Mwh	63 012 Mwh	33 112 Mwh	E1-5	302-1	7; 12
<i>Variation de la consommation totale d'énergie indirecte (en absolu vs N-1)</i>	+353 088 Mwh +4,1 %	+21 420 Mwh +0,3 %	-96 668 Mwh -1,2 %	E1-5	302-4	7; 12 7; 12
<b>Évolution de la consommation d'énergie par source</b>						
Part de la consommation d'énergies fossiles dans la consommation totale d'énergie	83,2 %			E1-5	302-3	7; 12
Part de la consommation d'énergies renouvelables dans la consommation totale d'énergie	16,3 %	14,4 %	11,8 %	E1-5	302-3	7; 12
Part de l'électricité décarbonée dans la consommation totale d'énergie*	13,9 %			E1-5	302-1	7; 12
Part de l'électricité décarbonée dans la consommation totale d'électricité*	67,2 %	57,3 %	51,9 %	E1-5	302-1	7; 12
Électricité renouvelable produite sur place et vendue à l'extérieur du groupe	5 722 Mwh	4 149 Mwh	4 037 Mwh	E1-5	302-3	7; 12
Utilités (vapeur, eau chaude, etc.) produites sur le site et vendues à l'extérieur du groupe	5 400 Mwh	7 200 Mwh	1 121 Mwh	E1-5	302-3	7; 12
Production énergie non-renouvelable	256 911 Mwh			E1-5		
Production énergie renouvelable	60 411 Mwh			E1-5		
Intensité énergétique par rapport au CA du Groupe (valeur 2017 : 1,12 kWh/€)	0,86 kWh/€	0,83 kWh/€	0,82 kWh/€	E1-5	302-3	7; 12

\* Électricité décarbonée correspond à l'électricité issue du renouvelable et du nucléaire, hors électricité fournie par les réseaux pays.

MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
<b>Total des dépenses environnementales, dont :</b>	<b>267,8 M€</b>	<b>246,6 M€</b>	<b>217,6 M€</b>	<b>E2-6</b>		<b>9; 13</b>
a) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement	46,6 M€	35,9 M€	35,3 M€	E2-6		13
b) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001, EMAS ou ISO 50001)	2,8 M€	2,5 M€	2,9 M€	E2-6		13
c) Taxes environnementales	14,1 M€	9,7 M€	11,9 M€	E2-6		13
d) Assurances et garanties	8,5 M€	12,1 M€	12,2 M€	E2-6		13
e) Amendes environnementales	0,5 M€	1,1 M€	0,1 M€	E2-6		13
f) Coûts des incidents environnementaux	1,3 M€	2,5 M€	1,0 M€	E2-6		13
g) Coûts des mesures techniques	10,9 M€	11,3 M€	9,7 M€	E2-6		13
h) Budgets alloués pour les projets R&D en lien avec l'environnement	167,9 M€	152,2 M€	129,5 M€	E2-6	3-3	9
i) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	15,3 M€	19,3 M€	15,0 M€	E2-6		9
Investissements ou parties d'investissements liés au management de l'environnement	157,1 M€	147,1 M€	224,0 M€	E2-6		13
Provisions pour risques environnementaux	225,7 M€	221,0 M€	204,1 M€	E2-6		13
Nombre de déversements accidentels majeurs sévères au niveau du Groupe	3	2	0	E2-6		12
Nombre de sites certifiés « Environnement » (ISO 140001 et/ou EMAS)	593	580	608	E2-6		12
Part des sites certifiés du périmètre concerné (ISO 140001 et/ou EMAS)	72,0 %	71,7 %	79,0 %	E2-6		12; 13; 15
Nombre de sites certifiés « Énergie » (ISO 50001)	163	155	161	E2-6		7; 12; 13
Part des sites certifiés « Énergie » (ISO 50001) du périmètre concerné	24,0 %	23,4 %	23,0 %	E2-6		7; 12; 13
Nombre des sites certifiés « Qualité »	747	648	659	E2-6		9; 12; 13
Dont ISO 9001	692	582	596	E2-6		9; 12; 13
Part des sites certifiés (sur le périmètre total)	52,7 %	59,5 %	62,0 %	E2-6		9; 12; 13
Variation de la production en unités vendables	+3,4 %	-10,6 %	+3,4 %	E2-6		13

## 3.3 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE SUR LA NATURE

### 3.3.1 GOUVERNANCE ET STRATÉGIE

Saint-Gobain souhaite développer une contribution positive sur la nature. Les effets liés au changement climatique et les plans d'action de Saint-Gobain sont publiés en section 3.2.

#### A - Gouvernance

L'organigramme de la gouvernance des enjeux de RSE par le Conseil d'administration et le Comité exécutif est défini en section 3.1.5.A p. 114

La **Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise** est en charge de la responsabilité sociale d'entreprise. Elle supervise l'intégration des enjeux ESG dans la stratégie, coordonne la feuille de route RSE et valide les objectifs

Le rôle de la Direction de la responsabilité sociale d'entreprise est défini en section 3.1.5.A p. 114

La **Direction du développement durable** anime la gestion des enjeux liés impacts environnementaux, qui représentent à la fois un risque et une opportunité pour le Groupe.

#### Réduire l'empreinte environnementale

##### Au niveau du Groupe :

- la **Direction de l'environnement** identifie les sites prioritaires en fonction des impacts mesurés et de la sensibilité de l'environnement, assure le suivi de la mise en œuvre des plans d'action et diffuse les bonnes pratiques ;
- la **Direction de l'innovation** coordonne les efforts d'innovation dans les procédés, à la fois industriels et liés à la conception des produits ;
- la **Direction de la technologie et de la performance industrielle** supervise la coordination des programmes d'excellence industrielle, parmi lesquels le programme « World Class Manufacturing » « WCM » et les CAPEX engagées ;
- la **Direction des achats** assure la mobilisation sur la chaîne d'approvisionnement en particulier l'engagement des fournisseurs pour réduire leur empreinte sur la nature, développer la recyclabilité des matières premières achetées et la part de matière recyclée dans les matières premières.

##### Les Business Units et les pays contribuent à l'objectif de réduction de l'empreinte environnementale :

- des feuilles de route sont élaborées par les pays ou les *Business Units* afin qu'ils définissent leurs priorités et objectifs à court et moyen terme, en cohérence avec les objectifs de Saint-Gobain, et qu'ils élaborent leurs propres plans d'action ;
- des feuilles de route détaillées sont élaborées pour chaque procédé industriel et complétées par des plans d'action conçus et déployés par chaque pays, prenant appui sur la connaissance des marchés et des contextes réglementaires locaux ;
- chaque site définit sa propre feuille de route relative au programme « WCM », conforme aux référentiels internationaux, aux standards spécifiques à son métier requis par les clients, et aux objectifs d'amélioration fixés. Chaque direction industrielle par métier est en charge de définir, d'animer et de suivre les résultats des sites de son périmètre.

### Solutions durables et performantes

#### Au niveau du Groupe :

- la **Direction du marketing et du développement** facilite et accélère le processus d'innovation de Saint-Gobain, fondé sur la réponse aux attentes des clients. Les équipes spécialisées dans l'innovation et la gestion de l'offre assurent la cohérence et la pertinence des cas d'usage. Les équipes spécialisées dans la construction durable assurent la coordination de la mesure des bénéfices estimés ;
- la **Direction environnement, santé et sécurité** fournit un appui technique et une expertise sur les enjeux environnementaux en particulier sur l'usage de substances préoccupantes ou sur la recyclabilité et les filières de recyclage ;
- la **Direction de la RSE** veille à ce que les solutions proposées par le Groupe s'insèrent dans les objectifs et dans les plans d'actions de façon opérationnelle. Elle assure le suivi de la performance.

#### Les *Business Units* et les pays :

- développent et mettent sur le marché des solutions répondant aux besoins des clients et les enjeux de durabilité (cf.section 2.2.3.B, p. 102) ;
- développent des partenariats avec les parties prenantes pour favoriser le développement de la construction légère et durable ;
- favorisent la création de filières de recyclage.

## B – Stratégie

Le secteur de la construction représente de l'ordre de 50 % des consommations mondiales de ressources et génère environ 100 milliards de tonnes de déchets (construction, rénovation et démolition) dont environ 35 % sont mis en décharge.

Dans le même temps, les marchés de la construction répondent à la fois aux besoins en bâtiments liés à la démographie et à l'urbanisation croissante dans les pays en développement et à ceux liés à la rénovation dont les bénéfices en termes d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sont indispensables à la lutte contre le changement climatique que ce soit les plans de transition ou d'adaptation.

L'économie circulaire est un modèle qui contribue à réduire la pression sur les ressources naturelles non renouvelables. La circularité combinée avec une utilisation performante et raisonnée des ressources permet de faire face aux enjeux de développement durable, en particulier la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité ou la lutte contre la pollution. Par exemple, une étude publiée par le « World Economic Forum » en décembre 2023 indique que la circularité des matériaux peut participer à une réduction de l'ordre de 75 % des émissions liées aux matériaux utilisés pour la construction d'un bâtiment à l'horizon 2050 tout en créant une valeur économique significative.

Développer la circularité se décline au plus près des marchés et au niveau des pays et des territoires. Réussir la transition vers l'économie circulaire permettra, sur le long terme, de proposer des solutions et des services tenant compte des attentes environnementales, sociales et sociétales, et alliant bien-être, durabilité et performance pour les parties prenantes. Saint-Gobain participe de façon active et collaborative aux réflexions sur l'évolution des modes de construction vers des solutions de construction légère intégrant moins de matières pour une performance au moins équivalente. Le Groupe participe ainsi à la transformation du secteur vers une construction plus durable dans tous les pays où il est présent.

En plus des effets sur le changement climatique, les impacts sur la nature générés sur la chaîne de valeur de Saint-Gobain sont principalement centrés sur :

- la qualité de l'eau avec des risques de contamination de l'eau suite à des rejets de sites industriels ou de chantiers ou à l'utilisation de substances préoccupantes et de matières plastiques ;
- la pression sur les ressources naturelles en particulier l'extraction de matières premières naturelles pour les besoins des opérations du Groupe et de ses marchés ;
- la pression sur la biodiversité conséquence de l'artificialisation des sols pour les marchés de construction, des activités d'extraction, ou l'achats de matières pouvant accroître les risques de déforestation.

La stratégie de Saint-Gobain vise à préserver les ressources naturelles, y compris les ressources en eau douce et les écosystèmes naturels sensibles sur sa chaîne de valeur.

Pour déterminer l'intensité des impacts sur la nature, il convient de prendre en compte les métiers exercés sur la chaîne de valeur et la localisation de l'impact. Certains métiers ont des impacts spécifiques sur la nature comme le négoce de bois de construction ou les carrières d'extraction de matières premières naturelles. Certaines zones géographiques ou certains milieux naturels sont plus sensibles ou plus exposés à des risques.

Les ressources mondiales en eau sont limitées et sont dépendantes de la zone géographique considérée. Les effets du changement climatique ont un impact important sur le renouvellement des ressources en eau et le nombre de zones en stress hydrique élevé et très élevé ne cesse de croître. Selon les localisations, l'accès à l'eau devra être partagé entre une utilisation pour les populations, pour l'agriculture ou pour l'industrie. Selon le « World Resources Institute » (WRI), environ 4 milliards de personnes sont déjà exposées au stress hydrique au moins un mois par an. Dans le même temps, la demande en eau devrait augmenter de 30 % à l'horizon 2050.

Des politiques sont déployées pour chacun des sujets :

- politique Eau pour la gestion des problématiques liées à la qualité de l'eau ;
- politique Économie circulaire ;
- politique Biodiversité qui sera mise à jour en 2025 ;
- politique Achats Bois qui sera complétée en 2025 d'une politique Forêt.

La mise en œuvre des plans d'action est priorisée par site en fonction de l'intensité des impacts identifiés et de la sensibilité de la localisation concernée en particulier les zones en stress hydrique ou les milieux naturels sensibles.

### Politique

Objectif

Périmètre d'application

Sous la supervision de

Lien vers la politique

### Politique Eau

Fixer les orientations stratégiques en matière de gestion durable de l'eau

Toutes les entités

Non précisé dans la politique\*

Politique Eau

\* Les sujets traités dans la politique Eau sont sous la supervision de la Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.

### Politique

Objectif

Périmètre d'application

Sous la supervision de

Lien vers la politique

### Politique Économie circulaire

Fixer les orientations stratégiques en matière de gestion et de réduction de l'impact de l'utilisation des ressources tout au long du cycle de vie des solutions du Groupe

Toutes les entités

Non précisé dans la politique\*

Politique Économie circulaire

\* Les sujets traités dans la politique Économie circulaire sont sous la supervision de la Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.

Politique	Politique Biodiversité
Objectif	Fixer les orientations stratégiques en matière de gestion et de réduction de l'impact des activités du Groupe sur la biodiversité
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Non précisé dans la politique*
Lien vers la politique	<a href="#">Politique Biodiversité</a>

\* Les sujets traités dans la politique Biodiversité sont sous la supervision de la Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.

Politique	Politique Forêt
Objectif	Adopter une définition de la déforestation et établir les règles d'achats des matières premières susceptibles d'avoir un impact sur les forêts
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.
Lien vers la politique	Publication 2025

Politique	Politique EHS
Objectif	Fixer les exigences en matière de respect de la santé, de la sécurité et de l'environnement et les directives en matière de gestion des risques
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Non précisé*

\* Les sujets traités dans la politique EHS sont sous la supervision de la Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.

### a. Maximiser la contribution grâce à ses solutions et l'agilité de son organisation locale

Dans le cadre de son programme « Solutions for Growth » (cf. section 3.1.5, p. 115), Saint-Gobain intègre les bénéfices liés à l'optimisation de l'usage des ressources naturelles non renouvelables et des ressources en eau sur sa chaîne de valeur.

Le Groupe s'appuie sur trois leviers favorisant la réalisation de ses objectifs :

- une offre de solutions optimisant les flux circulaires (recyclabilité et l'intégration de matières recyclées ou biosourcées) ;
- la création de filières de recyclage et de programmes de réutilisation des produits incluant des offres de services liés à la gestion des déchets sur la chaîne de valeur ;
- l'augmentation de la durée de vie et le temps d'utilisation des bâtiments en proposant des solutions favorisant la modularité, le changement d'usage ou la durée de vie.

### b. Minimiser l'empreinte grâce à l'excellence opérationnelle et l'innovation

Dans le cadre de ses engagements, Saint-Gobain s'attache à prévenir les impacts négatifs sur la nature, à les réduire lorsqu'ils ne peuvent être évités et à restaurer les milieux naturels.

La gestion des risques environnementaux s'appuie sur le système de gestion environnemental (cf. section 3.3.4, p. 159) et les plans d'action des sites industriels sont menés dans le cadre du pilier « environnement » du « WCM » (cf. section 2.1.3 p. 87).

Compte tenu des opérations de Saint-Gobain et de sa chaîne de valeur amont et aval, les objectifs pour prévenir et réduire les risques d'impacts négatifs sur la nature sont :

- lutter contre la pollution en particulier la pollution de l'eau ;
- réduire l'utilisation de ressources non renouvelables et des substances préoccupantes ;
- préserver la biodiversité autour des sites d'extraction et lutter contre la déforestation.

De façon générale, les risques de pollution sont essentiellement liés aux sites industriels du Groupe. Leur intensité dépend du procédé industriel et de la localisation du site.

La pollution atmosphérique générée par les opérations de Saint-Gobain est liée aux émissions de gaz à effet de serre, en particulier les émissions de CO<sub>2</sub>. Certaines usines du Groupe, principalement les fours verriers et les sites produisant des canalisations, émettent dans l'air des substances, autres que les émissions carbone comme le dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) ou les oxydes d'azote (NOx). Les mesures primaires mises en place pour réduire les émissions de dioxyde de soufre incluent la réduction des consommations d'énergie ainsi que l'utilisation de combustibles à faible teneur en soufre. Des mesures primaires d'optimisation des procédés, en particulier de la combustion, permettent de réduire les émissions de NOx à la source. En complément de ces mesures primaires, des équipements de traitement secondaire du dioxyde de soufre et des oxydes d'azote sont également installés. Quelques sites industriels sont concernés par les émissions de composés organiques volatiles (COV) du fait de leur procédé industriel. Le suivi sur les sites est fondé sur des mesures ponctuelles. L'objectif est de contrôler que les émissions sont inférieures aux limites fixées par l'autorisation d'exploitation environnementale ; il dépend donc fortement du contexte local. L'optimisation des matières premières peut réduire les émissions de COV, tandis que des mesures secondaires par le biais d'une unité de dépollution sont mises en œuvre lorsque c'est nécessaire.

Concernant les émissions dans l'air autres que le carbone, les actions de maîtrise des émissions sont d'abord des mesures dites primaires de maîtrise des procédés industrielles décrites dans le pilier environnement du programme « WCM » (section 2.1.3, p. 87). Lorsque ces mesures ne sont pas suffisantes, des mesures dites secondaires sont déployées. Elles consistent en l'investissement dans des équipements de dépollution atmosphérique qui permettent de traiter les fumées. Ces équipements sont déployés pour chacun des métiers du Groupe en fonction des contraintes techniques. Ainsi, Saint-Gobain Glass poursuit la mise en place des équipements de dépollution atmosphérique sur l'ensemble de ses lignes de production *float* en profitant des arrêts et réparations des lignes. Sur ses 30 fours verriers, 24 d'entre eux disposent d'un système de traitement des poussières et du SO<sub>2</sub>, et 14 d'un système de traitement des NOx.

La maîtrise des émissions de poussières est assurée par des investissements dans des électrofiltres ou des filtres à manche, selon le type d'installation industrielle. Ces équipements permettent aussi de filtrer les métaux lourds issus des impuretés contenues dans certaines matières premières.

### 3.3.2 PRÉSERVER LA QUALITÉ DE L'EAU

#### A – Stratégie

Les impacts de Saint-Gobain sur la qualité de l'eau ont trois origines principales :

- la contamination de l'eau suite aux rejets des sites industriels ou des chantiers ;
- l'usage de substances préoccupantes dans la chaîne de valeur ;
- l'usage des plastiques dans la chaîne de valeur.

La politique de Saint-Gobain relative à l'eau confirme la volonté de réduire le plus possible les impacts de ses opérations sur les ressources en eau et sur la nature et définit quatre moyens d'action et de prévention : mobiliser les parties prenantes internes et externes, planifier les plans d'actions en fonction des risques évalués, mesurer les progrès, anticiper les évolutions des réglementations dans chaque pays où il opère. La politique Eau intègre également des mesures liées à l'évolution des zones de stress hydrique.

L'objectif à long terme est de prélever un minimum d'eau, en priorité dans les zones en stress hydrique et de tendre vers le zéro rejet pour éviter de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels ou d'autres parties prenantes.

L'usage principal de l'eau dans les métiers de Saint-Gobain est lié aux opérations de refroidissements. Pour de nombreux métiers, il est possible de créer des systèmes en boucle fermée. Les prélèvements sont ainsi limités et correspondent au remplacement de l'eau évaporée pendant les opérations. La part de l'eau réutilisée dans les procédés a atteint 86,3 % en 2024. Investir dans un système en boucle fermée est la première action permettant de réduire drastiquement les prélèvements tout comme les rejets. La plus grande partie des rejets d'eau proviennent d'installations de refroidissement dans lesquelles les eaux ne sont pas mises en contact avec d'éventuels produits chimiques utilisés dans les procédés.

#### B – Les risques et les opportunités sur la chaîne de valeur

L'identification et l'évaluation des risques et des opportunités liés aux impacts sur la nature a été menée en intégrant l'ensemble de sa chaîne de valeur.

TYPE DE RISQUE	RISQUE	Chaîne d'approvisionnement	Opérations	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
POLITIQUE ET JURIDIQUE	Litiges liés à la contamination de l'eau ou conflits d'usage de l'eau	Perturbation de certains approvisionnements	Perturbation des opérations ; augmentation des coûts de production	Risques de perte de marchés liés à des exigences accrues en matière d'achats responsables et menace sur la réputation	Exposition aux demandes de dommages et intérêts entraînant des coûts financiers
	Évolution réglementaire et autorisations de produire	Risques liés à la substitution des substances préoccupantes et des matières plastiques incluant une augmentation de coûts	Risques liés à la mise en œuvre des nouvelles compositions incluant une augmentation de coût	Demande de transparence et choix de solutions plus durables ; arrêt d'achats de produits ou solutions	Demande de transparence et orientation vers des solutions plus durables ; risque réputationnel
DE MARCHÉ	Augmentation des coûts de traitement de l'eau et des matières premières	Augmentation des coûts des matières premières de traitement. Augmentation des coûts liés à l'utilisation de substances préoccupantes	Augmentation des coûts de production liés au coût de traitement et aux coûts de modification des compositions	Évolution dans les préférences pour des produits non polluants et demande de transparence	Accès à l'eau potable est un droit inclus dans les droits humains
RÉPUTATIONNEL	Perception au sein de la société civile	Risques liés au maintien de l'utilisation de substances préoccupantes	Risques liés à la perte d'attractivité	Risques de perte de marché liés à l'attention accrue sur les sujets de pollution de l'eau	Impact grandissant de l'opinion publique sur les investisseurs
TECHNOLOGIE	Substitution de substances préoccupantes ou de matières plastiques	Augmentation des coûts de recherche et des investissements pour développer des alternatives	Fluctuation de la rentabilité des projets de substitutions et rythme de substitution vs concurrence	Limitation du développement de la circularité et augmentation des coûts	Augmentation des dépenses R&D nécessaires au développement de modèles alternatifs plus circulaires et sans substances préoccupantes et plastiques

TYPE DE RISQUE	RISQUE	Chaîne d'approvisionnement	Opérations	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
PHYSIQUE AIGU	Pollution accidentelle	Perturbation des approvisionnement et augmentation des coûts liés à la dépollution ou à des litiges	Perturbation des opérations et augmentation des coûts liés à la dépollution ou à des litiges	Menace pour la réputation	Accès limité à l'eau potable et Perte de confiance des parties prenantes
PHYSIQUE CHRONIQUE	Perte de biodiversité et baisse de la qualité de l'eau douce	Perturbation des approvisionnements et augmentation de coûts liés au conflit sur l'usage de l'eau	Perturbation des opérations et augmentation de coûts liés au conflit sur l'usage de l'eau	Prise en compte du risque de manque d'eau au niveau local	Prise en compte des besoins en eau des populations locales
TYPE D'OPPORTUNITÉ	OPPORTUNITÉ	Chaîne d'approvisionnement	Opérations	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
PRODUITS ET SERVICES	Développement de solutions excluant l'utilisation de substances controversées	Développement d'alternatives	Innovation et conception de nouvelles solutions	Accroissement de la demande des produits ne contenant pas de substances controversées	Durcissement des réglementations et soutien des investissements limitant l'usage de substances controversées
	Développement de solutions avec un impact limité sur les ressources en eau	Utilisation de matières premières à faible impact sur les ressources en eau	Innovation et conception de nouvelles solutions	Accroissement de la demande des produits à faible impact en eau	Attention accrue aux besoins en eau douce et à l'accès à l'eau potable
RÉSILIENCE	Participation à des programmes de préservation des bassins d'eau douce	Identification des partenaires innovant pour des solutions de traitement	Innovation dans les usages de l'eau dans les opérations limitant la consommation, les prélèvements et les rejets	Prise en compte de l'usage de l'eau dans les bâtiments et sur les chantiers	Identification des zones géographiques et des parties prenantes locales

## C - La gestion des risques de pollution de l'eau

### a. La maîtrise des rejets en eau

En 2024, un plan d'action pour réévaluer et maîtriser les risques de pollution de l'eau a été initié.

Chaque métier industriel a réalisé une analyse des risques potentiels en fonction des matières premières entrant dans les compositions, de la fréquence des contacts entre l'eau et les polluants à chaque étape du procédé et du niveau de dangerosité des polluants.

Après l'évaluation des risques liés aux métiers, le niveau de risque d'un site dépend de trois critères :

- de la sensibilité du milieu naturel environnant le site :
  - proximité d'une zone protégée de biodiversité selon Natura 2000,
  - localisation dans une zone de stress hydrique élevé ou très élevé selon WRI ;
- du circuit de rejet des eaux industrielles *via* un équipement de traitement existant sur le site, *via* un réseau de collecte des eaux usées ou industrielles ou directement dans le milieu naturel.

Dans le cadre de l'évaluation des risques, les sites peuvent consulter des experts ou des parties prenantes.

Enfin, un critère de priorisation a été ajouté en fonction des polluants présents notamment l'utilisation de substances préoccupantes.

En 2024, pour 72 % des sites à risques, les eaux industrielles sont traitées *in situ* avant rejet.

### b. La réduction de la présence des substances préoccupantes dans les rejets en eau

Saint-Gobain a mis en place un programme pour réduire la présence de substances dangereuses sur ses sites et dans ses productions. Une identification de ces substances est réalisée et un programme de réduction de leur présence est engagé (cf. section 3.4.2.A.c, p. 169). En parallèle, le programme d'innovation pour les produits et solutions de Saint-Gobain (cf. section 2.2.3, p. 101) intègre l'objectif d'éliminer ou au moins limiter la présence de substances dangereuses sur les sites et maîtriser les risques potentiels pour la santé et l'environnement lors des processus de production et dans la chaîne de valeur.

### c. La lutte contre la pollution de l'eau par les microplastiques

La contribution du Groupe aux risques liés à la présence de microplastiques dans l'eau est principalement liée à l'utilisation de matières plastiques dans la construction des bâtiments ou des infrastructures, dans les matériaux utilisés ou dans les emballages.

Pour éviter la pollution liée à la transformation des plastiques en microplastiques, la première mesure est la création de filière de recyclage des plastiques permettant ainsi la collecte et le recyclage des matières.

Saint-Gobain a mis en place un plan d'action afin de transformer ses emballages afin qu'ils soient recyclables. Pour répondre à l'objectif de 100 % d'emballages recyclables en 2030, des plans d'action ont été mis en place associant les acheteurs, les équipes techniques pour adapter si nécessaire les équipements industriels, et les équipes marketing.

## D – Préservation des ressources en eau

La politique Eau de Saint-Gobain (cf. section 3.3.1.B, p. 148) intègre des objectifs spécifiques à la préservation des ressources en eau. Ils concernent la réutilisation ou le recyclage en interne ou en externe de l'eau utilisée dans les procédés industriels et intègre les enjeux de conflits d'utilisation dans les régions en zone de stress hydrique élevé et très élevé. Saint-Gobain met tout en œuvre pour ;

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

La ressource en eau est utilisée par Saint-Gobain comme fluide thermique, en particulier pour le refroidissement, comme fluide de lavage, en matière première pour la production de mortiers ou de produits à base de gypse et enfin pour assurer à nos collaborateurs un accès à l'eau potable et à des sanitaires. Ce dernier usage représente une part marginale des prélèvements en eau du Groupe.

Lorsque l'eau est utilisée comme une matière première dans un procédé, les équipes techniques et R&D travaillent à l'optimisation des consommations et à l'évolution des procédés afin de réduire les besoins en eau.

Saint-Gobain a pris l'engagement de réduire les prélèvements en eau de 50 % en valeur absolue entre 2017 et 2030. Des investissements spécifiques ont été dédiés à des projets en priorité dans les « sites focus » (cf. section 3.7.1, p. 219), qui représentent près de 80 % des prélèvements en eau du Groupe et pour les sites situés en zone de stress hydrique élevé ou très élevé. Au total, 31 projets ont été identifiés. Ils concernent la détection et le colmatage des fuites ou des remplacements d'installations comme les stations de lavage ou des compresseurs.

Le programme « Sites Focus » (cf. section 3.7.1, p. 219) consiste à accompagner les sites qui contribuent à 80 % de l'indicateur environnemental du Groupe. En 2024, 42 sites contribuaient à 80 % des rejets d'eau de Saint-Gobain et 113 sites pour 80 % des prélèvements. Ces « sites focus » ont établi un plan d'action à court, moyen et long terme afin de réduire leur impact.

Pour évaluer la sensibilité eau de ses sites, le Groupe utilise l'atlas mondial « Aqueduct » de l'organisation WRI. Cet atlas repose non seulement sur les risques physiques qualitatifs et quantitatifs (comme le stress hydrique ou le risque inondation) mais aussi le risque lié aux parties prenantes (comme l'accès à l'eau). Cet outil permet à chaque site industriel d'évaluer son risque hydrique de « faible » à « extrêmement élevé ». En 2024, 274 sites représentant environ 19 % des prélèvements d'eau et 8 % des rejets de Saint-Gobain sont implantés dans des zones à risque élevé ou extrêmement élevé.

Pour faire face à la croissance des risques liés à l'accès aux ressources en eau, les plans de continuité des sites peuvent intégrer cette dimension en fonction de leur localisation et de besoins en eau des autres parties prenantes en particulier les besoins en eau potable des populations locales et les besoins en eau pour l'agriculture. Cela concerne en particulier les sites en zones exposés au stress hydrique.

Saint-Gobain s'est fixé un objectif de zéro rejet en eau dans une zone à risque hydrique extrêmement élevé en 2030.

Saint-Gobain propose également des solutions pour la gestion des ressources en eau. Les enseignes de négoce de matériaux comme PUM en France ou Brødrene Dahl dans les pays nordiques proposent par exemple des offres pour la gestion des eaux pluviales et la détection des fuites. Saint-Gobain PAM est leader sur le marché traditionnel de la gestion de l'eau et propose des solutions innovantes de surveillance intelligente des réseaux. Les *Business Units* de « Solutions de Haute Performance » développent respectivement des solutions de filtration à base d'argile expansée, et des membranes de microfiltration.

### 3.3.3 RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

#### A – Stratégie

Le défi de la raréfaction des ressources auquel le monde est confronté a de multiples causes, toutes liées aux activités humaines, notamment à l'urbanisation et à la croissance démographique.

La gestion responsable des ressources fait l'objet d'une politique applicable à l'ensemble du Groupe. Les axes majeurs pour le déploiement de cette politique sont l'intégration d'un contenu réutilisé, recyclé ou biosourcé maximal dans ses produits et une limitation au maximum des déchets ultimes.

Saint-Gobain souhaite que la recirculation des ressources naturelles ou des produits manufacturés soit favorisée tout en minimisant les déchets à chaque étape de la chaîne de valeur de la construction ; en amont avec les fournisseurs, en aval lors des opérations des clients jusqu'à l'utilisateur final et dans les opérations du Groupe.

La chaîne d'approvisionnement en matières premières (ressources naturelles, matières ou produits manufacturés) reste le plus souvent locale et regroupe les achats de plus de 500 types de matières. Plus de 50 % de ces matières sont transformées. Compte tenu de cette complexité, Saint-Gobain s'appuie sur des sources externes pour évaluer les impacts et les risques liés aux matières consommées, en particulier l'outil de cartographie des risques du programme « Achats responsables ». Parmi les matières consommées, environ 60 % sont identifiées comme à risque élevé ou très élevé de raréfaction et moins de 5 % présentent un risque très élevé.

Saint-Gobain a mis en place des objectifs à la fois sur la réduction de la pression sur les matières premières non renouvelables et sur la réduction des déchets ultimes. Dans la continuité de l'amélioration des outils d'évaluation de l'impact du Groupe sur les ressources naturelles, Saint-Gobain proposera une mise à jour de ses objectifs à moyen terme.

En matière de déchets, la valorisation des déchets dans les sites du Groupe montre que l'objectif « zéro déchet non valorisé » est une ambition atteignable.

Les synergies techniques et les expertises métiers sont fondamentales pour faciliter la reformulation des compositions des produits et accélérer la substitution de matières premières naturelles au profit de matières renouvelables ou recyclées. Ces changements impliquent potentiellement des évolutions de procédés industriels, aussi les directions industrielles et R&D des métiers sont elles au cœur de cette démarche.

Enfin, les plans d'action sont mis en œuvre pays par pays en fonction du portefeuille de produits et solutions offerts, des modalités techniques du marché de la construction, de la maturité des parties prenantes sur le sujet de l'économie circulaire et des capacités locales à créer des partenariats. Enfin, les réglementations en matière de gestion des déchets et les politiques publiques incitent à appliquer les principes de l'économie circulaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marché de la construction.

#### a. La vision pour accélérer vers un modèle plus circulaire

Les principes de l'économie circulaire se développent de façon différente selon les pays ou les régions du monde. Ces évolutions dépendent de très nombreux facteurs comme les modes de consommation, les infrastructures et le tissu industriel, le contexte réglementaire ou les conditions techniques ou logistiques de la gestion des déchets.

Même si l'économie circulaire se développe sur la chaîne de valeur des marchés de la construction, le gisement de matières pouvant être collectées et recyclées pourrait être limité. Les ressources utilisées dans les bâtiments y sont stockées sur le long terme. Les techniques de construction n'ont pas pris en compte les modalités de déconstruction que très récemment. Aussi, il sera souvent difficile de séparer les matières et d'en isoler les contaminants potentiels. La collecte des déchets de chantier est concentrée sur les déchets des chantiers de construction et de rénovation. L'efficacité des filières de collecte de déchets repose sur un tri sélectif par matériaux au plus près des chantiers. La formation des artisans et des employés des clients aux enjeux du tri et des systèmes de collecte sélective efficaces sont des facteurs déterminants pour développer les gisements de matière à recycler.

C'est pourquoi les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très dépendants des pays et de la maturité des parties prenantes locales, des réglementations et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par pays pour mobiliser des filières sur la récupération des déchets de chantier. Les organisations Saint-Gobain dans les pays initient ou participent à des actions avec les parties prenantes locales : industriels participant à une filière, clients, autorités ou communautés locales.

L'organisation par pays de Saint-Gobain est favorable à l'accélération de la transition. Elle permet de saisir les opportunités et de créer des synergies locales, entre les marques ou avec des partenaires extérieurs au Groupe. Les marques et les métiers peuvent regrouper leurs efforts de collecte de déchets en particulier de déchets de chantiers. Par exemple, les marques Leca et Isover se sont associées au Danemark. Ensemble, elles ont conclu un accord avec une entreprise spécialisée dans le recyclage qui assurera le traitement de la laine de verre inutilisée ou usagée. Les artisans danois pourront ainsi déposer la laine de verre usagée ou inutilisée dans des stations de traitement dédiées. Le succès de cette démarche dépend en grande partie de la qualité du tri à la source. Pour cela, les équipes danoises ont conçu des guides pratiques pour accompagner le déploiement de la démarche.

Dans certains pays, notamment en Europe, les pouvoirs publics mettent en place des réglementations ambitieuses pour accélérer la transition vers une économie circulaire. Lorsque c'est le cas, Saint-Gobain s'associe le plus souvent aux associations professionnelles ou aux initiatives collectives d'entreprises. Ainsi, en France, Saint-Gobain a été très actif dans la création de l'éco-organisme Valobat dont l'objectif est de créer des filières de valorisation pour les déchets du bâtiment.

En Amérique du Nord, des initiatives sont menées en fonction des métiers et des localisations géographiques afin de saisir les opportunités de recyclage. Ainsi, en Californie, les déchets des pare-brises automobiles du site de la *Business Unit* « Mobilité » sont retraités et recyclés dans une usine de production de laine de verre. Des initiatives sont également menées pour la récupération de déchets de plaques de plâtre autour de l'usine de Certain Teed à Buchanan, New York ou au Canada, autour de l'usine de Vancouver.

## b. La gestion des risques et des opportunités

TYPE DE RISQUE	RISQUE	Chaîne d'approvisionnement	Opérations	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
POLITIQUE ET JURIDIQUE	<b>Évolution réglementaire et autorisation de produire</b>	Augmentation des coûts des matières premières extraites et limitation des volumes de matières disponibles	Augmentation des coûts et de la disponibilité des matières ; coût des gestion des déchets ultimes	Risque de perte de compétitivité	Demande de solutions réutilisables, recyclables et évitant au maximum l'utilisation de matières premières vierges ; risque réputationnel
	<b>Intégration de matières recyclées dans les produits et recyclabilité des solutions</b>	Utilisation de matières recyclées : disponibilité et coûts	Risque lié à la mise en œuvre de nouvelles compositions	Demande de transparence ; arrêt d'achats de certaines solutions	Demande de transparence et orientation vers des solutions plus durables ; risque réputationnel
	<b>Litiges liés à l'extraction ou la gestion des déchets</b>	Perturbation de certains approvisionnements	Perturbation des opérations	Menace sur la réputation	Exposition aux demandes de dommages et intérêts entraînant des coûts financiers
DE MARCHÉ	<b>Demande de solutions réutilisables ou recyclables</b>	Risque lié à la modification des cahiers des charges des produits et de leurs emballages	Intégration des solutions dans l'offre ; rythme de réponse vs concurrence et demande	Risque lié à la mise en œuvre de nouvelles modalités de construction et de nouveaux services ; perte de compétitivité	Évolution des préférences incitant à de nouveaux matériaux, services ou modalités de construction
	<b>Demande de solutions à fort contenu en matières recyclées, biosourcées ou co-produits</b>	Risque lié au développement de filières de collecte et de traitement des déchets pour les transformer en matières recyclées	Intégration des solutions dans l'offre ; rythme de réponse vs concurrence et demande	Évolution des préférences incitant à utiliser de nouveaux matériaux	Évolution des préférences incitant à l'utilisation de nouveaux matériaux
	<b>Augmentation des prix des matières premières et des coût de traitement de déchets</b>	Augmentation du coût des matières et de traitement des déchets	Augmentation des coûts de production	Évolution des préférences incitant à utiliser de nouveaux matériaux	Augmentation des dépenses de R&D nécessaires au développement d'innovation pour améliorer recyclabilité
RÉPUTATIONNEL	<b>Perception au sein de la société civile</b>	Risque lié au maintien de pratiques extractives et au traitement des déchets	Risque de baisse de la demande de produits en cas d'opinion négative	Attention grandissante sur les sujets de circularité	Impact grandissant de l'opinion publique sur les investisseurs ; risque juridique
TECHNOLOGIE	<b>Substitution de matières premières par des matières recyclées, réutilisée, biosourcées ou des co-produits</b>	Disponibilité et coûts des matières	Risque lié à la mise en œuvre de nouvelles compositions et fluctuation de la rentabilité	Risque lié à l'acceptabilité des modifications potentielles des produits du fait de la réutilisation ou des nouvelles compositions ou nouveaux emballages	Accroissement des coûts de R&D pour développer des filières de recyclage et des technologies améliorant l'efficacité des procédés
PHYSIQUE AIGU	<b>Contamination des sols par l'enfouissement de déchets</b>	Augmentation des coûts. Risque de litiges	Perturbation des opérations et augmentation de coûts. Risque réputationnel	Augmentation des coûts liés à l'optimisation des circuits de collecte des déchets de chantiers ; risque juridique	Attention grandissante de l'opinion publique sur les investisseurs

TYPE DE RISQUE	RISQUE	Chaîne d'approvisionnement	Opérations	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
<b>PHYSIQUE CHRONIQUE</b>	<b>Raréfaction des ressources naturelles</b>	Perturbation des approvisionnements et augmentation des coûts	Perturbation des opérations ; augmentation des coûts	Prise en compte du risque de la raréfaction des ressources dans les évolutions des techniques de construction	Attention grandissante de l'opinion publique sur les investisseurs
TYPE D'OPPORTUNITÉ	OPPORTUNITÉ	Chaîne d'approvisionnement	Opérations	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
<b>PRODUITS ET SERVICES</b>	<b>Développement de nouveaux services liés à la collecte des déchets</b>	Augmentation de la quantité de matières recyclées disponibles	Réduction de l'impact carbone des produits grâce à l'utilisation de matières recyclées	Répondre à de nouveaux marchés liés à la construction durable	Attention grandissante des parties prenantes aux enjeux liés à l'épuisement des ressources
	<b>Développement de nouveaux business model liés à la récupération et la réutilisation des matériaux</b>	Développement d'acteurs locaux afin de créer des filières de recyclage	Création de nouvelles offres de services et de solutions complètes	Accroissement de la demande liée aux enjeux de l'économie circulaire	Durcissement des réglementations liées à l'utilisation des matières et le recyclage
<b>RÉSILIENCE</b>	<b>Participation à des programmes collaboratifs sur l'adaptation des bâtiments pour plus de modularité</b>	Identification de partenaires dans de nouveaux métiers, en particulier de services liés à la transformation de bâtiments	Développement de solutions et services innovants	Développer le temps d'occupation des bâtiments	Attention grandissante des parties prenantes à une consommation plus frugale de matières

## B – Réduire la pression sur les ressources naturelles

Saint-Gobain a mis à jour l'évaluation de l'impact lié aux matières premières entrant dans la composition des produits fabriqués dans ses sites industriels.

L'analyse a pris en compte :

- l'impact environnemental incluant l'évaluation de la raréfaction de la ressource ;
- les dépendances du Groupe sur la base des quantités de matières premières consommées ;
- la prise en compte de liste de matières critiques telles que définies au niveau européen, pour les matières utilisées par le Groupe.

Pour chacune des matières premières identifiées un plan d'action opérationnel et transversal aux métiers du Groupe a été défini en associant les équipes achats, marketing, R&D et les experts techniques.

En 2024, les plans d'action visant à réduire les consommations de matières premières les plus matérielles ont été mis à jour. Ils concernaient le gypse, le sable, le carbonate de soude, le minerai de fer, le coke, le ciment et l'asphalte. L'ensemble de ces matières premières représentaient environ 60 % du volume d'achat annuel de matières premières.

Ces plans intègrent l'évaluation des leviers possibles pour réduire la dépendance à ces matières critiques, par le biais de reformulation, d'allègement, de substitution, ou d'allongement de la durée de vie des produits et systèmes.

Saint-Gobain dispose de deux leviers principaux pour réduire la pression sur les ressources naturelles dans ses opérations :

- réduire l'intensité en ressources des produits ;
- substituer les matières premières non renouvelables par des matières biosourcées ou recyclées.

Concernant l'utilisation de matières premières sur la chaîne de valeur, le développement de la construction légère (cf. section 1.2.6.B, p. 46) permet de réaliser jusqu'à 50 % de réduction de consommation de matières premières. La construction légère consiste à réaliser un squelette – fait en bois, métal, béton ou une combinaison de ces matériaux – sur lequel des systèmes de façades légères et des cloisons intérieures, non porteuses, sont rapportées. Elle permet de réduire l'intensité en ressources des bâtiments. Les techniques de construction traditionnelles nécessitent une consommation plus importante de ciment, béton ou briques dont la production nécessite l'extraction d'une quantité importante de matières premières naturelles non renouvelables en particulier de sable.

### a. Réduire l'intensité en ressources naturelles

Pour réduire l'intensité en ressources naturelles de son offre, Saint-Gobain s'appuie sur l'excellence opérationnelle menée dans le programme « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87). La performance en qualité et en productivité, est la première action permettant de réduire les déchets industriels et d'optimiser l'utilisation de ressources.

La plupart des métiers du Groupe s'emploie à réduire l'intensité en ressources de leurs produits, en réduisant le poids moyen pour une même unité de produit, sans en affecter les performances techniques. C'est le cas par exemple pour les pare-brises automobiles et pour les plaques de plâtre. Plusieurs pays ont ainsi déjà déployé le programme « BANTAM », visant à alléger les plaques de plâtre en travaillant sur les procédés industriels et sur les formulations des produits. Certaines usines ont ainsi pu réduire de plus de 20 % le poids de leurs plaques standard par rapport au poids initial. Le programme « SLIMWOOL », déployé depuis 2018 au niveau mondial, vise à optimiser le poids de la laine de verre, tout en garantissant la performance thermique du produit.

### b. Substituer des ressources naturelles par des matières recyclées ou renouvelables ou par des co-produits

Que la substitution se développe sur la base de produits recyclables en boucle fermée ou par le changement de formulation des produits et l'ajout de matières renouvelables, recyclées ou de co-produits provenant d'autres métiers ou marchés, la recherche de la substitution maximale des matières premières non recyclables est un élément du programme d'amélioration de la performance industrielle « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87). Cette substitution doit se faire avec un objectif de maintenir la qualité et la compétitivité des produits et solutions voire de les améliorer, tout en réduisant leur empreinte carbone. Par exemple, la production de laine de verre peut intégrer du verre recyclé provenant du recyclage de verre plat (vitrage de fenêtres ou de pare brises), du recyclage de verre d'emballage et du recyclage de laines de verre provenant des chantiers de construction ou de déconstruction.

Ces changements de composition, qui consistent à réduire l'apport de matières vierges extraites pour les remplacer par des matières recyclées issues des circuits de récupération de produits en fin de vie, nécessitent des adaptations des sites industriels, notamment au niveau des aires de stockage des matières premières, des ateliers de composition, voire des procédés industriels eux-mêmes. La mise en place d'installations de tri et de broyage *ad hoc* pour préparer les matières secondaires peut aussi être nécessaire.

Chaque pays développe des innovations en fonction des possibilités d'accès à de nouvelles sources de matières recyclées, biosourcées ou de co-produits. Les actions concernent non seulement les produits mais aussi leurs emballages. Des plans d'action ont été déployés pour réduire globalement les emballages et pour augmenter la part de matières recyclées ou biosourcées dans leur composition et pour s'assurer qu'ils soient recyclables. Ainsi, un travail de collaboration entre les équipes marketing et les acheteurs a été mené pour changer les matières d'emballage ou leur conception pour en favoriser le recyclage dans des circuits existants.

La quantité de matière recyclée dans les produits dépend essentiellement de l'existence, dans les pays ou même les territoires de réseaux de collecte efficaces et pérennes capables de fournir les sites. Même lorsque les solutions techniques permettant la substitution des matières premières vierges par des matières recyclées, renouvelables ou par des co-produits existent, l'augmentation de la part recyclée dans les productions dépend de la disponibilité de ces matières alternatives. Les efforts pour accroître les volumes disponibles à un coût et une qualité acceptable sont engagés (cf. section 3.3.3.C, p. 156), mais, la création des filières sera progressive pays par pays.

Afin d'éviter leur dissémination ou perpétuation dans les cycles de recyclage, il est indispensable de réduire la teneur en substances préoccupantes dans les compositions (cf. section 3.4.2.A.c. p. 169).

## C - Optimiser l'utilisation de ressources naturelles

L'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles implique une limitation du gaspillage sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela se traduit par :

- la réduction de déchets générés à chaque étape du cycle de vie et des produits et de leurs emballages ;
- la valorisation des déchets en filière de recyclage permettant de multiplier les utilisations de la matière ;
- la facilitation du réemploi, l'extension de la durée de vie des produits et des bâtiments, et l'anticipation de leur fin de vie dès leur conception.

Saint-Gobain a l'ambition à long terme de ne produire aucun déchet de production non valorisé et de maximiser le contenu recyclé, biosourcé ou de co-produits de ses produits et emballages. Le Groupe estime que les déchets doivent être considérés comme des ressources stratégiques et que des matériaux secondaires (issus du réemploi, du recyclage) ou des co-produits doivent être utilisés chaque fois que cela est possible, en substitution aux ressources vierges non renouvelables.

Réduire les consommations de matières premières primaires non renouvelables par unité fonctionnelle produite et les déchets générés par les procédés industriels sont les piliers de la politique gestion durable des ressources initiée en 2015 (cf. section 3.3.1.B, p. 148), avec la volonté de tendre vers le « zéro déchet non valorisé ».

De façon transversale, des synergies sont possibles par procédé industriel ou par matière première non renouvelable pour identifier par pays les gisements, les qualités de matières ou encore les bonnes pratiques techniques et les innovations technologiques favorables à l'optimisation de l'utilisation des ressources. Des groupes de travail transversaux intégrant les Directions industrielles et techniques, les achats, les experts en développement durable sur la collecte et le traitement des matières recyclées sont constitués pour développer ces synergies.

## a. Réduire la génération de déchets et les valoriser

### Dans les opérations du Groupe

Pour atteindre ses objectifs de réduction et de valorisation des déchets générés par ses opérations industrielles et de négoce, Saint-Gobain s'appuie le principe des « 3 R » : réduire, réutiliser et recycler.

Les sites s'attachent à réduire les déchets générés lors des opérations de production et cherchent à réemployer les résidus de production dans leur propre procédé industriel. Ainsi, les sites investissent dans des unités de retraitement de leurs déchets et dans l'adaptation de leurs procédés industriels. Par exemple, des investissements ont été réalisés dans plusieurs sites aux États-Unis, comme à Nashville, Arkansas, où le site de fabrication est maintenant en mesure de recycler en boucle fermée ses résidus de production, équivalent à plus de 50 000 tonnes par an, économisant ainsi autant de matière vierge et évitant par ailleurs les impacts environnementaux liés à la mise en enfouissement, mais aussi l'extraction de matières premières vierges.

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

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

Enfin, la gestion des stocks de produits finis est également optimisée. Par exemple, Saint-Gobain en France travaille avec une association de retraités du Groupe, Saint-Gobain Solidarités, pour faire le lien entre les sites du Groupe en France et des associations locales afin de faciliter les dons de matériaux, en particulier des stocks non vendus. Ainsi, la destruction de certains stocks est évitée et leur utilisation est facilitée.

Au-delà de leur impact environnemental et du gaspillage en ressources que représentent les déchets industriels des sites, leur valorisation dans des circuits de recyclage permet d'éviter leur enfouissement et les conséquences environnementales potentielles comme la pollution des sols ou la pollution des eaux souterraines.

Saint-Gobain génère une quantité limitée de déchets dangereux, 7 % en 2024, dont plus de la moitié est valorisée. En lien avec la politique santé du Groupe et en conformité avec les réglementations locales, la gestion des déchets dangereux fait l'objet d'un suivi particulier pour assurer le respect de la santé des collaborateurs, des riverains, des clients et des utilisateurs de ses produits et solutions.

### Lors des opérations des clients en aval de la chaîne de valeur

Saint-Gobain s'attache à optimiser les volumes des emballages de ses produits et veille à ce qu'ils soient recyclables. Pour cela le Groupe s'est fixé l'objectif d'avoir 100 % de ses emballages recyclables en 2030. En 2024, la part des emballages recyclables a atteint 86,6 %.

Dans les pays où ils sont présents, les enseignes de négoce en matériaux s'organisent pour reprendre les déchets de chantiers issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction qu'elles vendent. En France, des points de collecte de déchets de chantiers pour les artisans ont été implantés à proximité des points de vente. Divers partenariats ont été déployés avec des entreprises spécialisées ou avec des start-up comme Tri'n'collect pour accélérer la récupération des déchets de chantier, leur tri et leur recyclage.

Les plaques de plâtre récupérées sur les chantiers sont retraitées. Une fois les contaminants éliminés, le traitement se fait par broyage et séparation du papier présent sur les deux faces de la plaque. Si le plâtre en lui-même est recyclable en boucle fermée et dans certaines conditions sans perte de matière, la présence de papier sur les deux faces de la plaque engendre un impact négatif sur le procédé de fabrication et doit donc être éliminé au maximum. Certaines usines de Saint-Gobain atteignent aujourd'hui des contenus recyclés de 30 % en moyenne, l'essentiel étant issu de déchets de plâtre de construction ou de démolition. Placoplâtre en France a même lancé en 2023 une plaque de plâtre avec un contenu recyclé de 50 % : Placo Infini.

Pour le verre plat, le recyclage du verre de fenêtre ou de façade vitrée ou encore du verre automobile est possible de manière infinie pour autant que les éléments verriers collectés répondent aux exigences de qualité d'un four float, notamment que les contaminants de toutes sortes soient éliminés. L'intégration dans les produits dépend donc essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficaces et pérennes, à même d'assurer un tri permettant de répondre aux spécifications qualité souhaitées.

En février 2023, Saint-Gobain North America, par l'intermédiaire de sa filiale de produits de construction Certain Teed Roofing, a acquis auprès de son partenaire de recyclage Asphaltica les droits sur une technologie qui lui permettra de recycler les déchets de bardeaux d'asphalte. Cette technologie permettra à Saint-Gobain de transformer les déchets de bardeaux post-industriels et post-consommation en granulés.

La laine de verre issue de la rénovation, des démolitions d'immeubles ou de déchets générés au cours des opérations de construction peut également être recyclée pour de nouvelles productions de laine de verre. Une nouvelle technologie a été développée par Saint-Gobain et est opérationnelle depuis 2023 sur le site de Chemillé en France. Cette technologie va être progressivement déployées en Europe.

Cette technologie permet de compléter les gammes de produits de la construction recyclables en boucle fermée avec une perte minimum de ressources, ce qui assure une valorisation potentielle des déchets de chantier pour les entreprises du bâtiment et les clients. Quels que soient les produits pour la construction considérés, pour que les valorisations soient efficaces il est indispensable que les artisans trient leurs déchets sur les chantiers lors des opérations de construction, de déconstruction ou de rénovation.

## b. Créer des filières de recyclage

Si les techniques de recyclage ou de valorisation des déchets de chantiers existent, la mise en place de filières intégrant la collecte, le traitement et le recyclage effectif des déchets est très dépendante des régions, pays ou même des territoires. Elle requiert l'appui de partenaires externes, pour collecter, transporter, trier et retraiter les déchets, avant d'en faire des matières premières secondaires aptes à être réintroduites dans nos procédés. D'autres produits du Groupe acceptent aussi le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant de filières de recyclage d'autres industries que la construction. C'est le cas par exemple pour la production de laine de verre, des tuyaux de fonte, ou des grains et poudres céramiques.

Saint-Gobain a développé un réseau en Europe, Saint-Gobain Glass Recycling, pour faciliter le recyclage du verre plat issu de la déconstruction ou des déchets de la filière de transformation. Il s'agit de qualifier des entreprises locales capables de collecter et de démanteler des produits verriers et qui s'engagent à favoriser le recyclage dans des *float*, en boucle fermée, des vitrages en fin de vie. Déjà une vingtaine de partenaires ont adhéré au réseau pour une offre de traitement et de recyclage des produits vitrés. En France les quantités de vitrage fin de vie provenant du bâtiment et remis dans les fours verriers du Groupe fait plus que doubler tous les ans depuis trois ans. Des machines ont été développées par Saint-Gobain au UK pour séparer de manière automatique le verre du reste des matériaux constitutifs d'une fenêtre. Ces machines sont maintenant déployées dans plusieurs pays d'Europe.

Le métier solutions de surface, les abrasifs, travaillent également sur le développement de technologies permettant de recycler les meules une fois arrivées en fin de vie, avec l'objectif de pouvoir notamment récupérer les grains abrasifs pour les réutiliser en remplacement des matières vierges. Une unité de retraitement existe d'ailleurs déjà au Brésil.

Depuis 2019, le Groupe a lancé son projet « I-LOOP », soutenu par l'Union européenne *via* son programme de financement « LIFE ». Ce projet vise à contribuer à la récupération progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction, de rénovation ou de démolition, déchets actuellement mis le plus souvent en décharge. Le projet vise à proposer aux acteurs du marché de la construction de nouvelles chaînes de valeur pour le recyclage de la laine de verre en France, en Allemagne et dans une partie de la Scandinavie, et qui seront une alternative rentable à la mise en décharge.

Ecophon, producteur de panneaux acoustiques et de systèmes de plafonds, a également développé un service de recyclage et de réemploi appelé « SoundCircularity » pour collecter et recycler les plafonds en fin de vie. Ce service est disponible en Suède, en Finlande et en France. L'ambition est d'étendre sa disponibilité en Europe.

Les filières industrielles développent également de nouveaux services en lien avec l'économie circulaire. Ainsi, la *Business Unit* « Céramiques » a créé l'activité Valoref spécialisée dans le traitement et la valorisation des résidus de briques réfractaires. La récupération des déchets est réalisée principalement lors des réparations ou des reconstructions de fours verriers. Un service de gestion globale des résidus est proposé aux clients en amont des chantiers de réparation ou reconstruction de fours. Valoref assure la collecte, le traitement et la valorisation des déchets des chantiers. Les déchets collectés sont revalorisés en priorité dans la filière de production de réfractaires. Les autres circuits de valorisation sont la fabrication de matériaux pour la construction, comme les mortiers ou les carrelages, d'autres additifs industriels.

## c. Faciliter le réemploi et le recyclage

De la conception des produits, des solutions ou des services aux bénéfices attendus par les clients et les utilisateurs finaux jusqu'à la gestion de la fin de vie des produits, l'offre de Saint-Gobain doit permettre d'intégrer plus de matières recyclées, renouvelables ou de co-produits pour réduire la consommation de matières premières vierges ; faciliter le recyclage ou la réemploi des produits en fin de vie pour réussir à satisfaire les besoins des marchés avec un impact limité sur les ressources naturelles ; allonger la durée de vie des produits. La démarche menée sur les produits vaut également pour les emballages qui les accompagnent.

Des plans d'action sont déployés au niveau central et relayés au niveau national pour améliorer la recyclabilité et accroître le contenu recyclé ou biosourcés dans les emballages utilisés.

Le critère d'optimisation des ressources naturelles est un des bénéfices identifiés dans le cadre du programme de développement de l'offre de solutions durables et performantes (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115). Ce critère comprend à la fois la limitation de l'utilisation de ressources naturelles épuisables et l'intégration de matières recyclées, renouvelables ou de co-produits dans les compositions des produits.

S'il est difficile d'étendre la durée de vie des produits pour la construction, il est possible d'optimiser l'usage des bâtiments. Une réflexion sur les conceptions des bâtiments et sur les modalités de construction anticipe des possibilités de modularité des bâtiments pour pouvoir flexibiliser et adapter leur usage pendant leur cycle de vie. Ainsi, les offres de Saint-Gobain intègrent des capacités de démontage et de réutilisation de certains produits, comme les cloisons légères à base de plaques de plâtre. Ainsi, les 60 000 m<sup>2</sup> de cloisons intérieures des bâtiments du Village des athlètes ont été spécialement conçues pour être démontées et la majorité des matériaux sera réemployée, afin de répondre aux objectifs des Jeux de Paris 2024 d'être responsables et exemplaires en termes de consommation de ressources naturelles.

### 3.3.4 MAÎTRISER L'IMPACT SUR LA BIODIVERSITÉ ET LES RISQUES DE DÉFORESTATION

Les impacts sur la biodiversité du Groupe sont majoritairement liés aux marchés qu'il sert et en particulier les marchés de la construction. La construction neuve génère une artificialisation des sols qui présente un risque de perte de biodiversité. Les marchés de la construction sont encore très fortement consommateurs de matières premières extraites, en particulier pour les besoins en ciment. Les carrières, parce qu'elles modifient le milieu naturel, représentent un risque pour la biodiversité de la zone concernée.

Parmi les modalités de construction, la construction légère (cf. section 1.2.6.B, p. 46) permet de réduire le besoin en matériaux naturels issus de l'extraction. Pour ce faire, selon les pays et les modalités de construction, des structures en bois peuvent venir remplacer des structures dites lourdes en béton, briques ou ciment,

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

En complément des impacts liés à ses marchés, Saint-Gobain s'approvisionne en matières premières ayant un impact potentiel sur la déforestation :

- des achats de bois réalisés dans les pays où le Groupe dispose de métiers de négoce de matériaux ;
- des achats de matières premières utilisant de la pulpe de bois en particulier le papier ;
- des achats d'emballages en bois (palettes ou caisses).

#### A – La biodiversité

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

Sur les 100 carrières souterraines ou à ciel ouvert exploitées par le Groupe dans le monde, la grande majorité concerne la production de gypse (75, soit 75 %). Une charte pour l'environnement et la biodiversité dans toutes les carrières et les mines de Saint-Gobain a été publiée en 2019, en capitalisant sur l'expérience acquise depuis de nombreuses années pour le gypse. Les carrières du Groupe sont exploitées puis restaurées avec l'objectif de préserver

l'environnement dans le respect des règles locales. Pendant la période d'exploitation et de restauration, les effets sur les riverains et sur l'environnement sont réduits autant que possible : impact visuel, poussières, bruits et vibrations, conséquences sur le trafic routier et répercussions sur les milieux naturels locaux. En 2024, 28 % des sites prioritaires de Saint-Gobain, pour les trois quart environ de carrières en activité, disposaient déjà d'un plan de gestion de la biodiversité analysé en central. Des « représentants de la biodiversité » ont été nommés sur chacun des sites prioritaires.

#### Charte

Objectif

Périmètre d'application

#### Charte environnementale mines et carrières

Définir les règles de gestion des mines et carrières afin de réduire l'impact environnemental des activités du Groupe

Toutes les mines et carrières du Groupe

Un catalogue de bonnes pratiques en matière de biodiversité a été créé cette année pour faciliter la mise en œuvre d'actions biodiversité sur les sites du Groupe.

Saint-Gobain prend également en compte les risques d'impacts négatifs sur la biodiversité liés à ses approvisionnements dans son programme « Achats responsables » (cf. section 3.4.6, p. 187).

#### B – La lutte contre la déforestation

Afin de gérer les risques de déforestation, Saint-Gobain met place une politique « Forêt » applicable à l'ensemble des entités du Groupe et prend l'engagement de non déforestation. Cette politique s'appuie sur les principes préconisés par les institutions internationales reconnues en la matière.

Cette politique générale est complétée par deux politiques spécifiques :

- une politique Achats Bois mise en place depuis le début des années 2000 ;
- une politique Achats de Papier et de pulpe de bois en cours de finalisation et qui sera déployée au premier trimestre 2025.

Les actions mises en œuvre pour maîtriser les risques liés aux achats de bois sont décrites en section 3.4.6.C, p. 189.

Concernant l'utilisation de papier, les fournisseurs ont développé depuis de nombreuses années et dans les principaux pays où le Groupe est présent, des filières de recyclage du papier permettant un taux d'intégration de matières recyclées s'approchant de 100 %.

Pour certains achats de papier techniques, pour lesquels l'intégration de matière recyclée est plus complexe, Saint-Gobain développe une démarche de diligence raisonnable et s'appuie sur les certifications reconnues pour vérifier la gestion responsable des forêts.

### 3.3.5 DES SOLUTIONS

Le portefeuille de produits et solutions de Saint-Gobain est analysé de manière transversale par métiers sous la responsabilité des équipes marketing et développement avec trois priorités :

- la réduction de l'intensité en ressources naturelles vierges consommées par unité produite ;
- la capacité de substitution de matières premières non renouvelables et des substances dangereuses par des matières recyclées, renouvelables ou des co-produits y compris dans la fabrication des emballages ;
- la réduction des prélèvements en eau lors des opérations de production, par les fournisseurs et sur les chantiers de construction ou de façon générale lors des opérations des clients.

Lors de la conception de ses produits, si Saint-Gobain s'assure de la recyclabilité de ses produits, la capacité de les collecter en fin de vie, de les réutiliser ou de les recycler dépend des modalités d'installation des solutions dans des bâtiments ou des conditions d'intégration du produit dans une chaîne de valeur d'un client.

Ainsi, la collecte et le recyclage de pare-brises automobiles est facilitée alors que la récupération des matériaux recyclables est plus aléatoire lors de la déconstruction d'un bâtiment.

Les solutions proposées par Saint-Gobain dans le cadre de son initiative « Solutions durables et performantes » (cf.

section 3.1.5.B.a, p. 115) sont des offres avec une empreinte environnementale réduite ou qui réduisent l'impact environnemental lors de la phase d'utilisation. Les solutions ayant un contenu de matières renouvelables ou recyclées supérieur à un seuil défini, ou des solutions développées par Weber qui favorisent la réduction des consommations d'eau sur les chantiers sont des exemples de solutions permettant de réduire la pression sur les ressources naturelles.

Parce que la construction représente d'ores et déjà 50 % de la consommation mondiale de ressources, Saint-Gobain participe de façon active et collaborative aux réflexions sur l'évolution des modes de construction vers des solutions de construction légère (cf. section 1.2.6.B, p. 46) intégrant moins de matières premières pour une performance au moins équivalente.

Saint-Gobain propose également des solutions pour la gestion des ressources en eau. Les enseignes de négoce de matériaux comme PUM en France ou Brødrene Dahl dans les pays nordiques proposent par exemple des offres pour la gestion des eaux pluviales et la détection des fuites. Saint-Gobain PAM est leader sur le marché traditionnel de la gestion de l'eau et propose des solutions innovantes de surveillance intelligente des réseaux. Les *Business Units* de Solutions de Haute Performance développent respectivement des solutions de filtration à base d'argile expansée, et des membranes de microfiltration.

### 3.3.6 PERFORMANCES ET PERSPECTIVES

Saint-Gobain agit pour minimiser son empreinte sur la nature en déployant des plans d'action pour la préservation des ressources :

- sur la base de ses achats, le Groupe a estimé à 55 millions de tonnes le volume de ses consommations annuelles (cf section, 3.7.1, p. 219) pour la fabrication de ses produits dans les usines. Ces quantités sont constituées à la fois de matières vierges et de matières recyclées ;
- le Groupe a structuré de nouveaux plans d'actions en 2024 pour réduire l'utilisation de matières vierges non renouvelables, notamment sur celles qu'il a identifiées comme prioritaires (sable, gypse, minerai de fer, carbonate de soude, asphalte) qui représentent près de 60 % des ressources qu'il consomme pour la fabrication de ses produits. Saint-Gobain estime aujourd'hui à environ 18 % la quantité de matières recyclées intégrées à la production ;

- depuis 2021 néanmoins, le Groupe s'est donné un objectif d'accélération de la substitution des matières vierges par des matières recyclées sur certaines des matières prioritaires déjà identifiées à horizon 2030. Cet objectif intitulé « Matières premières vierges évitées », mesure la capacité du groupe à remplacer le gypse, le sable et le minerai de fer vierges par des matières recyclées de substitution. Il est en légère dégradation entre 2023 et 2024, dû à une disponibilité réduite de matières recyclées dans certains pays, en particulier en Amérique du Nord, et malgré de meilleures performances pour intégrer de nouvelles matières recyclées dans les métiers d'isolation ou de mortiers. La performance du Groupe dépendra de sa capacité à identifier, à sécuriser et à développer de nouveaux circuits d'approvisionnement en matières recyclées ;

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE SUR LA NATURE

- réduction de 3 % en quantité d'eau prélevée avec un taux toujours très élevé d'eau ré-utilisée dans les procédés industriels (au dessus des 85 % pour la deuxième année consécutive) ;
- ces efforts sont indispensables pour anticiper la hausse déjà significative en 2023 du nombre de sites en zone de risque élevé ou très élevé de stress hydrique (augmentation de plus de 30 sites *versus* 2022). En 2024, sur ces 110 sites, 44 ont atteint l'objectif de 0 rejet (vs 34 en 2022) tout en limitant le niveau de prélèvements (2 % en 2024 vs 2023 malgré la hausse significative du nombre de sites concernés) ;
- augmentation importante de 14 % de la génération de déchets par rapport à 2023, du fait de l'intégration d'un nouveau flux de déchets non identifié précédemment, mais stabilité de la génération de déchets dangereux dont près de 40 % est revalorisée grâce à la recherche active de réseaux de valorisation externe des déchets pour éviter l'incinération et la mise en décharge ;
- enfin, le Groupe poursuit ses efforts sur les emballages et mesure depuis 2021 le taux d'emballages recyclables, avec un objectif à 100 % à horizon 2030. En 2024, malgré une dégradation *versus* 2023, le taux reste supérieur à 85 %, en ligne avec les objectifs ;
- Saint-Gobain améliore également l'information produit auprès de ses clients en augmentant la couverture des solutions qu'il produit par des analyses de cycles de vie ou des performances environnementales. Le taux atteint près de 58 % du CA en 2024 *versus* 54 % en 2023 en ligne avec l'objectif de 2030.

OBJECTIFS	Date limite	Données 2024	Données 2023	Données 2022	Valeur de référence	Avancement
- 50 % sur les prélèvements d'eau industriels entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	-26,4 % 41,3 M de m <sup>3</sup>	-24,0 % 42,7 M de m <sup>3</sup>	-19,9 % 45,0 M de m <sup>3</sup>	56,1 M de m <sup>3</sup>	+53 %
- 80 % des rejets d'eau liquide entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-35,6 %	-34,9 %	-41,0 %		+45 %
Zéro rejet d'eau dans une zone à risque hydrique extrêmement élevé	2030	0,3 M de m <sup>3</sup>	0,4 M de m <sup>3</sup>	0,6 M de m <sup>3</sup>		
+ 30 % de matières premières vierges évitées entre 2017 et 2030	2030	-6,9 % 9,2 Mt	-4,6 % 9,4 Mt	-4,7 % 9,4 Mt	9,9 M de m <sup>3</sup>	-23 %
- 80 % de déchets non valorisés entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	-37,8 % 0,4 Mt	-45,5 % 0,3 Mt	-36,6 % 0,4 Mt	0,6 M de m <sup>3</sup>	+47 %
100 % des emballages recyclables (en valeur absolue)	2030	86,6 %	94,6 %	91,1 %		+87 %
100 % des emballages avec > 30 % du contenu biosourcé ou recyclé	2030	82,0 %	81,9 %	86,3 %		+82 %
100 % des revenus générés par des produits couverts par une ACV ou une DEP vérifiée, à l'exclusion de l'activité de distribution	2030	57,7 %	53,5 %	47,9 %		+58 %
100 % des carrières actives du groupe dotées d'un plan de gestion de la biodiversité d'ici 2025	2025	28,0 %	27,0 %	28,0 %		+28 %
- 20 % des émissions de SOx entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-54,9 %	-86,1 %	-67,0 %		+275 %
- 20 % des émissions de NOx entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-24,8 %	-56,4 %	-33,0 %		+124 %
- 20 % d'émissions de poussières entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-52,9 %	-86,9 %	-64,0 %		+265 %
- 80 % des rejets d'eau liquide entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-35,6 %	-34,9 %	-41,0 %		+45 %
- 50 % de déchets non valorisés entre 2010 et 2025 (à iso-production)	2025	-46,8 %	-44,5 %	-38,0 %		+94 %

EAU	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
<b>Consommation d'eau totale</b>	22 346 634 m <sup>3</sup>			E3-4		
Consommation d'eau dans les zones à stress hydrique	3 319 765 m <sup>3</sup>			E3-4		
Prélèvements totaux d'eau	41 296 407 m <sup>3</sup>	42 650 587 m <sup>3</sup>	44 958 605 m <sup>3</sup>			
Prélèvements d'eau de ville	14 836 714 m <sup>3</sup>	15 048 012 m <sup>3</sup>	15 088 935 m <sup>3</sup>	E3-4	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau de surface	10 538 799 m <sup>3</sup>	10 613 030 m <sup>3</sup>	10 976 023 m <sup>3</sup>	E3-4	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau de nappe phréatique	13 524 570 m <sup>3</sup>	14 773 757 m <sup>3</sup>	16 233 871 m <sup>3</sup>	E3-4	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct	4 597 740 m <sup>3</sup>	4 456 945 m <sup>3</sup>	4 635 048 m <sup>3</sup>	E3-4	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé (sites prélevant plus de 5 000 m <sup>3</sup> /an) sur la base des données Aqueduct	3 113 276 m <sup>3</sup>	2 453 877 m <sup>3</sup>	2 828 957 m <sup>3</sup>	E3-4	303-3	6; 12
Rejets totaux	18 949 772 m <sup>3</sup>	19 355 679 m <sup>3</sup>	21 554 596 m <sup>3</sup>	E3-4	303-4	6; 12
Rejets d'eau dans le milieu naturel	13 245 675 m <sup>3</sup>	13 287 955 m <sup>3</sup>	14 575 095 m <sup>3</sup>	E3-4	303-4	6; 12
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville	4 784 944 m <sup>3</sup>	5 882 532 m <sup>3</sup>	6 390 267 m <sup>3</sup>	E3-4	303-4	6; 12
Rejets en eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct	1 277 975 m <sup>3</sup>	1 271 296 m <sup>3</sup>	1 476 065 m <sup>3</sup>	E3-4	303-4	6; 12
Rejets en eau sur sites en stress hydrique très élevé sur la base des données Aqueduct	295 649 m <sup>3</sup>	429 652 m <sup>3</sup>	600 530 m <sup>3</sup>			
Quantité d'eau réutilisée dans les procédés de production via des systèmes de recyclage interne	259 181 195 m <sup>3</sup>	308 896 846 m <sup>3</sup>	230 066 358 m <sup>3</sup>	E3-4	303-5	6; 12
Part d'eau réutilisée dans les procédés de production via des systèmes de recyclage interne	86,3 %	87,9 %	83,9 %	E3-4	303-5	6; 12
Intensité de consommation de l'eau par rapport au CA du Groupe	0,48 m <sup>3</sup> /€			E3-4		

AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Émissions de SOx	10 869 t	8 985 t	8 789 t	E2-4	305-7	7; 12; 13
Émissions de NOx	18 272 t	16 749 t	18 257 t	E2-4	305-7	7; 12; 13
Émissions de poussières	5 367 t	5 222 t	4 705 t	E2-4	305-7	7; 12; 13

ÉCONOMIE CIRCULAIRE	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
<b>Quantité de déchets générés</b>	1 147 990 t	1 179 009 t	1 298 811 t	E5-5	306-4	9; 12; 13
Quantité de déchets non-dangereux générés	1 067 843 t			E5-5	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets dangereux générés	80 147 t	85 225 t	122 791 t	E5-5	306-5	9; 12; 13
Quantité de déchets réutilisés ou recyclés (inc. énergie)	773 815 t	830 718 t	894 660 t	E5-5	306-4	9; 12; 13
Quantité de déchets réutilisés ou recyclés (hors récupération d'énergie)	740 309 t	800 438 t	876 700 t	E5-5	306-5	9; 12; 13
Quantité de déchets non-dangereux ré-utilisés (hors récupération d'énergie)	709 270 t			E5-5	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets dangereux ré-utilisés (hors récupération d'énergie)	31 039 t			E5-5	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets éliminés (inc. récupération d'énergie)	409 073 t			E5-5	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets non-dangereux éliminés (inc. récupération d'énergie)	359 637 t			E5-5	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets dangereux éliminés (inc. récupération d'énergie)	49 437 t			E5-5	306-3	9; 12; 13
Part de déchets éliminés (inc. Valorisation énergétique)	35,6 %			E5-5	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets éliminés (hors valorisation d'énergie)	375 567 t	328 880 t	382 713 t			
Quantité de déchets dangereux éliminés (hors valorisation d'énergie)	44 211 t	44 527 t	42 924 t	E5-5	306-5	9; 12; 13
Part de déchets éliminés (hors Valorisation énergétique)	32,7 %			E5-5	306-3	9; 12; 13
Part des emballages recyclables	86,6 %	94,6 %	91,1 %			
Prélèvements de matières premières naturelles évitées	9 187 174 t	9 416 172 t	9 407 175 t			

\* Nouvelle méthodologie en 2021.

BIODIVERSITÉ	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Part des carrières du Groupe en activité disposant d'un plan de gestion de la biodiversité	28,0 %	27,0 %	28,0 %	E4	304-3	304-1
Nombre de carrières du Groupe en zone protégée	20			E4	304-3	304-1

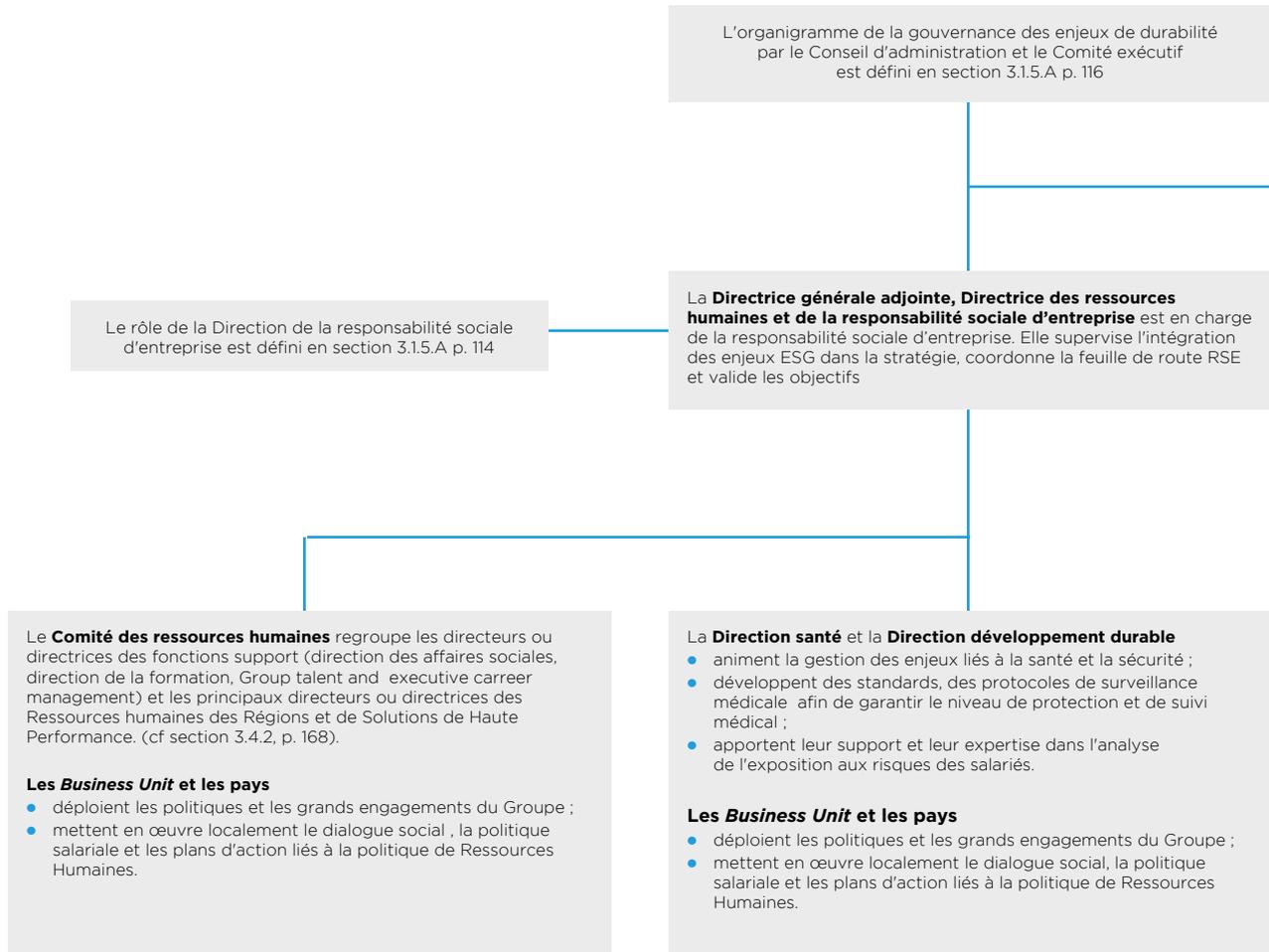
## 3.4 PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF

Rapport de durabilité

### SOCIAL

#### 3.4.1 GOUVERNANCE ET STRATÉGIE

##### A - Gouvernance



La **Direction financière** supervise la politique Achats du Groupe incluant le programme « Achats Responsables »

Le **Secrétaire général** supervise les enjeux d'éthique et conformité

La **Direction Achats et en particulier la Direction des « Achats Responsables »** anime le programme « Achats Responsables » (cf. section 3.4.6, p. 187)

le **Comité Achats Responsables** est présidé par le directeur financier et animé par la directrice des Achats responsables. La Directrice Générale Adjointe, Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, le Directeur Général Adjoint, Directeur de la Technologie et de la Performance Industrielle sont présents ainsi que des représentants de pays ou de *Business Units*, directeurs généraux ou directeurs des achats de régions ou de business Units.

**Les Business Units et Pays** déploient les plans d'action du programme « Achats Responsables ».

La **Direction Éthique et Conformité :**

- assure la promotion des Principes de Comportement et d'Action ;
- conçoit et met en œuvre les programmes éthique et conformité en particulier ceux liés au respect du droit de la concurrence, la lutte contre la corruption, les sanctions économiques et le contrôle des exportations, la protection des données personnelles ;
- conçoit et met en œuvre les programmes liés au respect des droits humains en collaboration avec les directions des ressources humaines des régions et des pays, la direction des achats responsables et la direction de la responsabilité sociale d'entreprise ;
- identifie et évalue les risques, propose les politiques et les procédures ;
- coordonne les enquêtes liées au système d'alerte professionnelle *Speak-Up*

**le Réseau Éthique et Conformité :**

- apporte son concours lors de l'identification et l'évaluation des risques;
- assure la diffusion des politiques et des procédures

**Les Business Units et les pays :**

- déploient les politiques d'éthique et conformité
- mettent en œuvre les programmes associés

## B – Stratégie

Les Principes de Comportement et d'Action (section 1.1.1.E, p. 15) sont la référence du Groupe en matière de conduite des affaires, en particulier les quatre Principes d'Action qui régissent les prises de décisions de tous les dirigeants, et de tous les collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions. Les cinq Principes de Comportement sont les valeurs fondamentales unissant les dirigeants et les collaborateurs.

Ce véritable code éthique de Saint-Gobain s'appuie sur les conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention en matière de lutte contre la corruption.

La mise en œuvre des Principes de Comportement et d'Action se matérialise par des engagements et des politiques spécifiques applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs dans le cadre de leurs interventions pour Saint-Gobain incluant le dialogue avec les parties prenantes. En particulier, la signature de la charte fournisseurs par les partenaires montre leur adhésion aux valeurs du Groupe et leur volonté de développer des partenariats de moyen et long terme. Les fournisseurs et sous-traitants s'engagent sur leurs pratiques de conduite des affaires mais aussi sur le respect des droits de leurs collaborateurs, le respect de la santé et la sécurité au travail ou le respect des personnes.

Que ce soient les sites industriels, les plateformes logistiques ou les agences de négoce de matériaux, les opérations de Saint-Gobain (cf. schéma de la chaîne de valeur section, 1.1.4.C, p. 24) impactent directement ou indirectement la vie des personnes et des communautés. En particulier, les sites industriels ou de ceux de ses clients ou fournisseurs, présentent une exposition aux risques spécifiques pour les personnes et les communautés du fait des matières premières utilisées et stockées, des procédés industriels mis en œuvre ou de la circulation des marchandises, des matières premières ou produits finis.

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

En matière de santé et de bien-être, Saint-Gobain a adopté une politique en 2013 et mise à jour début 2022. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé et promouvoir le bien-être de ses collaborateurs, de ses clients et fournisseurs, des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites.

Politique	Politique Santé
Objectif	Établir des exigences en matière de santé et sécurité pour nos collaborateurs, nos clients et utilisateurs de nos produits et solutions et nos riverains et communautés autour de nos sites
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Non précisé dans la politique*
Lien vers la politique	Politique Santé

\* Les sujets traités dans la politique Santé sont sous la supervision de la Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.

### a. Maximiser la contribution

#### Concevoir des solutions apportant des bénéfices en matière de santé, de confort et de bien-être

Le programme « Solutions for Growth » (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115) permet d'orienter l'offre de Saint-Gobain vers des marchés de construction durable. Parmi les critères retenus pour évaluer les bénéfices des solutions, certains concernent la santé, sécurité et bien-être :

- la réduction des risques professionnels sur la chaîne de valeur ;
- l'ergonomie pour les applicateurs ;
- la qualité de l'air intérieur et les confort acoustique, thermique et visuel pour les clients finaux, occupants des bâtiments.

Ainsi, les efforts réalisés pour alléger les produits dans le cadre des programmes liés à la réduction de l'empreinte carbone ou de la réduction de la pression sur les ressources ont des effets bénéfiques pour l'ergonomie des produits. Grâce à cela, les poids manipulés par les artisans sur site sont limités.

En Europe, l'accent est mis sur une offre de prescription spécifique pour le tertiaire privé, les établissements d'enseignement, de santé et les logements collectifs. En Pologne, Saint-Gobain Solutions rassemble toutes les marques locales, favorise le développement de systèmes et de ventes croisées sur des segments clés comme les logements collectifs premium, les complexes sportifs, ou les bâtiments d'enseignement et de santé. En France, Saint-Gobain a publié un livre blanc regroupant les expertises du Groupe pour répondre aux évolutions des besoins des établissements de santé comme l'évolution de la prise en charge des patients.

Ecophon a publié un rapport de recherche sur l'impact du bruit dans l'enseignement. Le niveau de bruit dans les établissements d'enseignement peut engendrer des effets négatifs sur l'apprentissage mais aussi sur la santé physique et mentale des enseignants. Des solutions dédiées sont développées.

L'évolution des modes de vie ou le vieillissement de la population demandent également d'adapter les lieux de vie, en particulier les logements. Par exemple, les équipes de négoce de matériaux en France ont développé une offre spécifique pour les seniors et l'adaptation des logements pour anticiper des pertes d'autonomie et les risques de chute associées.

#### Créer de la confiance avec les parties prenantes

La performance en matière de conduite des affaires et ses valeurs éthiques font de Saint-Gobain un partenaire reconnu et de confiance pour ses parties prenantes. Les critères liés aux valeurs sont présents dans les évaluations des grands clients dans le cadre de leurs programmes d'achats responsables ou encore dans les labels et certifications des bâtiments ou de produits comme LEED, BREAM ou C2C.

Saint-Gobain participe aux dynamiques économiques et industrielles dans les régions où sont implantés les sites industriels et les agences de négoce.

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

Chaque entité et chaque pays fait ses choix d'accompagnement de projets en fonction des enjeux locaux. Cela se concrétise par des dons financiers, des dons de matériaux, du mécénat de compétences ou des actions de bénévolat. L'ensemble de ces actions à impact sociétal local ne fait pas l'objet d'un reporting systématique par le Groupe au niveau mondial. Seule une partie des dons financiers et des dons de matériaux est reportée et représentée en 2024 près de 22 millions d'euros.

L'évaluation du nombre de bénéficiaires est également partielle. Les actions de mécénat de compétences ou la participation des collaborateurs à des actions sur leur temps de travail n'ont pas été intégrées dans l'impact financier.

En 2024, dans le cadre de son engagement pour la construction durable, Saint-Gobain s'est également associé avec ONU-Habitat pour promouvoir des pratiques d'urbanisation inclusives, résilientes et durables.

Partout dans le monde, Saint-Gobain investit dans des programmes de formation aux métiers de la construction et en particulier aux techniques et modalités de la construction légère et durable (cf. section 1.2.6.B, p. 46).

## b. Minimiser l'empreinte

### Créer un environnement de travail, sain, sûr et engagé

Les impacts, risques et opportunités identifiés (cf. section 3.1.5.C, p. 119) résultent de l'analyse du modèle économique et leur prise en compte impacte déjà le modèle d'affaires à travers la politique de ressources humaines (cf. section 2.1.1.B, p. 83) qui définit des principes, des méthodes et des objectifs communs à tous. Sa mise en œuvre par les pays tient compte des cultures, des conditions du marché du travail et des conditions de vie plus généralement, et des attentes spécifiques des collaborateurs du pays.

Au-delà de cette distinction par pays, les collaborateurs travaillant sur les sites industriels présentent une exposition à des risques spécifiques en matière de santé et sécurité (cf. section 3.4.2.A.c, p. 169) liés aux conditions de travail spécifiques sur le site et à l'organisation du travail pouvant nécessiter un travail en équipe pour des équipements en feu continu. De ce fait, certains collaborateurs ont un rythme de travail pouvant rendre plus difficile leur équilibre vie professionnelle / vie privée.

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

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

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

### Engager les partenaires du Groupe, en particulier les fournisseurs

Au-delà de ses collaborateurs, Saint-Gobain porte une attention particulière aux conditions de travail dans les entreprises partenaires agissant sur sa chaîne de valeur.

Ainsi, des critères éthiques sur les droits humains, les conditions de travail et le respect des normes, la santé et la sécurité et l'environnement sont intégrés dans le processus d'achats. Le programme d'achats responsables est mis en œuvre avec exigence et en respectant les principes généraux des achats du Groupe afin de développer des relations de long terme avec les fournisseurs (cf. section 3.4.6, p. 187).

Dans les pays, les organisations locales peuvent développer des programmes en faveur de l'amélioration de la sécurité sur les chantiers de construction. Par exemple, l'enseigne de matériaux Point.P en France a lancé une campagne de communication, intitulée « votre sécurité, notre premier chantier », déployée dans les agences de négoce. Des messages de prévention ont également été inscrits sur des produits pour rappeler aux artisans l'importance de porter les équipements de sécurité.

### Informers les clients jusqu'à l'utilisateur final

Saint-Gobain est engagé dans la promotion des analyses de cycle de vie (ACV) pour mieux connaître et maîtriser les impacts environnementaux de ses produits. Ces analyses sont utiles pour guider l'innovation, mieux informer les clients et répondre à une demande croissante des marchés pour plus de transparence. Saint-Gobain s'est engagé à ce que, d'ici 2030, 100 % du chiffre d'affaires du Groupe hors activité de distribution soit réalisé avec des produits couverts par des ACV (analyses du cycle de vie) ou des DEP (déclarations environnementales de produits) vérifiées. À fin 2024, 57,7 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits couverts par des ACV ou des DEP vérifiées, spécifiques (réalisées par Saint-Gobain) ou génériques (réalisées par nos associations professionnelles).

Cela représente plus de 2700 DEP vérifiées publiées dans près de 40 pays ; le Groupe se positionne comme le premier fournisseur de DEP vérifiées au monde - en nombre - dans le secteur de la construction.

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

- des fiches de déclarations volontaires de données de sécurité pour des articles ou substances non classés ;
- la déclaration de la composition des composants et matières *via* la base de données IMDS (*International Material Data System*) dans le cas de l'industrie automobile ;

- des déclarations environnementales sur les produits (DEP) pour les produits de la construction (ou fiches de déclaration environnementale et sanitaire (FDES) en France) ;
- des certifications volontaires obtenues *via* des laboratoires indépendants nationaux – ou à défaut des laboratoires internationaux proches de ces marchés – lorsque des produits ou systèmes innovants ne sont pas couverts par des normes internationales ou nationales.

Les mesures spécifiques liées au programme « conformité produits » sont présentées à la section 2.1.3.A.c, p. 88.

## 3.4.2 CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN, SÛR ET ENGAGEANT

### A – Des conditions de travail engageantes

#### a. La politique salariale et les avantages sociaux

Les politiques salariales sont définies par les pays selon les conditions de marché. Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est implanté, des salaires minimaux sont définis, soit dans un cadre légal, soit par la négociation de conventions collectives.

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

Framework	Framework for fair wages
Objectif	Fixer des règles communes et des principes pour assurer une rémunération juste
Périmètre d'application	L'ensemble des collaborateurs
Sous la supervision de	Non précisé dans le framework*
Lien vers le framework	<a href="#">Framework for fair wages</a>

\* Les sujets traités dans le *Framework for fair wages* sont sous la supervision de la Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise.

Depuis 2022, Saint-Gobain s'appuie sur les organisations RH des pays pour mieux identifier les actions menées pour garantir un salaire décent, mais aussi les éléments complémentaires à la rémunération, comme les bonus individuels et collectifs ou les avantages sociaux. En 2024, les salaires de 100 % des salariés du Groupe étaient supérieur ou égal au minimum légal du pays dont 0,6 % strictement égal à ce minimum.

L'enquête initiale avait également confirmé que plus de 99 % des collaborateurs bénéficient, grâce à des programmes locaux définis, de dispositifs leur garantissant une pension de retraite à la fin de leur carrière.

Dans un contexte économique incertain dans certains pays, les négociations salariales ont tenu compte de l'impact de l'inflation sur les salaires les plus bas afin que les collaborateurs conservent un niveau de vie minimal.

Parallèlement, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles, soit directement à titre individuel, soit en participant à un fonds collectif dédié. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En France, pour encourager l'esprit d'équipe et associer chacun à la réussite du Groupe, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords d'intéressement collectifs. En 2024, des programmes d'actionnariat salarié sont proposés dans 53 pays. Au total, 94 % des salariés de Saint-Gobain ont accès à ces programmes, et dans certains pays, les retraités sont également éligibles. En complément de ces programmes, Saint-Gobain a mis en place des plans de rémunération à long terme incluant, selon les années, des options sur actions, des actions de performance et des unités de performance (cf. section 5.2.4, pp. 276-280).

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

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

Le programme a été déployé pays par pays. Les mesures de parentalité ont été déployées dès 2020, et tous les collaborateurs de Saint-Gobain bénéficient aujourd'hui des garanties minimales de congés liés à la parentalité incluant le maintien du salaire à 100 %.

Depuis décembre 2022, 100 % des collaborateurs de Saint-Gobain et leurs familles disposent de l'intégralité des avantages du programme « CARE by Saint-Gobain ». Chaque entité acquise dispose de trois années pour finaliser le déploiement du programme.

## b. Le dialogue social

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

Parce que le dialogue social doit apporter des réponses concrètes aux questions des conditions de travail, aux attentes particulières des collaborateurs, et au déploiement des plans d'action RH, il se fait essentiellement au niveau local conformément à la politique RH de Saint-Gobain (cf. section 2.1.1.B, p. 83). C'est pourquoi Saint-Gobain privilégie les accords locaux. Les dirigeants dans chaque pays s'entretiennent périodiquement avec les représentants du personnel pour échanger sur la stratégie et les enjeux locaux. Ainsi, 3 120 accords signés avec des instances représentatives du personnel sont actifs, dont 25,2 % intègrent des critères liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs. À date, Saint-Gobain n'a pas mis en place d'accords mondiaux.

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

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

L'écoute des collaborateurs est essentielle dans la réussite du dialogue social. L'enquête de satisfaction des collaborateurs menée en 2024 (cf. section 3.7.1, p. 219) montre que 86 % des répondants estiment que leurs conditions de travail sont bonnes et 83 % que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est satisfaisant.

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

programmes d'accompagnement personnalisés qui peuvent se traduire par une formation liée à une reconversion, une aide à la mobilité géographique ou un soutien à la réalisation d'un projet personnel, comme la création d'une entreprise.

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

## c. Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs

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

En matière de santé et de bien-être, Saint-Gobain a adopté une politique en 2013 mise à jour début 2022. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé et promouvoir le bien-être de ses collaborateurs, de ses clients et fournisseurs, des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites. Les plans d'action centrés sur les parties prenantes externes sont décrits à la section 3.4.1.B, p. 166.

La politique santé est applicable à l'ensemble des entités de Saint-Gobain.

Le système de gestion des risques liés à la santé et la sécurité des collaborateurs couvre l'ensemble des salariés quel que soit son contrat, les intérimaires et les sous-traitants sur sites (cf. section 3.1.5.B.b, p. 115).

### Le pilotage des risques pour la santé des collaborateurs

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

Tous les sites de Saint-Gobain dans le monde doivent mettre en œuvre la politique de santé. Les actions mises en œuvre par chacun des sites sont priorisées sur la base des évaluations des risques en conformité avec le standard « évaluation et maîtrise des risques ». Un indicateur « HICE » (*Health Indicator for Occupational Exposure*) est suivi au niveau du Groupe et permet une revue de la performance en lien avec les risques d'exposition au bruit et aux agents chimiques.

L'aménagement des postes de travail et leur adaptation en cas de limitation des capacités de travail du collaborateur sont également des points centraux de mise en œuvre de la politique. Par exemple, un guide détaillé visant à maintenir dans l'emploi dans le Groupe les collaborateurs ayant une limitation de capacité de travail a été publié en France sous le titre « À RETENIR ». Des programmes de prévention et de promotion de la santé et du bien-être ainsi qu'un programme « CARE by Saint-Gobain » permet un accès aux soins et une protection sociale pour les collaborateurs et leur famille sont déployés.

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

### La mesure de l'exposition aux risques pour la santé

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

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

L'indicateur « HICE Noise » est communiqué deux fois par an au Comité exécutif du Groupe depuis son déploiement en 2017. À fin 2024, il est à un niveau de 12,9, ce qui signifie qu'en moyenne, sur chaque site, 12,9 % des situations de travail des employés et des sous-traitants permanents font l'objet d'une exposition potentielle au bruit sans tenir compte des EPI dans cette évaluation. « HICE Noise » était égal à 14,5 en 2023.

L'indicateur « HICE Chemicals » permet de suivre également les progrès qu'il reste à réaliser pour l'évaluation des expositions aux substances chimiques sur chaque site et la réduction de ces expositions. HICE est le pourcentage d'exposition potentielle aux substances dangereuses qu'il convient de réduire. En 2024, 42 % des sites disposent d'évaluations des risques validées par une personne formée, en conformité avec les exigences Saint-Gobain listées dans le standard « évaluation et maîtrise des risques ». Les personnes qui valident doivent avoir complétés un *e-learning* sur « Boost! ». Pour ces sites, l'indicateur HICE est à 11,9 : cela signifie qu'en moyenne, sur chaque site, 11,9 % des situations de travail des employés et des sous-traitants permanents font l'objet d'une exposition potentielle aux substances chimiques sans tenir compte des EPI dans cette évaluation. Pour les 58 % des sites restant, qui doivent débiter ou améliorer leur évaluation des risques on considère par défaut une exposition maximum de 100 %.

### Les risques liés aux substances et produits dangereux

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

- le standard interne et son guide de mise en œuvre relatif à l'évaluation et la maîtrise du risque lié aux agents chimiques indique aux sites industriels comment procéder pour réaliser une évaluation périodique des expositions aux substances dangereuses selon des règles précises minimales. Il est complété par des guides de gestion du risque (ventilation, équipements de protection individuelle, exemples de procédures de gestion et de stockage de produits chimiques, inventaires de produits spécifiques aux activités, etc.) ainsi que des kits de formation ;
- la base de données « SBASE » met à disposition une liste des substances chimiques et de leur classification selon leur niveau de danger sur la base d'un système de classement interne. Cette base est mise à jour en permanence par des experts internes et externes en fonction des évolutions de classification des différents cadres réglementaires tels que « REACH » en Europe ;

- l'outil de gestion « SAFHEAR » permet à chaque site industriel de dresser et de documenter son propre inventaire des substances et produits chimiques utilisés, mais aussi éventuellement générés lors des procédés industriels de production. Dans une deuxième phase, il permet aux sites de documenter les résultats des évaluations des expositions. Ces données sont consolidées au niveau mondial.

Par ailleurs Saint-Gobain a développé un nouveau standard « Maîtrise des dangers et des risques EHS dans les projets d'innovation » listant les exigences à respecter lors du développement de nouveaux produits. Ce standard est accompagné d'un outil d'analyse à destination des équipes R&D, Marketing et EHS pour les guider dans leurs décisions.

L'inventaire des produits et substances utilisés par les entités de Saint-Gobain est un processus d'amélioration continue. Fin 2024, 91 % des sites ont utilisé « SAFHEAR » pour mettre à jour leur inventaire. L'objectif du Groupe est d'avoir 100 % de ses sites couverts par un inventaire chimique à jour à fin 2025.

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

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

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

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

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

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

### Le suivi des maladies professionnelles

Les maladies professionnelles reconnues par les autorités sanitaires de chaque pays sont enregistrées au reporting EHS. Les processus de déclaration et de reconnaissance des maladies professionnelles ne sont pas harmonisés au niveau mondial et dépendent donc de législations et de processus régionaux publics dans lesquels le Groupe ne peut interférer. Il faut noter que les maladies professionnelles les plus graves sont liées à des expositions passées bien souvent anciennes et que leur connaissance est peu utile à la prévention même si chaque cas reporté est analysé dans ce sens.

Pour fiabiliser le reporting, un comité de maladies professionnelles piloté par le DRH du pays veille annuellement à la qualité des données. Ces données sont estimées fiables en France et publiées annuellement.

### Le bien-être au travail

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

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

Cette approche est liée au pilier « ressources humaines » du programme d'excellence « WCM » (cf. section 2.1.3, p. 87). Elle est aussi intégrée dans les processus RH de Saint-Gobain, en particulier dans les formations de l'école du management, les formulaires des entretiens annuels individuels des managers, ou dans des questions spécifiques lors de l'enquête annuelle de mesure de l'engagement des collaborateurs. Un indicateur MWB est issu annuellement de cette enquête, suivi de plans d'actions documentés.

En 2023, la Direction médicale et santé au travail et le service formation ont conçu un parcours d'*e-learning* facilement accessible : la Mental Health Academy. Il s'agit d'un ensemble de 11 courtes vidéos indépendantes. Elles traitent de sujets tels que le rôle du manager et du collaborateur, la détection, la mesure et les facteurs du bien-être psychologique, les plans d'actions, les enjeux et l'ambition du Groupe. Elles montrent l'engagement du « Top Management » et veulent inspirer la prise de conscience chez tous les collaborateurs et leur permettent d'aller plus loin et d'agir pour leur santé mentale, et celle

des autres ! Saint-Gobain a la responsabilité de créer un environnement de travail favorable, où l'on pourra déceler les signes avant-coureurs de problème de santé mentale et de fournir les ressources pour y répondre. La « Mental Health Academy » incite les collaborateurs à prendre soin d'eux-mêmes, et les managers, à prendre soin de leurs équipes en adoptant de bonnes pratiques et leur apprenant à reconnaître les premiers signes de troubles.

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

Cette plateforme rappelle la démarche générale de prévention de la santé mentale au travail en quatre étapes fondamentales : sensibilisation, formations, évaluation du bien-être psychologique, bonnes pratiques au travail, accompagnement des personnes en difficulté et suivis d'indicateurs et de plan d'actions.

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

### La sécurité de nos collaborateurs

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

Pour accompagner les sites acquis dans leur processus d'intégration, une grille listant les exigences à respecter dans un délai de six mois, puis de deux ans, est mise à disposition des managers EHS et des chefs de projet en charge de l'intégration. Ces exigences peuvent être plus strictes en fonction du niveau de maturité en EHS du site à intégrer. Il est demandé que chaque site intégré atteigne au moins le niveau « débutant » lors d'une évaluation de son système de management avec la grille de l'audit Saint-Gobain Mini-ISA dans un délai de deux ans après la période d'intégration.

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

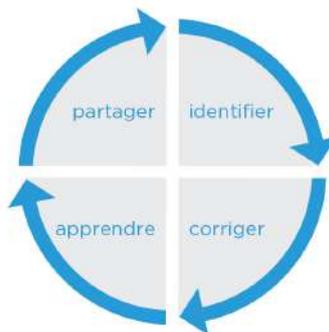
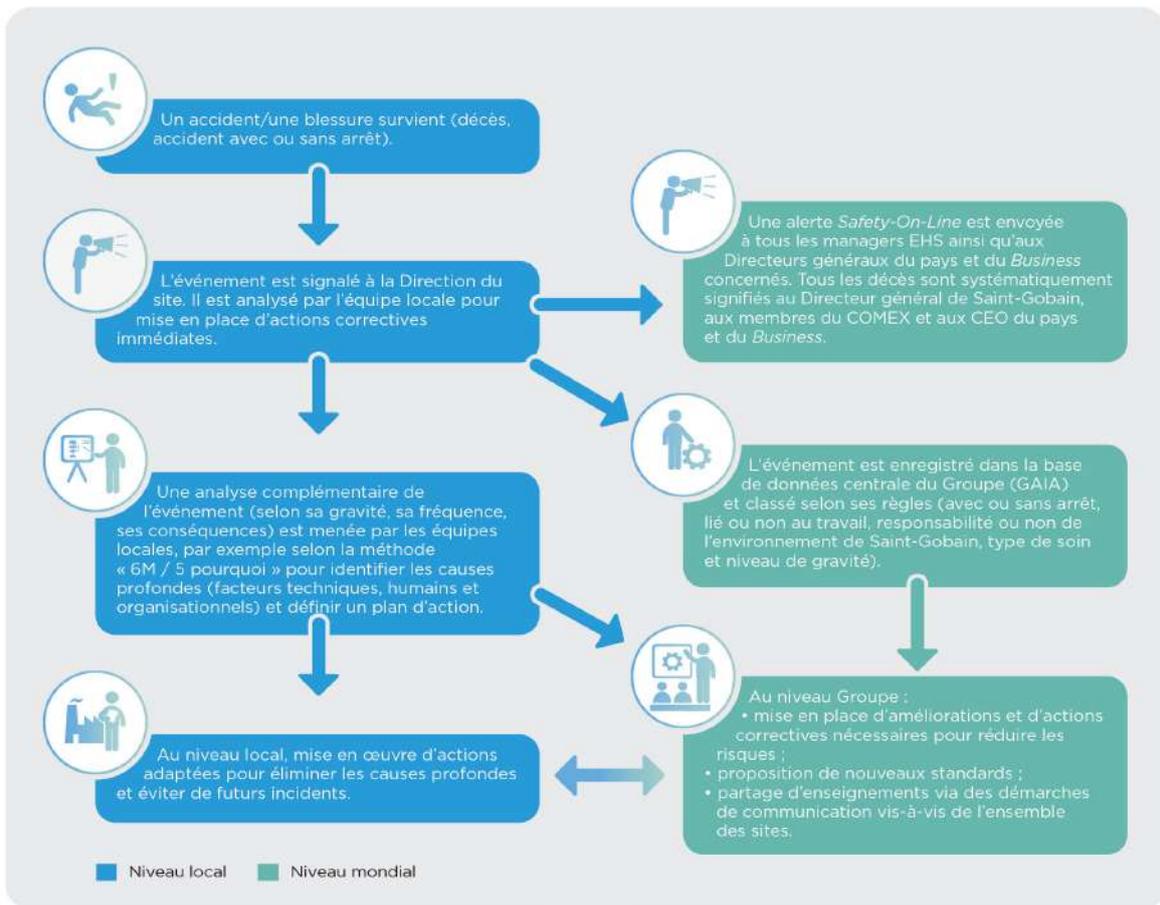
Fin 2024, le TF2 (taux de fréquence des accidents sécurité avec et sans arrêt sur le périmètre employés Saint-Gobain, intérimaires et sous-traitants permanents) s'élève à 1,4. Il était de 1,3 à fin décembre 2023. L'indicateur TF2 a été divisé par 2 depuis 2017.

78 % des entités n'ont pas déclaré d'accident du travail à fin 2024 contre 79 % en 2023. Le « Club des millionnaires » réunit les sites du Groupe les plus exemplaires en matière de sécurité, avec un million d'heures travaillées ou cinq ans sans accident avec arrêt, en incluant toutes les personnes présentes sur un site (employés, intérimaires, sous-traitants, visiteurs, etc.). Fin 2024, le « Club des millionnaires » rassemblait au total 233 sites, contre 234 à fin 2023. Il valorise les entités qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à tous que l'objectif de zéro accident de travail est possible. Parmi ces sites, 92 sont « millionnaires Argent » (avec dix ans sans accident avec arrêt) et 62 « millionnaires Or » (avec 15 ans sans accident avec arrêt).

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

Afin de consolider ce résultat et de maintenir l'effort de tous, l'indicateur TF2 est intégré aux critères retenus dans le cadre du plan de rémunération à long terme depuis 2017 (cf. section 5.2.4.B, p. 317).

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



## B – Diversité et inclusion

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

En complément, chaque année, une question spécifique sur la diversité et l'inclusion est posée aux collaborateurs dans le cadre de l'enquête annuelle « me@Saint-Gobain ». Ainsi, en 2024, plus de 90 % des collaborateurs indiquaient que les personnes étaient respectées dans l'entreprise, quel que soit leur profil (genre, âge, origine, orientation sexuelle...).

Le Groupe s'engage fortement sur les thèmes de la diversité et de l'inclusion, qui constituent un de ses enjeux prioritaires en matière de RSE. Les impératifs à suivre sont définis au niveau mondial, tandis que les plans d'action soutenant cette vision sont déclinés au niveau local. Un indicateur de diversité globale intégrant les diversités de genre, de nationalité et d'expérience professionnelle est suivi de façon annuelle. Il est un élément de performance des plans de rémunération à long terme des cadres de Saint-Gobain (cf. section 5.2.4, p. 276-280). Le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 %, ce qui reste le cas en 2024 avec un indice de diversité de 91,3 % (cf. section 3.7.1.B.a p. 220).

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

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

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

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

Enfin, depuis 2020, le volet lié à la parentalité du programme de protection sociale « CARE by Saint-Gobain » (cf. section 3.4.2, p. 168) a été déployé dans tous les pays où le Groupe est présent, soit la garantie d'au moins 14 semaines de congé de maternité payées à 100 %.

L'évaluation des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes à position égale est réalisée de façon systématique. Les ratios sur les écarts de rémunérations moyennes des collaborateurs du Groupe sont mesurés et publiés dans la section 3.4.4, p. 176. En 2024, la part des femmes cadres est passé de 28 % à 28,6 %. Le Comité exécutif, quant à lui, est composé de 31 % de femmes (5 femmes sur 16 en 2024, contre 4 sur 16 en 2020 et 4 sur 17 en 2019).

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

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

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

Pour développer une culture d'inclusion, Saint-Gobain University a mis à disposition un *e-learning* à destination des managers : inclusive management. Saint-Gobain a également participé, avec les grandes entreprises françaises, à la réalisation d'un glossaire en français et en anglais qui fournit des définitions et des explications sur les principaux termes et concepts relatifs à la diversité et l'inclusion.

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

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

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

En 2024 Saint-Gobain a créé le *DEI Lab Accelerator*, un groupe de travail centralisé visant à accélérer les initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI). Ce laboratoire

regroupe des managers investis dans ces sujets et ses objectifs sont, définir de nouvelles ambitions et tester des pratiques innovantes en matière de DEI, engager le top management et obtenir une vue d'ensemble sur les diversités à travers les continents et promouvoir activement des actions favorisant la culture DEI et coordonner ces initiatives au niveau du Groupe. La diversité, l'équité et l'inclusion sont essentielles à la croissance à long terme de Saint-Gobain. Les pratiques de recrutement évoluent, avec une importance accrue accordée à la diversité et à l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Le DEI *Lab Accelerator* vise à attirer et fidéliser les talents, accroître l'innovation et la créativité, et réduire les biais pour adopter des comportements plus inclusifs.

Depuis 2023 Saint-Gobain au Brésil en partenariat avec l'ONG « Atados », lance un programme – « Programme ATIVA » – qui offre des bourses et un accompagnement complet à des jeunes femmes pour des formations techniques et universitaires.

En 2024 Saint-Gobain Inde a lancé un événement « GNITE » – *Impacting Growth, Nurturing Inclusion, Talent and Equity* – récompensant les actions en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

### 3.4.3 L'ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Les communautés affectées par les opérations de Saint-Gobain peuvent être distinguées en trois catégories :

- les communautés locales qui sont géographiquement proches des sites de Saint-Gobain incluant les riverains des sites industriels ;
- les populations fragiles parmi lesquelles des sous-groupes particulièrement exposés à des risques d'impact négatif ont été définis : population vivant dans la pauvreté, les migrants et réfugiés, les femmes, les autres minorités ;
- les populations autochtones (cf. section 3.4.5.A, p. 184).

Les communautés riveraines des sites industriels du Groupe sont exposées à des risques spécifiques liés à la sécurité des installations en particulier les risques de pollution accidentelles ou d'accident industriel. Le programme de prévention des risques est exposé à la section 3.1.5.B.b la politique de prévention des risques industriels et de distribution, p. 115.

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

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

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

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

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

#### A – Accompagner les populations fragiles

L'organisation de Saint-Gobain est décentralisée et chaque entité définit ses programmes et initiatives en faveur des populations fragiles. Selon les cas, ces initiatives peuvent être regroupées sous la forme de Fondations locales comme aux États-Unis ou en Inde ou de programmes d'engagement comme au Brésil ou en Afrique du Sud.

Au niveau central, la Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain a pour mission de participer au financement d'actions de solidarité parrainées par des collaborateurs du Groupe et portées par des associations. Ces projets de philanthropie doivent obligatoirement être destinés aux populations en situation de précarité et portés sur :

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

La Fondation apporte un soutien financier direct aux projets sélectionnés, grâce à une dotation annuelle de deux millions d'euros investis dans les projets. En complément, les parrains collaborateurs facilitent l'accès des associations à des partenariats complémentaires, comme des dons de matériaux, l'accès à de l'expertise technique, notamment en matière d'efficacité énergétique, ou l'organisation de chantiers de bénévolat. En 2024, 41 projets dans 13 pays où Saint-Gobain est présent ont été soutenus par la Fondation portant ainsi à 428 projets dans 42 pays le nombre de projets accompagnés depuis sa création en 2008.

Certains pays ont également créé des Fondations pour soutenir des initiatives locales en particulier aux États-Unis, en Inde et en Pologne. En Inde, la Fondation Saint-Gobain India accompagne environ 9 500 jeunes filles pour des programmes ciblés sur l'éducation. Saint-Gobain a également développé des programmes pour accompagner les jeunes issus des régions rurales.

Face aux situations d'urgence, les équipes locales de Saint-Gobain se mobilisent pour accompagner les populations impactées. Ainsi, depuis le début du conflit, les équipes de Saint-Gobain en Pologne ont continué leur mobilisation pour aider les Ukrainiens.

Depuis plusieurs années, les situations d'urgence liées à des catastrophes naturelles ou des événements liés au changement climatique se sont multipliés : tremblement de terre en Turquie en février 2023, au Maroc en septembre, pluies torrentielles au Brésil en mai 2024 puis en Espagne fin octobre 2024. Chaque pays, avec le soutien du Groupe et en s'appuyant sur les associations à but non lucratif locales, organise les programmes de soutien aux populations les plus touchées, incluant selon les situations de l'aide d'urgence en produits de première nécessité, un accompagnement pour du relogement d'urgence ou de la reconstruction.

Les pays développent également des programmes à destination des populations fragiles dans les communautés locales. En 2024, Saint-Gobain, au niveau central et dans les pays, a réalisé près de 22 millions d'euros, sous forme de donations financières ou de dons de matériaux.

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

### a. Former les employés de nos clients

Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est présent, des programmes de formation des employés des clients sont développés. En France, un catalogue complet de formation, en *e-learning* ou en présentiel, est disponible pour l'ensemble des clients du Groupe. Les équipes Isover, Placo® ou Weber proposent des programmes animés par des experts formés à la pédagogie. Certaines formations sont certifiantes. Au Brésil, une offre complète regroupant 17 programmes est déployée sous la forme de plus de 285 sessions par an. Enfin, dans certains pays les équipes de Saint-Gobain se déplacent sur les chantiers. C'est le cas des équipes Weber en France ou encore de certaines formations au Maroc.

De même, Saint-Gobain PAM a créé une « école-client » qui propose un ensemble de formations sur les métiers de l'eau et de l'assainissement. Ces formations peuvent être réalisées sur les chantiers.

### b. Former une main-d'œuvre qualifiée

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

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

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

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

En France, depuis 2022, Saint-Gobain a développé un réseau d'écoles pour former une main-d'œuvre qualifiée pour des métiers en tension du secteur du bâtiment. Les enseignes spécialisées ont initié des partenariats avec des centres de formation d'apprentis (CFA) pour développer des parcours professionnalisants : l'école du toit pour les couvreurs initiée par Asturienne, l'école des bâtisseurs par Point.P ou encore 19 °C l'école du Génie Climatique par CEDEO ainsi que l'école CARRE de SFIC qui a ouvert en 2024. Les formations sont déployées région par région. À fin 2024, 65 classes sont déjà ouvertes et 650 apprentis recrutés. L'objectif fixé est de former 2 500 artisans d'ici 2028.

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

Depuis de nombreuses années, Saint-Gobain soutient les métiers de l'artisanat en étant partenaire des « Worldskills France », la compétition des métiers qui permettent à des jeunes professionnels du monde entier de mettre en lumière leurs savoir-faire. Pour l'édition 2024, en droite ligne avec les actions menées pour faire connaître, valoriser et former les futures générations de couvreurs, maçons et plombiers avec respectivement l'École du Toit, L'école des Bâtisseurs et 19° L'École du génie climatique, les enseignes de négoce Asturienne, POINT.P et CEDEO, tout comme Placo®, ont soutenu les compétiteurs des métiers de la construction en donnant du matériel pour leur permettre de concourir dans les meilleures conditions.

### 3.4.4 PERFORMANCES ET PERSPECTIVES (SOCIAL)

L'engagement fort des équipes a encore été démontré par l'enquête de satisfaction menée en 2024 : taux de participation record de 89 % en 2024, soit plus de 125.000 collaborateurs, avec un niveau d'engagement stable et remarquable à 83 % au plus haut des *benchmarks* du secteur (supérieur de 10 points).

- Évolution des effectifs : après une baisse marquée en 2023 du fait de la cession des activités de négoce de matériaux au Royaume-Uni, les effectifs de fin d'année sont en légère hausse *versus* 2023 et atteignent un peu plus de 169.000 personnes (intérimaires inclus).
- En fin d'année 2024, l'évolution de la répartition des effectifs du Groupe est alignée avec son développement stratégique : augmentation des effectifs en Australie suite à l'acquisition de CSR, et dans les métiers de la chimie de la construction. La France, les États-Unis, le Brésil et l'Inde restent les principaux pays d'implantation du Groupe.
- Santé et Sécurité : Concernant la sécurité, les résultats du TF2 y compris sous-traitants et intérimaires, se sont légèrement dégradés en 2024 passant de 1,3 à 1,4 notamment du fait de l'intégration des acquisitions et du temps d'appropriation nécessaire des standards et de la culture de sécurité du Groupe.
- Formation et développement des personnes : plus de 91 % des collaborateurs ont eu accès à une formation en 2023, en présentiel ou sous un format digital et près des deux-tiers du groupe (cadres et non-cadres) réalisent un entretien annuel avec leur manager dans l'année.
- Diversité : avec 28,6 % de femmes cadres et 26,8 % de femmes cadres supérieurs en 2024, Saint-Gobain est en ligne avec son objectif de 30 % de femmes cadres en 2025 et a atteint son objectif de 25 % de femmes cadres supérieurs avec une année d'avance.
- Depuis décembre 2022, les collaborateurs bénéficient du programme de protection sociale « CARE by Saint-Gobain » qui offre des garanties définies pour répondre à des besoins essentiels et quotidiens de santé et pour accompagner des moments importants de la vie d'une famille notamment les congés de maternité et paternité. Les entreprises acquises s'emploient à mettre en place le programme dans un délai de trois ans maximum. Par ailleurs, le Groupe continue de soutenir des projets à travers sa fondation et ses actions locales (cf. section 3.4.3, p. 174) et cette contribution atteint près de 22 millions d'euros en 2024 dans l'ensemble des pays où il est présent.

OBJECTIFS	Date limite	Données 2024	Données 2023	Données 2022	Données de référence	Avancement
Valeur du TF2 à 1,5 (performance comparée à 2017)*	2030	1,4	1,3	1,5	2,6	+112 %
100 % des sites industriels couverts par un inventaire chimique « SAFHEAR »	2025	91,0 %	87,0 %	81,0 %		+91 %
Taux d'engagement des employés supérieur à la référence chaque année (> 73 %)	Annuel	84,0 %	83,0 %	84,0 %	73 %	+100 %
Couverture à 100 % du programme « CARE »	Annuel	100,0 %	100,0 %	100,0 %		+100 %
30 % de femmes cadres	2025	28,6 %	28,0 %	27,4 %	30 %	+95 %
25 % de femmes cadres supérieurs	2025	26,8 %	24,8 %	24,0 %	25 %	+107 %
40 % de recrutements de femmes cadres	2025	34,8 %	33,1 %	34,9 %	40 %	+87 %
Maintenir un indice de diversité supérieur à 90 %	Annuel	91,3 %	91,0 %	91,8 %	90 %	+101 %
100 % des pays disposent d'un programme d'assistance communautaire	2025	95,8 %	91,7 %	84,0 %		+96 %

\* Taux de fréquence avec et sans arrêt par million d'heures travaillées, salariés, intérimaires et sous-traitants.

SANTÉ - SÉCURITÉ	2024	2023	2022	ESRS	GRI	SDG
Nombre d'accidents du travail (salariés & non-salariés)	479	439	563	S1-14	403-9	3 ; 8
Nombre d'accidents du travail (salariés)	395	352	465	S1-14	403-9	3 ; 8
Nombre d'accidents du travail (non-salariés)	84	87	98	S1-14	403-9	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des salariés	0	0	2	S1-14	403-9	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des non-salariés	0	2	1	S1-14	403-9	3 ; 8
liés au travail des sous-traitants	0	2	1	S1-14	403-9	3 ; 8
liés au travail des intérimaires	0	0	0	S1-14	403-9	3 ; 8
liés au travail de tiers	0	0	0	S1-14	403-9	3 ; 8
Taux de fréquence accidents avec et sans arrêt (TF2)* (employés, intérimaires, sous-traitants permanents)	1,4	1,3	1,5	S1-14		
Taux de fréquence accidents avec et sans arrêt (TF2)* (salariés)	1,4	1,3	1,6	S1-14	403-9	3 ; 8
Taux de fréquence accidents avec et sans arrêt (TF2)* (non-salariés)	1,1	1,2	1,3	S1-14	403-9	3 ; 8
Taux de fréquence accidents avec arrêt de plus de 24h (TF1) (employés, intérimaires, sous-traitants permanents)	0,8	0,8	1,0	S1-14	403-9	3 ; 8
TF1 salariés	0,8			S1-14	403-9	3 ; 8
TF1 non-salariés	0,7			S1-14	403-9	3 ; 8
Taux de gravité (collaborateurs)	0,04	0,05	0,05	S1-14	403-10	3 ; 8
<b>Santé</b>						
Nombre de maladies professionnelles dans le Groupe**	128	101	107	S1-14	403-10	3 ; 8
Dont nombre de maladies professionnelles en France	71	65	80	S1-14	403-10	3 ; 8
Taux d'absentéisme	4,0 %	4,0 %	4,0 %	S1-14		3 ; 8
Pourcentage de salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité	100,0 %	100,0 %	100,0 %	S1-14	403-9	3 ; 8
100 % des sites industriels couverts par un inventaire chimique (SAFHEAR)	91,0 %	87,0 %	81,0 %	S1-14		
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel (OHSAS 18001 - ILO OSH 2001 - ISO 45001)	461	372	387	S1-14	403-8	3 ; 8
Part des effectifs sur les sites certifiés (couverts)	32,1 %	33,0 %	32,0 %	S1-14	403-8	3 ; 8
Part des sites proposant un suivi médical à périmètre comparable	84,9 %	80,0 %	82,0 %	S1-14	403-9	3 ; 8
<b>Accompagnement</b>						
Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques pour aider les salariés en cas de maladie grave	OUI	OUI	OUI	S1-14	403-9	3 ; 8
Extension du programme aux familles	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	S1-14	403-1	3 ; 8
Extension du programme aux communautés	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	S1-14	403-1	3 ; 8
Part des accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité***	25,2 %	24,5 %	25,9 %	S1-14	403-4	3 ; 8

\* Taux de fréquence avec et sans arrêt par million d'heures travaillées, salariés, intérimaires et sous-traitants.

\*\* Estimations.

\*\*\* Inclut les accords actifs comprenant une dimension santé et sécurité.

EMPLOI	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
<b>Personnel du Groupe - Effectif fin d'année</b>						
Effectif total fin d'année incluant les intérimaires	169 637	168 508	175 792	S1-6	403-9	8
Effectif fin d'année - employés	161 482	159 145	167 665	S1-6	403-9	8
Effectif fin d'année - intérimaires	8 155	9 363	8 127	S1-7	403-9	8
Taux d'ouvriers	41,6 %	42,5 %	41,0 %	S1-6	403-9	8
<b>Personnel du Groupe - Effectif moyen</b>						
Effectif moyen incluant les intérimaires	169 446	170 569	177 379	S1-6	403-9	8
Effectif moyen - employés	160 733	159 145	167 665	S1-6	403-9	8
Effectif moyen - intérimaires	8 713	8 891	8 653	S1-7	403-9	8
<b>Effectif de fin d'année</b>						
Contrats à Durée Indéterminée (CDI) en valeur absolue*	147 601	142 804	150 386	S1-6	403-9	8
Contrats à Durée Déterminée (CDD) en valeur absolue*	13 881	8 314	10 325	S1-6	403-9	8
Contrats à Heures non garanties	NS	NS	NS	S1-6	403-9	8
Part des Contrats à Durée Indéterminée (CDI) dans les effectifs hors intérimaires	91,4 %	94,5 %	93,6 %	S1-6	403-9	8
Part des Contrats à Durée Déterminée (CDD) dans les effectifs hors intérimaires	8,6 %	5,5 %	6,4 %	S1-6	403-9	8
Taux d'heures d'intérim	5,7 %	5,7 %	4,6 %	S1-6	403-9	8
Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires)	13,0 %	11,0 %	10,8 %	S1-6	403-9	8
<b>Organisation temps de travail</b>						
Taux des emplois à temps plein	96,2 %	96,3 %	95,5 %	S1-6	403-9	8
Taux des emplois à temps partiel	3,8 %	3,7 %	4,5 %	S1-6	403-9	8
Taux d'heures supplémentaires	3,4 %	3,5 %	4,9 %	S1-6	403-9	8
<b>Répartition par pays significatif</b>						
France (nombre)	36 242	37 557	39 355	S1-6	403-9	8
France (pourcentage)	22,4 %	23,6 %	23,5 %	S1-6	403-9	8
États-Unis	9,6 %	9,7 %	9,0 %	S1-6	403-9	8
Royaume-Uni	2,7 %	3,1 %	8,2 %	S1-6	403-9	8
Brésil	7,3 %	7,4 %	7,5 %	S1-6	403-9	8
Allemagne	5,2 %	5,4 %	5,2 %	S1-6	403-9	8
Inde	6,1 %	5,9 %	4,9 %	S1-6	403-9	8
Mexique	4,8 %	4,8 %	4,8 %	S1-6	403-9	8
Pologne	4,3 %	4,3 %	4,1 %	S1-6	403-9	8
Chine	3,7 %	3,8 %	3,5 %	S1-6	403-9	8
Norvège	3,3 %	3,5 %	3,3 %	S1-6	403-9	8
Tchéquie	2,6 %	2,6 %	2,7 %	S1-6	403-9	8
Suède	2,5 %	2,7 %	2,6 %	S1-6	403-9	8
<b>Variation par pays</b>						
France	-3,5 %	-4,6 %	+4,6 %	S1-6	403-9	8
États-Unis	+0,3 %	-8,6 %	+2,5 %	S1-6	403-9	8
Royaume-Uni	-11,0 %	-64,6 %	-10,7 %	S1-6	403-9	8
Brésil	-0,1 %	-6,0 %	-6,1 %	S1-6	403-9	8
Allemagne	-2,4 %	-1,6 %	-2,0 %	S1-6	403-9	8
Inde	+5,3 %	+14,1 %	+16,1 %	S1-6	403-9	8
Mexique	+0,8 %	-4,0 %	+10,4 %	S1-6	403-9	8
Pologne	+1,2 %	+1,1 %	-8,6 %	S1-6	403-9	8
Chine	-0,9 %	+2,4 %	+7,7 %	S1-6	403-9	8
Norvège	-5,3 %	+0,5 %	+5,7 %	S1-6	403-9	8
Tchéquie	+1,7 %	-9,1 %	+2,2 %	S1-6	403-9	8
Suède	-3,0 %	-3,6 %	+5,1 %	S1-6	403-9	8
<b>Effectif intérimaire par région</b>						
Amérique du Nord	4,5 %	4,4 %	4,8 %	S1-7	403-9	8
Amérique latine	4,0 %	9,4 %	9,0 %	S1-7	403-9	8
Europe du Nord	18,7 %	17,9 %	21,3 %	S1-7	403-9	8
Asie-Pacifique	39,1 %	34,7 %	27,2 %	S1-7	403-9	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	33,7 %	33,6 %	37,7 %	S1-7	403-9	8

RECRUTEMENTS**	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Recrutements	25 540	24 935	33 663	S1-6	401-1	8
Taux de recrutement	16,6 %	16,3 %	20,7 %	S1-6	401-1	8
<b>Répartition des recrutements par type de contrat</b>						
Recrutements externes : recrutements en CDI en valeur absolue	16 017	17 234	23 035	S1-6	401-1	8
Recrutements externes : part des recrutements en CDI	62,7 %	69,1 %	68,4 %	S1-6	401-1	8
Recrutements externes : recrutements en CDD en valeur absolue	9 523	7 701	10 628	S1-6	401-1	8
Recrutements externes : part des recrutements en CDD	37,3 %	30,9 %	31,6 %	S1-6	401-1	8
Recrutements internes : CDD convertis en CDI en valeur absolue	3 073	3 444	3 803	S1-6	401-1	8
Recrutements internes : part de CDD convertis en CDI	25,5 %	38,1 %	36,2 %	S1-6	401-1	8
<b>Taux de recrutement par genre</b>						
Hommes	71,8 %	71,7 %	72,5 %	S1-9	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	28,2 %	28,3 %	27,5 %	S1-9	401-1	5 ; 8 ; 10
<b>Répartition des recrutements cadres par genre</b>						
Part des Hommes dans le recrutement des cadres	65,2 %	66,9 %	65,1 %	S1-9	401-1	5 ; 8 ; 10
Part des Femmes dans le recrutement des cadres	34,8 %	33 %	34,9 %	S1-9		
<b>Répartition des recrutements par âge</b>						
< 30 ans	48,1 %	47,8 %	46,5 %	S1-9	401-1	8 ; 10
30 - 50 ans	43,3 %	43,9 %	44,4 %	S1-9	401-1	8 ; 10
> 50 ans	8,6 %	8,3 %	9,1 %	S1-9	401-1	8 ; 10
<b>Répartition des recrutements par zone géographique</b>						
Amérique du Nord	15,8 %	14,6 %	14,1 %	S1-9	401-1	8
Amérique latine	18,8 %	17,1 %	16,0 %	S1-9	401-1	8
Asie-Pacifique	12,6 %	14,6 %	11,3 %	S1-9	401-1	8
Europe du Nord	24,6 %	24,9 %	32,4 %	S1-9	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	28,2 %	28,8 %	26,2 %	S1-9	401-1	8

\*\* Périimètre restreint (cf. Note méthodologique section 3.7.1, p. 219).

DÉPARTS**	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Nombre de départs CDI et CDD	25 799	27 024	29 632	S1-6	401-1	8
• Dont licenciements	7 554	8 202	8 609	S1-6	401-1	8
• Dont démissions	11 691	12 062	13 966	S1-6	401-1	8
• Dont autres (retraites et fins de contrat)	6 554	6 760	7 057	S1-6	401-1	8
Turnover des employés	16,8 %	17,6 %	18,2 %	S1-6		
<b>Répartition des départs par genre</b>						
Hommes	73,6 %	73,6 %	73,9 %	S1-6	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	26,4 %	26,4 %	26,1 %	S1-6	401-1	5 ; 8 ; 10
<b>Répartition des départs par âge</b>						
< 30 ans	35,4 %	34,8 %	35,6 %	S1-6	401-1	8 ; 10
30 - 50 ans	44,9 %	46,0 %	45,5 %	S1-6	401-1	8 ; 10
> 50 ans	19,7 %	19,2 %	18,9 %	S1-6	401-1	8 ; 10
<b>Répartition des départs par zone géographique</b>						
Amérique du Nord	15,3 %	14,4 %	14,4 %	S1-6	401-1	8
Amérique latine	19,5 %	20,6 %	19,6 %	S1-6	401-1	8
Asie-Pacifique	9,8 %	8,9 %	8,7 %	S1-6	401-1	8
Europe du Nord	25,5 %	26,4 %	30,2 %	S1-6	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	29,9 %	29,7 %	27,1 %	S1-6	401-1	8
<b>LICENCIEMENTS**</b>						
Taux de licenciement sur CDI et CDD	4,9 %	5,3 %	5,3 %	S1-6	401-1	8
<b>Répartition des licenciements par type de contrat</b>						
CDI	87,7 %	88,3 %	83,5 %	S1-6	401-1	8
CDD	12,3 %	11,7 %	16,5 %	S1-6	401-1	8
<b>Répartition des licenciements par genre</b>						
Hommes	71,9 %	74,8 %	71,9 %	S1-6	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	28,1 %	25,2 %	28,1 %	S1-6	401-1	5 ; 8 ; 10
<b>Répartition des licenciements par zone géographique</b>						
Amérique du Nord	26,5 %	23,6 %	20,9 %	S1-6	401-1	8
Amérique latine	28,6 %	34,4 %	29,6 %	S1-6	401-1	8
Asie-Pacifique	3,4 %	2,9 %	3,5 %	S1-6	401-1	8
Europe du Nord	18,1 %	15,1 %	19,8 %	S1-6	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	23,4 %	24,0 %	26,2 %	S1-6	401-1	8
<b>DÉMISSIONS**</b>						
Taux de démission, CDI et CDD	7,6 %	7,9 %	8,6 %	S1-6	401-1	8
<b>Répartition des démissions par genre</b>						
Hommes	73,4 %	73,4 %	73,1 %	S1-6	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	26,6 %	26,6 %	26,9 %	S1-6	401-1	5 ; 8 ; 10
<b>Répartition des démissions par ancienneté</b>						
Inférieure à 1 an	29,9 %	31,0 %	36,5 %	S1-6	401-1	8
1/4 ans	43,4 %	42,8 %	39,8 %	S1-6	401-1	8
5/14 ans	19,5 %	19,2 %	18,4 %	S1-6	401-1	8
15/24 ans	4,9 %	4,9 %	4,2 %	S1-6	401-1	8
25/34 ans	1,4 %	1,2 %	0,9 %	S1-6	401-1	8
> 34 ans	0,9 %	0,9 %	0,2 %	S1-6	401-1	8

\* Données non comparables dû à changement de périmètre (cf. Note méthodologique section 3.7.1, p. 219).

\*\* Périmètre restreint (cf. Note méthodologique section 3.7.1, p. 219).

DIVERSITÉ	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Maintenir un indice de diversité supérieur à 90 %	91,3 %	91,0 %	91,8 %	S1-9		
<b>Diversité H/F</b>						
Nombre de femmes dans l'effectif fin d'année	39 497	38 476	39 672	S1-6	405-1	5 ; 8 ; 10
Nombre d'hommes dans l'effectif fin d'année	121 976	120 665	127 993	S1-6	405-1	5 ; 8 ; 10
Nombre de personnes s'identifiant comme autres dans l'effectif fin d'année	9	4	N/A	S1-6	405-1	5 ; 8 ; 10
<b>Part des femmes dans l'effectif</b>						
Part des femmes dans l'effectif fin d'année	24,5 %	24,2 %	23,7 %	S1-6	405-1	5 ; 8 ; 10
Part des hommes dans l'effectif fin d'année	75,5 %			S1-6	405-1	5 ; 8 ; 10
<b>Répartition par type de contrat</b>						
Part des femmes dans l'effectif en CDI	23,9 %	23,9 %		S1-6	405-1	405-1
Part des femmes dans l'effectif en CDD	30,7 %	29,8 %		S1-6	405-1	405-1
<b>Part des femmes dans les instances dirigeantes et l'encadrement</b>						
Nb de femmes cadres supérieurs	40			S1-9	405-1	5 ; 8 ; 10
Taux de femmes cadres (objectif de 30 % en 2025)	28,6 %	28,0 %	27,4 %	S1-9		
Taux de femmes cadres (objectif de 30 % en 2025)	32,1 %	30,7 %	32,4 %	S1-9	405-1	5 ; 8 ; 10
Promotion de femmes cadres sur total promotion des cadres	34,8 %	33,1 %	34,9 %	S1-9	401-1	5 ; 8 ; 10
* Les indicateurs concernant la diversité du Comité exécutif et du Conseil sont inclus dans la partie Gouvernance						
<b>Égalité de traitement**</b>						
Écart de rémunération H/F (salariés - salaire de base moyen)	0,95	0,95	0,95	S1-16	405-2	5 ; 8 ; 10
Écart de rémunération H/F (salariés - rémunération totale)	0,91	0,92	0,92	S1-16	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération supérieur	19,0 %	19,7 %	18,8 %	S1-16	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération moyen supérieur	22,4 %	21,4 %	21,1 %	S1-16	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération moyen inférieur	23,9 %	24,0 %	22,3 %	S1-16	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération inférieur	24,5 %	24,3 %	24,0 %	S1-16	405-2	5 ; 8 ; 10
<b>Diversité relative à l'âge</b>						
<b>Répartition par classe d'âge**</b>						
< 30 ans	26 081	26 130	28 725	S1-9	405-1	8 ; 10
30 - 50 ans	84 117	83 505	88 461	S1-9	405-1	8 ; 10
> 50 ans	39 989	39 060	41 070	S1-9	405-1	8 ; 10
Part Employés < 30 ans	17,4 %	17,5 %	18,2 %	S1-9	405-1	8 ; 10
Part Employés 30 - 50 ans	56,0 %	56,2 %	55,9 %	S1-9	405-1	8 ; 10
Part Employés > 50 ans	26,6 %	26,3 %	26,0 %	S1-9	405-1	8 ; 10
<b>Répartition de l'effectif par ancienneté en pourcentage</b>						
Inférieure à 1 an	11,1 %	10,9 %	13,8 %	S1-9	405-1	8 ; 10
1/4 ans	29,3 %	29,6 %	28,6 %	S1-9	405-1	8 ; 10
5/14 ans	31,2 %	29,8 %	28,9 %	S1-9	405-1	8 ; 10
15/24 ans	17,8 %	19,1 %	18,7 %	S1-9	405-1	8 ; 10
25/34 ans	7,7 %	7,8 %	7,5 %	S1-9	405-1	8 ; 10
> 34 ans	2,9 %	2,8 %	2,5 %	S1-9	405-1	8 ; 10
<b>Diversité relative au handicap</b>						
Part des salariés en situation de handicap dans le Groupe	2,2 %	2,0 %	1,9 %	S1-12	405-1	8 ; 10

\*\* Périmètre restreint (cf. Note méthodologique section 3.7.1, p. 219).

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
<b>Formation</b>						
Part de la masse salariale des investissements en formation	0,4 %	0,47 %	0,44 %	S1-13	404-1	4
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année (objectif 100 % d'ici 2025)	91,2 %	92,6 %	89,2 %	S1-13	404-1	4
Hommes	94,2 %			S1-13	404-1	4
Femmes	90,3 %			S1-13	404-1	4
Autres	0,0 %			S1-13	404-1	4
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	17,5 heures	18,2 heures	17,2 heures	S1-13	404-1	4
Hommes	17,3 heures	17,7 heures	16,7 heures	S1-13	404-1	4
Femmes	17,9 heures	19,7 heures	18,7 heures	S1-13	404-1	4
Autres	0,0 heure			S1-13	404-1	4
Part des formations techniques ou HSE	77,9 %	70,6 %	64,2 %	S1-13	404-1	4
<b>ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS</b>						
<b>Enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs « me@Saint-Gobain »</b>						
Taux de participation	89,0 %	87,0 %	84,0 %	S1-13	404-3	3 ; 8
Taux d'engagement des employés supérieur à la référence chaque année (> 73 %)	84,0 %	83,0 %	84,0 %	S1-13		
Taux de recommandation	85,0 %	85,0 %	86,0 %	S1-13	404-3	3 ; 8
<b>Entretiens annuels</b>						
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	70,2 %	72,9 %	64,0 %	S1-13	404-3	8
Part des salariés non cadres bénéficiant d'un entretien annuel	64,2 %	67,8 %	58,1 %	S1-13	404-3	8
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	94,9 %	94,5 %	91,0 %	S1-13	404-3	8
<b>Dialogue social</b>						
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	65,5 %	69,3 %	68,3 %	S1-8	402-1	8 ; 16
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective	68,3 %	70,8 %	67,5 %	S1-8	402-1	8 ; 16
Nombre d'accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel	3 120	3 131	3 109	S1-8	402-1	8 ; 16
Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	S1-8	402-1	402-1

<b>PROGRAMME DE PROTECTION SOCIALE « CARE BY SAINT-GOBAIN » (% d'employés couverts)</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>ESRS</b>	<b>GRI</b>	<b>ODD</b>
Couverture à 100 % du programme « CARE »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	S1-11		
<b>RISQUES DE SANTE</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>ESRS</b>	<b>GRI</b>	<b>ODD</b>
« HICE Noise »	12,9	14,5		S1-14	403-6	1 ; 3 ; 8 ; 10
« HICE Chemicals »	63,2	82,8		S1-14	403-6	1 ; 3 ; 8 ; 10
<b>IMPACT LOCAL</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>ESRS</b>	<b>GRI</b>	<b>ODD</b>
<b>Soutien aux communautés locales</b>						
Investissements dans les projets	21,9 M€	16,3 M€	13,4 M€	S3	413-1	1 ; 4 ; 8 ; 10 ; 11
Part des pays qui ont un programme d'actions sociétales (objectif 100 % en 2025)	95,8 %	91,7 %	84,0 %	S3		
<b>PLAN D'ÉPARGNE GROUPE</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>ESRS</b>	<b>GRI</b>	<b>ODD</b>
Proportion d'actions détenues par les employés par le biais du Plan d'Épargne du Groupe	8,0 %	8,7 %	8,8 %	S1-10	401-2	8
Nombre de pays participant au Plan d'Épargne du Groupe	53	53	53	S1-10	401-2	8
Taux de couverture du Plan d'Épargne du Groupe pour l'ensemble de l'effectif du Groupe	93,5 %	97,8 %	96,9 %	S1-10	401-2	8

## Rapport de durabilité

## GOUVERNANCE

## 3.4.5 LES DROITS HUMAINS

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

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

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

Politique	Politique Droits Humains
Objectif	Identifier les impacts principaux en matières de droits humains et garantir leur prise en compte
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Secrétaire Général
Lien vers la politique	Politique Droits Humains

Par cette politique, les collaborateurs du Groupe et en particulier les dirigeants, doivent par leurs actions et leurs décisions :

- éviter de provoquer ou de contribuer à des incidences négatives sur les droits de l'homme dans toutes ses opérations ;
- exiger que les partenaires du Groupe s'engagent à suivre les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies ;
- signaler toute inquiétude liée aux droits de l'homme *via* le système d'alerte *SpeakUp!* (cf. section 3.4.5.C, p. 186).
- prévenir et atténuer la récurrence d'incidences négatives réelles sur les droits de l'homme et prévoir des voies de recours le cas échéant.

Les principes d'application de la politique droits humains à la chaîne d'approvisionnement et la mise en œuvre de la diligence raisonnable associée sont décrits à la section 3.1.3, p. 109.

## A – Analyse des risques

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

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

L'analyse s'est concrétisée par la réalisation d'une cartographie des risques liés aux opérations du Groupe. Elle intègre les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et au respect des droits humains qui sont décrits dans la section relative aux achats responsables (cf. section 3.4.6, p. 187). La chaîne de valeur amont en particulier l'utilisateur final a bien été considéré dans l'évaluation des risques. Saint-Gobain a peu d'influence sur la gestion des risques de droits humains liés à l'utilisateur final à l'exception des éléments liés à la sécurité de ses produits décrits (2.1.3.A.c, p. 88). Saint-Gobain s'attache à fournir à ses clients incluant l'utilisateur final des informations sur ses produits (section 3.4.1.B.b, p. 167).

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

La gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail est décrite dans la section 3.4.2, p. 168, et celle concernant le respect de l'environnement dans la section 3.3.4, p. 159. La gestion des risques de corruption est décrite dans la section 3.4.7, p. 190.

En novembre 2023, le processus de diligence raisonnable existant a été revu pour mettre à jour l'évaluation des risques et des impacts du Groupe en matière de droits humains ainsi que les mesures mises en œuvre pour :

- gérer ces risques ;
- limiter les risques d'incidences négatives ;
- apporter si nécessaire des réponses aux parties prenantes impactées ;
- améliorer les situations qui doivent l'être.

Les métiers de Saint-Gobain (cf. section 1.2.7, p. 50) ne présentent pas d'exposition spécifique aux risques de droits humains. Le Groupe est principalement un acteur du secteur de l'industrie manufacturière. Les principaux risques liés aux droits humains de ce secteur concernent la santé et la sécurité et les droits des travailleurs.

Les risques liés à la localisation sont essentiellement ceux impactant les personnes vulnérables et les communautés locales, en particulier, la liberté d'association, le travail forcé, le travail des enfants ou l'inclusion et l'égalité de traitement.

Les Principes de Comportement et d'Action (cf. section 2.1.1.A.a, p. 82), code éthique du Groupe, intègrent ces droits humains. Saint-Gobain a mis en place des politiques et des plans d'action afin de maîtriser ces risques.

L'exposition aux risques liés aux droits des populations autochtones fait l'objet d'une cartographie spécifique qui s'appuie sur la liste des populations autochtones publiée par les Nations unies et des sources externes reconnues. Compte tenu de ses localisations, Saint-Gobain est peu exposé aux risques liés aux droits des populations autochtones.

Les régions du Groupe (cf. section 1.1.1.C, p. 12) les plus exposés aux risques pays sont la région Asie-Pacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique, et l'Amérique du Sud.

Afin de s'assurer de la prise en compte de ces risques, un questionnaire a été envoyé aux responsables des ressources humaines et aux responsables opérationnels des régions ou pays identifiés comme les plus exposés, et les réponses ont été analysées. Cette analyse permet de vérifier que les pratiques du Groupe sont bien en adéquation avec la politique sur les droits humains et les risques identifiés.

En 2024, Saint-Gobain a renforcé sa procédure de cartographie qui s'appuie maintenant sur un plus grand nombre de sources externes fiabilisées.

## B – Plan d'action

Le respect des personnes et le respect des droits des collaborateurs sont essentiels pour assurer un environnement de travail juste et équitable, permettant un épanouissement personnel et professionnel (cf. section 2.1.1.B, p. 83). Ainsi, « le respect des personnes » et « le respect des droits des employés » sont deux principes qui constituent le code éthique de Saint-Gobain, un principe de comportement pour le premier et un principe d'action pour le second. En complément, par sa politique en faveur des droits humains, Saint-Gobain a clairement décrit son attachement aux principes suivants : la lutte contre le travail forcé, la lutte contre le travail des enfants, la liberté d'association, et la lutte contre la discrimination. Depuis sa signature du Global Compact des Nations unies, le Groupe publie de façon annuelle une déclaration sur les progrès réalisés dans ces domaines. En outre, en 2022, le Groupe a complété son dispositif avec la publication d'une politique anti-harcèlement.

Politique	Politique Anti-harcèlement
<i>Objectif</i>	Définir le harcèlement, les responsabilités, les sanctions et mesures disciplinaires et les signalements
<i>Périmètre d'application</i>	Toutes les entités
<i>Sous la supervision de</i>	Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise
<i>Lien vers la politique</i>	<a href="#">Politique Anti-harcèlement</a>

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

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

Les incidents de discrimination ayant fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou définitivement jugés et caractérisés comme tels sont déclarés par le réseau des responsables locaux des ressources humaines. Chaque incident fait l'objet d'une analyse et d'un traitement dans les entités concernées. Les collaborateurs du Groupe ont également accès à un système d'alerte leur permettant l'anonymat, décrit dans la section cf. section 3.4.5.C, p 186. Une attention particulière est portée à garantir la confidentialité et préserver les personnes de toutes représailles conformément à la politique relative au système d'alerte.

À la suite de l'analyse des questionnaires complétés par les équipes locales de Saint-Gobain à la fin de l'année 2023 dans le cadre du processus de diligence raisonnable, des actions préventives ont été lancées afin de limiter encore les risques d'incidents liés aux droits humains. Les bonnes pratiques identifiées dans certains pays ont été partagées au sein du Groupe concernant les agences de recrutement, l'hébergement des travailleurs, les forces de sécurité.

## C – Système d’alerte

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

Une plateforme sécurisée est utilisée pour recueillir les signalements, nominatifs ou anonymes, et échanger avec les lanceurs d’alerte, ainsi que pour gérer le suivi des enquêtes. Un guide pratique est mis à la disposition des « référents Alerte » afin de porter à leur connaissance les grands principes du traitement des alertes, les différentes étapes nécessaires (recevabilité, enquête, conclusions) et les précautions à prendre pour réaliser des enquêtes de manière confidentielle, professionnelle et impartiale. Enfin, ce guide fournit un support documentaire pour informer les parties concernées, qu’elles soient victimes, témoins ou mises en cause dans le cadre de l’alerte et permettre de sécuriser les échanges avec elles.

La politique relative au système d’alerte du Groupe et une vidéo explicative facilitant la compréhension et l’utilisation de la plateforme par les parties prenantes sont publiées sur le site Web de Saint-Gobain. La confidentialité et les mesures de protection des lanceurs d’alerte sont clairement indiqués.

Politique	Politique Alerte Speak Up!
<i>Objectif</i>	Expliquer comment signaler des manquements et décrire les grandes étapes de traitement des signalements
<i>Périmètre d’application</i>	Toutes les entités
<i>Sous la supervision de</i>	Direction Éthique et Conformité
<i>Lien vers la politique</i>	<a href="#">Politique Alerte Speak Up!</a>

Le *reporting* des alertes de la plateforme a permis de constater les fortes attentes des collaborateurs concernant les valeurs du Groupe et les comportements des managers. Au-delà des situations personnelles, chaque signalement transmis à l’organisation constitue également une opportunité de progresser et de veiller à ce que les pratiques opérationnelles et managériales du Groupe fassent l’objet d’une amélioration continue.



En 2024, 1 122 alertes ont été reçues et traitées à travers le Groupe (stable *versus* 2023). Les données annuelles sur le recueil des alertes sont publiées dans les résultats extra-financiers de Saint-Gobain (cf. section 3.4.8, p. 192).

Toutes les alertes sont analysées. Après analyse, certaines deviennent non recevables ou non confirmées (55 % des alertes environ à fin 2024. Toutes sont traitées.

### RÉPARTITION DES ALERTES EN 2024



### 3.4.6 LES ACHATS RESPONSABLES

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

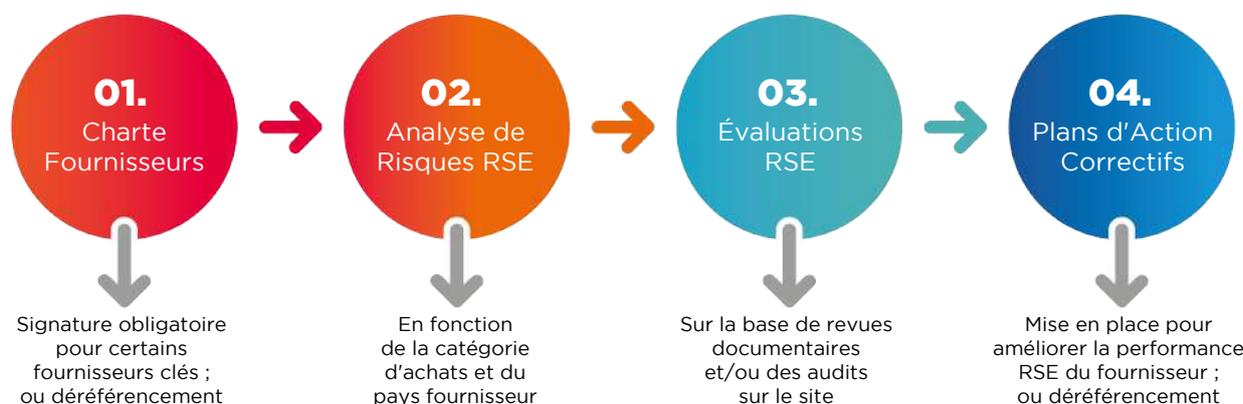
La mise à disposition du système d'alerte *SpeakUp!* permettant aux fournisseurs de signaler tout événement ou comportement qui ne serait pas conforme aux législations et réglementations dont relèvent les parties, aux règles internationales ou aux principes de la charte est spécifiée dans les contrats.

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

Politique	Politique Achats responsables
Objectif	Présenter le programme « Achats Responsables »
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Non précisé dans la politique*
Lien vers la politique	<a href="#">Politique Achats responsables</a>

\* Les sujets traités dans la politique Achats responsables sont sous la supervision du Directeur financier.

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



#### A – La gestion des risques

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

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

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

Suivant cette approche, des catégories d'achats ou de fournisseurs à risques spécifiques, mettant ainsi en lumière des travailleurs particulièrement à risques ont été identifiées, telles que :

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

En 2023, Saint-Gobain a mis à jour sa cartographie des risques. Pour cela, le Groupe a fait appel à une plateforme de cartographie des risques spécialisée qui s'appuie sur la norme ISO 31000. Pour chaque segment d'achat, 13 enjeux RSE répartis selon les domaines environnement, social et éthique sont analysés avec la description des sources du risque.

Le niveau de risque d'un fournisseur est donc évalué en fonction du risque lié à son secteur d'activité et du pays de ses opérations. Les risques liés à l'activité intègre les conditions de travail du secteur d'activité et donc les risques pour les employés des fournisseurs. Les risques liés aux droits humains (travail des enfants, liberté d'association, travail forcé...) sont évalués en lien avec le pays.

En complément de la notation du risque, chaque acheteur dispose sur la plateforme d'une fiche descriptive de l'exposition aux risques de son fournisseur lui permettant ainsi de mieux cibler les éventuels plans d'action spécifiques de gestion des risques.

La mise à jour des évaluations des risques réalisée au deuxième semestre 2023 a nécessité une remise à jour des plans d'action et des objectifs du programme « Achats responsables ».

## B – Les mesures de maîtrise et d'atténuation des risques

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

### Pour les achats hors négoce

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

Saint-Gobain s'est fixé comme objectif d'avoir évalué la performance RSE de plus de 90 % des fournisseurs identifiés à risques et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 000 euros avec le Groupe pour la période 2024-2026. Depuis la crise sanitaire mondiale en 2020 et ses impacts sur les chaînes d'approvisionnement, 65,8 % de ces fournisseurs à risques ont été évalués.

Concernant les audits RSE, le Groupe a réalisé de l'ordre de 60 audits en 2024, principalement dans les pays émergents.

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

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

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

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

### Pour les achats de négoce

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

Cette mise en place a été accompagnée par des sessions de formation des acheteurs. Les fournisseurs stratégiques sont prioritairement concernés par le déploiement du programme d'achats responsables. Il s'agit des fournisseurs partenaires européens des entités de la distribution réalisant plus de 3 millions d'euros d'achats et des principaux fournisseurs des enseignes de chaque pays. Ces fournisseurs identifiés couvrent plus de 82 % des achats de négoce.

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

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

## C – La gestion des risques liés aux matières premières naturelles

Afin de gérer les risques spécifiques liés à certaines matières premières naturelles, Saint-Gobain a mis en place des politiques ou des plans d'action adaptés à la nature des risques de chacune des filières identifiées.

### High risks minerals

Le Groupe a identifié une liste de minerais à risque majeur et mis en place une politique adaptée pour favoriser le développement de filières responsables et réduire l'impact de l'extraction sur l'environnement et les populations.

Politique	Politique sur les minerais à haut risque
Objectif	Établir les règles d'achats de minerais à haut risque visant à sécuriser les chaînes d'approvisionnements, protéger la biodiversité et garantir les droits humains
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Directeur des achats
Lien vers la politique	<a href="#">Politique sur les minéraux à haut risque</a>

Les minerais considérés sont l'étain, le tantale, le tungstène, le cobalt et le mica. Une procédure spécifique de diligence raisonnable est mise en place pour chacune des filières.

### Le sable

Les achats de sable réalisés par Saint-Gobain sont destinés à ses activités de production verrière et de laine de verre, à la fabrication de mortiers, et à la vente pour les activités de distribution. Compte tenu des qualités de sable nécessaires à nos métiers, les achats proviennent essentiellement de carrières à ciel ouvert et mécanisées. Les fournisseurs sont soumis aux évaluations sur leurs pratiques environnementales et sociales dans le cadre de la politique d'achats responsables. Enfin, le Groupe mène un plan d'action pour réduire sa consommation de sable, en le substituant par des matières recyclées dans le cadre du programme sur l'économie circulaire (cf. section 3.3.3, p. 153). Depuis 2018, un indicateur de suivi de la réduction des prélèvements de matières premières naturelles vierges a été mis en place (cf. section 3.3.6, p. 160).

### Les achats de bois

Les opérations de Saint-Gobain ont des impacts sur les filières bois, soit par les approvisionnements d'emballages (palettes et boxes), soit par des achats de bois pour les

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

Politique	Politique Achats bois
Objectif	Établir les règles d'achats bois visant à préserver les zones forestières et leur biodiversité
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Directeur des achats et marketing Partenariat et développement Europe
Lien vers la politique	<a href="#">Politique Achats bois</a>

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

Pour s'assurer que les risques liés aux achats soient maîtrisés, Saint-Gobain effectue un inventaire de ses achats de produits en bois et dérivés. Cette année, 95,8 % des produits en bois et dérivés sont achetés selon les critères d'achats responsables définis dans la politique relative aux achats bois. Un audit de vérification de cet inventaire par une tierce partie spécialisée dans les enjeux de déforestation a été réalisé en fin d'année 2020 et a confirmé la solidité du programme de sécurisation des achats et du respect de la politique relative aux achats bois.

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

### 3.4.7 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

#### A – Déployer les programmes d'éthique et de conformité

Le programme d'éthique et de conformité s'appuie sur un réseau de professionnels, répartis en central et dans les régions ou opérations, qui se réunit tous les mois au sujet des politiques et procédures internes, des formations, d'un système d'alerte, des audits, des outils digitaux, et d'un *reporting* adapté aux enjeux.

##### a. L'engagement des instances dirigeantes

En matière d'éthique et de conformité, le Conseil d'administration exerce un pouvoir de contrôle sur la Direction générale et veille à la bonne mise en œuvre du programme d'éthique et de conformité. Un rapport est fait au Comité d'audit et des risques annuellement.

La Direction générale promeut et diffuse la culture d'éthique et de conformité, manifestant son engagement à travers les actions suivantes :

- prise en compte des enjeux d'éthique et de conformité dans les projets ou décisions stratégiques ; le Comité exécutif est informé une fois par mois des sujets éthique et conformité ;
- mise en œuvre du programme éthique et conformité en lien avec la Direction de éthique et conformité ;
- communication de son soutien au programme d'éthique et de conformité.

##### b. La Direction éthique et conformité

Elle a pour mission de promouvoir les Principes de Comportement et d'Action ainsi que de concevoir et de mettre en œuvre le programme d'éthique et de conformité du Groupe comprenant le respect du droit de la concurrence, la lutte contre la corruption, les sanctions économiques et le contrôle des exportations, la protection des données personnelles, du devoir de vigilance et des droits humains.

Avec le concours du réseau Éthique et Conformité, elle identifie et évalue les risques, et propose les politiques et procédures permettant de réduire ces risques, elle coordonne les enquêtes internes consécutives aux alertes reçus *via* le système d'alerte *SpeakUp!*. Enfin, elle développe des formations et assure, avec le réseau Éthique et Conformité, la diffusion des politiques et procédure du programme « Éthique et Conformité » du Groupe.

#### B – Principales politiques d'éthique et de conformité

##### a. La lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Depuis 2003, Saint-Gobain a exprimé son engagement dans la lutte contre la corruption notamment par la signature du Pacte mondial des Nations unies, dont le 10<sup>e</sup> principe exhorte les entreprises à agir contre la corruption. Un programme de prévention et de détection des risques de corruption et de trafic d'influence incluant l'engagement des dirigeants et l'interdiction stricte de toute forme de corruption est en place.

Ce programme s'appuie notamment sur :

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- une politique et des procédures ;
- un registre digital destiné à recueillir les déclarations des collaborateurs en matière de cadeaux et invitations (donnés ou reçus), opérations de don, mécénat, sponsoring et conflits d'intérêts ;
- des formations, notamment la formation digitale appelée « ACT » qui est suivie par l'ensemble des cadres ;
- des audits menés en interne ou par des prestataires externes ;
- un système d'alerte ouvert à tous les collaborateurs du Groupe ainsi qu'à toutes les autres parties prenantes ;
- des sanctions disciplinaires en cas de manquement.

Toutes les fonctions du Groupe ont été couvertes avec la formation « E-Learning ACT ». Des formations plus ciblées sont organisées régulièrement dans certaines zones (en Inde par exemple) ou métiers (les achats par exemple) par les Responsables éthique et conformité concernés.

Politique	Politique Anticorruption
<i>Objectif</i>	Définir et illustrer les différents types de comportements à proscrire car étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence
<i>Périmètre d'application</i>	L'ensemble des collaborateurs
<i>Sous la supervision de</i>	Direction éthique et conformité
<i>Lien vers la politique</i>	<a href="#">Politique Anticorruption</a>

##### b. Le droit de la concurrence

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

- une politique, et des procédures et fiches pratiques ;
- une formation en *e-learning* appelée « Comply » et qui est suivie par l'ensemble des cadres lors de leur intégration et à refaire tout les deux ans ; des formations en présentiel sont régulièrement organisées ainsi que des ateliers pratiques ;
- des audits surprises ou collaboratifs, menés en interne ou par des prestataires externes (cf. section 6.2p. 339).

Politique	Politique Droit de la concurrence
<i>Objectif</i>	Définir les principales règles de concurrence à respecter ainsi que les principaux risques à connaître
<i>Périmètre d'application</i>	L'ensemble des collaborateurs
<i>Sous la supervision de</i>	Direction Éthique et Conformité
<i>Lien vers la politique</i>	<a href="#">Politique Droit de la concurrence</a>

### c. Les sanctions économiques et le contrôle des exportations

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

- une politique Groupe, « Trade compliance », et des procédures détaillées ;
- un réseau de personnes en charge, déployé au niveau pertinent des activités régionales, des Activités ou du pays ;
- un outil de vérification (*screening sanctions*) des tiers et des fiches pays pour identifier les risques et appliquer les diligences nécessaires ;
- une formation en *e-learning* est suivie par les cadres exposés à ces problématiques ; des formations en présentiel sont assurées par les membres du réseau dédié ;
- des audits « sanctions et contrôle des exportations », menés par des prestataires externes.

### d. La protection des données à caractère personnel

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

Politique	Politique de protection des données du Groupe
Objectif	Établir les règles d'or en matière de protection des données
Périmètre d'application	Toutes les entités
Sous la supervision de	Non précisé dans la politique*
Lien vers la politique	<a href="#">Politique de protection des données du Groupe</a>

\* Les sujets traités dans la politique de protection des données du Groupe sont sous la supervision du Secrétaire général.

Les opérations de Saint-Gobain étant très décentralisées, la gouvernance mise en place en matière de protection des données à caractère personnel a pour objectif d'accompagner les entités en tenant compte de leurs besoins et du contexte local dans lequel elles évoluent. Ainsi, au sein de l'Union européenne, chaque entité du Groupe doit désigner un *Privacy Correspondent* qui pilote, avec l'appui d'un *Privacy Advisor* et en étroite collaboration avec les les

autres fonctions support du Groupe (informatique, digital, marketing, ressources humaines, etc.), la mise en conformité des opérations. Ce réseau est animé par une équipe centrale, dirigée par la Déléguée à la protection des données du Groupe (« DPO »).

En dehors de l'Union européenne, les Directions juridiques prennent également en compte ces enjeux, et les activités régionales, ou pays ou Activités en fonction de l'organisation doivent désigner un collaborateur qui sera le point de contact en matière de protection des données personnelles. Saint-Gobain encourage l'application des principes clés de la protection des données personnelles, quelle que soit la localisation de l'entité.

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

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

### e. La fiscalité

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

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

### 3.4.8 PERFORMANCES ET PERSPECTIVES (GOUVERNANCE)

La Direction générale promeut et diffuse la culture d'éthique et de conformité, manifestant son engagement sur les thématiques éthiques et responsables :

- comme chaque nouveau manager est formé aux enjeux liés à l'éthique dès son entrée dans le Groupe, en 2024 près de 99 % de l'ensemble des cadres sont formés au code éthique et aux règles de concurrence et plus de 99 % sont formés à la lutte contre la corruption ;
- le poids des critères ESG dans les bonus annuels est de 10 % dans les bonus annuels (5 % liés à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et 5 % liés à la sécurité) et de 20 % dans les plans de rémunération de long terme (10 % basé sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> « scope » 1+2, 5 % sur le critère lié à la sécurité et 5 % sur le critère lié à la diversité).

OBJECTIFS	Date limite	Données 2024	Données 2023	Données 2022	Données 2017	Avancement
30 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe	2025	31,3 %	31,3 %	37,5 %		104,2 %
30 % de femmes dans les Comités exécutifs des Business Units	2025	30,0 %	26,7 %	26,5 %		100,0 %
100 % d'achats de bois responsable	2025	94,3 %	95,8 %	95,7 %		94,3 %
100 % des nouveaux managers sont formés au code d'éthique lors de leur année d'initiation	Annuel	97,4 %	97,0 %	95,8 %		97,4 %

VALEURS DU GROUPE	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
Formation « Adhere » : formation des nouveaux cadres au code éthique (les Principes de Comportement et d'Action) dans l'année de leur intégration (objectif 100 % par an)	97,4 %	97,0 %	95,8 %	G1-3		
Formation « Adhere » : formation de l'ensemble des cadres	99,4 %	98,7 %	97,9 %	G1-3		4
<b>Droits humains</b>						
Nombre d'incidents relatifs aux droits humains	0			S1-17		
dont non-respect des guidelines OCDE	0			S1-17		
Nombre d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	0		0	S1-17	409-1	8 ; 16
Nombre d'incidents relatifs à la liberté syndicale	0		0	S1-17	407-1	8 ; 16
Autres incidents liés aux droits humains, y compris travail des enfants	0		0	S1-17	408-1	8 ; 16
Montant amendes pour non respect droits humains	0			S1-17		
Alertes reçues au moyen des dispositifs d'alertes professionnelles	1 122	1 101	845	S1-17	2-25	8 ; 16
dont auprès des points de contact nationaux OCDE	0			S1-17	2-25	8 ; 16
<b>Lutte contre la corruption</b>						
Formation ACT : formation des cadres dans l'année de leur intégration	98,6 %	97,8 %	98,2 %	G1-3	205-2	4 ; 16
Formation ACT : formation de l'ensemble des cadres	99,7 %	99,2 %	98,6 %	G1-3	205-2	4 ; 16
Nombre de cas de corruption avérés	0	0	0	G1-3	205-3	8 ; 16
Formation « Comply » aux règles de la concurrence : formation des cadres dans l'année de leur intégration	97,9 %	97,0 %	98,0 %	G1-3		4 ; 16
Formation « Comply » aux règles de la concurrence : formation de l'ensemble des cadres	99,5 %	98,9 %	98,5 %	G1-3		4 ; 16
Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations	0	0	0	G1-3	206-1	8 ; 16
Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et réglementations	0	0	0	G1-3	206-1	8 ; 16

<b>DIVERSITÉ DES COMITÉS EXÉCUTIFS</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>ESRS</b>	<b>GRI</b>	<b>ODD</b>
Part des femmes au sein du Comité exécutif du Groupe (objectif de 30 % d'ici 2025)	31,3 %	31,3 %	37,5 %	ESRS 2		
<i>Part des femmes dans les Comités exécutifs des Business Units (objectif de 30 % d'ici 2025)</i>	30,0 %	26,7 %	26,5 %	ESRS 2		
<b>LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION ET LE HARCÈLEMENT</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>ESRS</b>	<b>GRI</b>	<b>ODD</b>
<b>Nombre d'incidents déclarés de discrimination, dont harcèlement</b>	<b>78</b>	<b>58</b>	<b>72</b>	<b>S1-17</b>	<b>406-1</b>	<b>8 ; 10</b>
<b>Discrimination dont</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>S1-17</b>	<b>406-1</b>	<b>8 ; 10</b>
Origine ethnique	4	0	9	S1-17	406-1	8 ; 10
Handicap	1	5	2	S1-17	406-1	8 ; 10
Genre	5	2	4	S1-17	406-1	5 ; 8 ; 10
Âge	2	0	7	S1-17	406-1	8 ; 10
Orientation sexuelle	0	0	2	S1-17	406-1	5 ; 8 ; 10
Statut familial	0	0	2	S1-17	406-1	8 ; 10
Liberté syndicale	4	0	4	S1-17	406-1	8 ; 10
Autres causes	24	29	21	S1-17	406-1	8 ; 10
<b>Harcèlement dont</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>S1-17</b>	<b>406-1</b>	<b>8 ; 10</b>
Harcèlement sexuel	7	10	11	S1-17	406-1	8 ; 10

ACHATS RESPONSABLES	2024	2023	2022	ESRS	GRI	ODD
<b>Fournisseurs et sous-traitants négoce</b>						
Part des contrats avec des partenaires européens qui incluent la charte Fournisseurs	100 %	100 %	100 %	S2-5		9 ; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption...) en pourcentage du chiffre d'affaires						
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques : 19,4 % (21,6 % en 2023)						
Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE* : 98,6 % (67,4 % en 2023)						
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	0,0 %	4,8 %	3,3 %	S2-5	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	6,2 %	14,3 %	18,8 %	S2-5	414-1	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	93,8 %	80,9 %	77,9 %	S2-5	414-1	9 ; 12
Résultats des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE						
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	S2-5	414-2	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	62,4 %	48,0 %	40,6 %	S2-5	414-1	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	37,6 %	52,0 %	59,4 %	S2-5	414-1	9 ; 12
100 % d'achats de bois responsable	94,3 %	95,8 %	95,7 %	E4-5		
<b>Fournisseurs et sous-traitants hors négoce</b>						
Montant des achats couverts par la signature de la charte (périmètre éligible)	92,0 %	91,6 %	92,7 %	S2-5		9 ; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption...) en pourcentage de chiffres d'affaires						
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques : 17,7 % (16,3 % en 2023)						
Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE* : 72,3 % (65,8 % en 2023)						
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	3,6 %	6,1 %	11,8 %	S2-5	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	16,1 %	18,3 %	30,9 %	S2-5	414-1	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	80,3 %	75,6 %	57,2 %	S2-5	414-1	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	4,7 %	8,8 %	10,7 %	S2-5	414-2	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	18,4 %	29,1 %	20,7 %	S2-5	414-1	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	76,9 %	62,0 %	68,6 %	S2-5	414-1	9 ; 12

\* Mise à jour méthodologie.

## 3.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE DURABILITÉ

### 3.5.1 LISTE DES EXIGENCES DE PUBLICATION MATÉRIELLES ET INCORPORATIONS PAR RÉFÉRENCE

Les informations incorporées dans le rapport de durabilité par référence sont signalées en bleu.  
Les informations sous fond gris sont des informations que Saint-Gobain ne publie pas.

ESRS	DR	Section
<b>ESRS 2</b>	<b>Informations générales</b>	
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	3.1.1
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	3. Introduction 3.1.1 3.1.3 3.5.1 3.5.2 3.7.1
SBM-1	Stratégie, modèle économique, chaîne de valeur et positionnement sur le marché	1.1.4 1.2.2 1.2.5 1.2.6 2.1.2 B 2.2.1 2.1.3 A 2.2.2 A 3.2.2 B 3.4.4 8. Note 3 Enjeux climatiques
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	1.1.4 3.1.2 A 3.1.2 B 3.1.5 A
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	1.3.1 B 1.3.2 3.1.4 B 3.1.5 C
IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.3 3.1.4 A 6.2.2
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.5.1 3.5.3
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	1.1.5 B 3.1.5 A 3.7.1 A 5.1.1 A 5.1.1 C
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	3.1.5 A
GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	2.2.1 A 5.1.2 D
GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.3
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	3.1.5 A

ESRS	DR		Section
<b>E1</b>		<b>Climat</b>	
E1.GOV-3		Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	5.1.2 D
E1.SBM-3		Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.1
E1.IRO-1		Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	3.2.2. A 3.2.2. B
E1-1		Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	3.2.2. A 3.2.3. A 3.2.3. B
E1-2		Politiques liées à l'atténuation et l'adaptation du changement climatique	3.2.1. B
E1-3		Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	3.2.3. B 3.2.2. E
			8. note 3
E1-4		Cibles liées à l'atténuation et l'adaptation du changement climatique	3.2.1. B 3.2.3. B
E1-5		Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.4 3.2.4
E1-6		Émissions brutes de GES des « scope » 1, 2, 3 et émissions totales de GES	3.5.3
E1-7		Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	3.2.1. B 3.2.1. B
E1-8		Tarifification interne du carbone	3.2.1. B
			8. note 3
E1-9		Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	8. note 3

ESRS	DR	Section
<b>E2</b>	<b>Pollution (matérialité limitée à la pollution de l'eau)</b>	
E2.IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	3.1.5. C
E2-1	Politiques en matière de pollution	3.3.1. B 3.3.2. A 3.3.2. C 3.3.2. D
E2-2	Actions et ressources relatives à la pollution	3.3.2. A 3.3.2. C
E2-3	Cibles en matière de pollution	3.3.1 3.3.2. A 3.3.2. C
E2-4	Pollution de l'air, de l'eau et des sols	3.3.2. C 3.7.1 E
E2-5	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	3.4.2. A 3.7.1 E
E2-6	Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	3.2.4
26	L'entreprise déclare les polluants qu'elle émet dans le cadre de ses propres activités, ainsi que les microplastiques qu'elle génère ou utilise.	non publié
29	Les montants visés au paragraphe 28 sont des montants consolidés incluant les émissions des installations sur lesquelles l'entreprise détient un contrôle financier et celles sur lesquelles elle exerce un contrôle opérationnel. La consolidation inclut uniquement les émissions des installations qui dépassent la valeur seuil applicable spécifiée à l'annexe II du règlement (CE) n° 166/2006.	non publié
AR 20	Les informations à fournir sur les microplastiques conformément au paragraphe 28, point b) portent sur les microplastiques qui ont été générés ou utilisés au cours des processus de production ou qui ont été achetés, et qui quittent les installations de l'entreprise sous la forme d'émissions, de rejets ou de produits, ou au sein de produits ou dans le cadre de services. Les microplastiques peuvent être produits involontairement à la suite de l'usure d'objets en matières plastiques de plus grande taille, tels que des pneus de voiture ou des textiles synthétiques, ou ils peuvent être délibérément fabriqués en vue d'être ajoutés à des produits à des fins spécifiques (comme les microbilles exfoliantes dans les produits de gommage pour le visage ou pour le corps).	non pertinent
AR 21	Le volume des polluants est exprimé en unités de masse appropriées, par exemple en tonnes ou en kilogrammes.	non publié
AR 26	Lorsqu'elle fournit des informations sur les polluants, l'entreprise envisage l'utilisation des méthodes de quantification selon l'ordre de priorité suivant: a) mesure directe des émissions, des effluents ou d'autres formes de pollution au moyen de systèmes de surveillance continue reconnus (par exemple, systèmes automatiques de mesurage – AMS); b) mesures périodiques; c) calcul fondé sur les données propres à chaque site ; d) calcul fondé sur les facteurs de pollution publiés; et e) estimations.	non publié

ESRS	DR	Section
<b>E3</b>	<b>Eau et ressources marines (matérialité limitée aux zones en stress hydrique)</b>	
E3.IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.3.2. D
E3-1	Politiques en matière de ressources hydriques et marines	3.3.2. B 3.3.2. A 3.3.2. D
E3-2	Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	3.3.2. D
E3-3	Cibles en matière de ressources hydriques et marines	3.3.2. D
E3-4	Consommation d'eau	3.3.2. D

ESRS	DR		Section
<b>E4</b>		<b>Biodiversité et écosystèmes (matérialité limitée aux carrières et à la déforestation)</b>	
E4-1		Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	3.3.4. A
E4-SBM-3		Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	3.3.4. A
E4-IRO-1		Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.3.4. A
E4-2		Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	3.3.4. A
E4-3		Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.3.4. A
E4-4		Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	
E4-5		Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	3.3.4. A
E4-6		Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.3.4. A
ESRS	DR		Section
<b>E5</b>		<b>Utilisation des ressources et économie circulaire</b>	
E5.IRO-1		Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.3.2. B
E5-1		Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	3.3.2. B 3.4.4
E5-2		Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.3.2. B
E5-3		Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.3.2. A 3.3.2. B
E5-4		Flux de ressources entrants	3.3.2. B
E5-4_02 31a		Poids total des produits et des matériaux techniques et biologiques utilisés pendant la période de référence	non publié
E5-4_03 31b		Pourcentage de matériaux biologiques (et de biocarburants utilisés à des fins non énergétiques)	non publié
E5-4_04 31c		Poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires utilisés pour fabriquer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages)	non publié
E5-4_05 31c		Pourcentage de composants secondaires réutilisés ou recyclés, de produits intermédiaires secondaires et de matériaux secondaires	non publié
E5-4_04 36c		Les taux de contenu recyclable dans les produits	non pertinent*
E5-5		Flux de ressources sortants	3.3.3 3.3.6
E5-5_05 37c		Divulgaration des types de traitement des déchets : l'incinération, la mise en décharge; et les autres opérations d'élimination	non publié
E5-5_05 38b		Divulgaration des matériaux présents dans les déchets**	non publié

\* La recyclabilité des produits de Saint-Gobain est décrite en section 2.1.2.B.c, p. 86. L'indicateur proposé dans le cadre de la CSRD ne permet pas de rendre compte de la performance du Groupe.

\*\* Chaque site industriel assure un suivi de la gestion des déchets générés en fonction de la réglementation locale et les besoins de suivi des engagements pris par le Groupe sur la valorisation des déchets (réduction de 80% des déchets non valorisés entre 2017 et 2030). Selon les métiers, les matériaux présents peuvent être de nature différentes, aussi la consolidation au niveau du Groupe consistera en une liste non pertinente.

ESRS	DR	Section
<b>S1</b>	<b>Personnel de l'entreprise</b>	
S1.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.1.5 C 3.4.2 3.4.5
S1-1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	2.1.1. A 3.1.5. B 3.4.2. A 3.4.2. B 3.4.3 3.4.4 3.4.5
S1-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	2.1.1. B 3.4.2. A 3.4.4
S1-3	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.4.5. C
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	3.1.5 B b
S1-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.4.2. A
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	3.4.4
S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	2.1.2. B 3.4.4. 3.7.1 B a
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	3.4.4
S1-9	Indicateurs de diversité	3.4.4 3.4
S1-10	Salaires décents	3.4.2. A
S1-11	Protection sociale	3.4.2. A
S1-12	Personnes handicapées	3.4.4
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	3.4.4
S1-14	Indicateurs de santé et de sécurité	3.4.2. A 3.4.4
S1-16	Indicateurs de rémunération	3.4.4
	Ratio de rémunération : salaire le plus haut vs rémunération totale annuelle médiane	non publié
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	3.4.8

ESRS	DR	Section
<b>S2</b>	<b>Travailleurs de la chaîne de valeur</b>	
S2.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	3.1.5 C
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.4.5. B
S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	3.4.1 3.4.5
S2-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	3.4.5. C 3.4.5
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.4.5
S2-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.4.6

ESRS	DR		Section
<b>S3</b>		<b>Communautés affectées</b>	
	S3.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	3.4.3
	S3-1	Politiques relatives aux communautés affectées	3.4.3
	S3-2	Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	3.4.3
	S3-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	3.4.3
	S3-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	3.4.3 3.4.8
	S3-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.4.3

ESRS	DR		Section
<b>S4</b>		<b>Consommateurs et utilisateurs finaux</b>	
	S4.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.2. B 2.1.3. A
	S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	2.1.3. A
	S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	2.1.3. A
	S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	2.1.3. A
	S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	2.1.3. A
	S4-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	2.1.3. A

ESRS	DR		Section
<b>G1</b>		<b>Conduite des affaires</b>	
	G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	2.1.1 A 3.4.2. A 3.4.6. A 3.4.6. B
	G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	3.4.5
	G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.4.6. B
	G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.4.8
	G1-6	Pratiques en matière de paiement	non publié
	G1.GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.5 A

### 3.5.2 EXIGENCES DE PUBLICATION DÉRIVÉS DE LA LÉGISLATION

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission ;		5.1.1 A 1.1.5 B
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		5.1.1. A
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				3.1.3
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 55/2013; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		non pertinent
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		non pertinent
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		non pertinent
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		non pertinent
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.2.1 B

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		non pertinent
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.4
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				3.2.4
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				3.2.4
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				3.2.4

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des « scope » 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.4
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.2.4
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	3.2.1.B
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		8. Note Climat 3
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5: Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique: expositions soumises à un risque physique.			8. Note Climat 3

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)					8. Note Climat 3
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			8. Note Climat 3
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		8. Note Climat 3
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				non publié
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				3.3.2 D
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				3.3.2 A
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				3.3.6
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				3.3.6

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i)	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				3.3.4. A
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				3.3.4. A
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				3.3.4. A 3.3.4. B
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/ mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				3.3.4. D
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				3.3.6
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				3.4.5
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				3.4.5
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.4.5
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.4.5
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				3.4.5
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				3.4.2 A

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				3.4.5
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.4.4
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				3.4.2. A
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.4.4
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				3.4.4
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				3.4.4
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.4.8
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I				3.4.6. A
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.4.6
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				3.4.6
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.4.6
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.4.6

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pilier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat	Section
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.4.5 A
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.4.5 3.4.8
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.4.8
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				3.4.5
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.4.5
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				3.4.5
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				3.4.7 B
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				3.4.5 C
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.4.8
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				3.4.8

### 3.5.3 TABLEAUX OBLIGATOIRES CSRD

Cette section regroupe des tableaux et des données obligatoires selon un format imposé par la réglementation européenne CSRD et déjà traités sous d'autres formes dans les différentes parties du rapport de durabilité.

#### E1-6 AR 48 - ÉMISSIONS BRUTES DE CO<sub>2</sub>e

	Rétrospective			Étapes et années cibles		
	2024	2017 (référence)	Avancement	2030	2050	Cible depuis l'année de référence
<b>Émissions directes de CO<sub>2</sub>e, « scope » 1</b>						
Émissions directes de CO <sub>2</sub> e, « scope » 1	7 427 980	9 945 315	-25,3 %	6 663 361	0	
Part des émissions directes de CO <sub>2</sub> e, « scope » 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émissions réglementés	35,3 %	33,7 %				
<b>Émissions indirectes de CO<sub>2</sub>e, « scope » 2</b>						
Émissions indirectes de CO <sub>2</sub> e (« scope » 2) - location based	2 672 571	3 482 861	-23,3 %		0	-33 % d'ici 2030 ; Zéro carbone 2050
Émissions indirectes de CO <sub>2</sub> e (« scope » 2) - market based	855 043	3 482 861	-75,5 %	2 333 517	0	
<b>Émissions de CO<sub>2</sub>e (« scope » 1+2) - market based</b>	<b>8 484 924 t</b>	<b>13 428 176</b>				
<b>Autres émissions indirectes de CO<sub>2</sub>e significatives (« scope » 3*)</b>						
Émissions totales indirectes de CO <sub>2</sub> e (« scope » 3*)	24 431 883	17 358 152	40,8 %	14 580 847	0	
Biens et services achetés	11 418 384	6 372 718	79,2 %	5 353 083	0	
Biens d'investissement						
Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans le « scope » 1 et 2)	2 543 097	2 936 344	-13,4 %	2 466 528	0	
Transport et distribution en amont	5 277 325	2 531 767	108,4 %	2 126 684	0	
Déchets générés par les activités						
Déplacements professionnels	47 537	257 490	-81,5 %	216 291	0	-16 % d'ici 2030 ; Zéro carbone 2050
Déplacements domicile-travail						
Actifs loués en amont						
Transports et distribution en aval		4 582 183	— %	3 849 033	0	
Transformation des produits vendus						
Utilisation des produits vendus						
Traitement en fin de vie des produits vendus	5 145 540	677 650	659,3 %	569 226	0	
Actifs loués en aval						
Franchises						
<b>Total des émissions de CO<sub>2</sub>e</b>						
Total des émissions de CO <sub>2</sub> e - location based	34 532 434	30 786 328	12,2 %		0	
Total des émissions de CO <sub>2</sub> e - market based	32 714 906	30 786 328	6,3 %	23 577 726	0	

\* Données 2023. Méthodologie et périmètre de calcul du « scope » 3 alignée sur l'initiative Science Based Targets 2030 (SBTi) avec 2017 comme année de référence et sur les catégories significatives uniquement. Périmètre élargi en comparaison avec 2017 grâce à l'amélioration de la collecte de données

En 2024, les émissions biogènes de CO<sub>2</sub> liées à la combustion ou la dégradation de la biomasse non prises en compte dans les émissions de CO<sub>2</sub>e directes (« scope » 1) sont de 333 339 tonnes. (E1-6\_17 AR 43c).

En 2024 la part des instruments contractuels achetés d'énergie renouvelable groupée était de 37,7 % (conventions d'achat d'électricité) et la part d'achats verts (non groupé) de 62,3 % en relation avec les émissions indirectes de CO<sub>2</sub>e (« scope » 2). (E1-6\_21 AR 45 d).

## S1-6 50 (a) AR55 - EFFECTIF SALARIÉ PAR SEXE

	Nombre de salariés (effectif)
Masculin	121 976
Féminin	39 497
Autres	9
Non déclaré	0
<b>Total salariés</b>	<b>169 637</b>

## S1-6 50 (a) AR55 - EFFECTIF SALARIÉ DANS LES PAYS OÙ L'ENTREPRISE COMPTE AU MOINS 50 SALARIÉS REPRESENTANT AU MOINS 10 % DE SON NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS

Pays	Nombre de salariés (effectif)
France (nombre)	36 242

## S1-6 50 (b) AR55 - SALARIÉS PAR TYPE DE CONTRAT, VENTILÉES PAR RÉGION (EFFECTIF)

	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie-Pacifique	Europe du Nord	Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	TOTAL
Nombre de salariés (effectif)	19 253	21 918	24 264	45 203	50 844	161 482
Nombre de salariés permanents (effectif)	19 248	20 104	20 102	40 840	47 307	147 601
Nombre de salariés temporaires (effectif)	5	1 814	4 162	4 363	3 537	13 881
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (effectif)						NS

## S1-6 50 (b) AR55 - SALARIÉS PAR TYPE DE CONTRAT, VENTILÉES PAR SEXE (EFFECTIF)

	Femme	Homme	Autres	Non communiqué	TOTAL
Nombre de salariés (effectif)	39 497	121 976	9		161 482
Nombre de salariés permanents (effectif)	35 239	112 353		9	147 601
Nombre de salariés temporaires (effectif)	4 258	9 623		0	13 881
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (effectif)					NS

## S1-8 AR70 - COUVERTURE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES ET DIALOGUE SOCIAL

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
	Salariés – EEE	Salariés – non EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
	(pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)	(estimation pour les régions avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)	(pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)
80-100%	France		France

## 3.6

## CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS SELON LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN PERMETTANT DE DÉFINIR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

### Classification des activités

Dans le cadre du respect du Règlement européen 2020/852 *Taxonomy Regulation* en vigueur depuis juillet 2020, des actes délégués aux deux premiers objectifs concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique (*Taxonomy Climate Delegated Act* (EU) 2021/2139), ainsi que de l'acte délégué à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 et ses annexes sur les conditions de *reporting* (*Disclosures Delegated Act*), Saint-Gobain a réalisé une analyse des critères d'éligibilité permettant de classer ses activités économiques durables au regard des nouvelles exigences de *reporting* sur la part concernée du chiffre d'affaires, des investissements et des dépenses d'exploitation (CAPEX et OPEX).

Dans le cadre de l'amendement de règlement en juin 2023 par le *Règlement Européen (EU) 2023/2486*, Saint-Gobain a remis à jour son analyse sur les activités éligibles, sans donner lieu à des modifications.

Les informations publiées ont été vérifiées notamment dans le but d'éviter tout double comptage en ce qui concerne le chiffre d'affaires (CA) et les dépenses d'investissement (CapEx) éligibles

### Principale évolution depuis 2023

Conformément à ses engagements, Saint-Gobain a effectué une nouvelle revue de son portefeuille en 2024 et a intégré les activités de fabrication de fonte et d'acier au titre des activités éligibles 3.9. Pour rappel, le chiffre d'affaire associé en 2023 était de l'ordre de 1,1 milliard d'euros, ce qui représentait 2 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

### Éligibilité des activités

En conséquence, pour l'exercice 2024, les activités de Saint-Gobain considérées comme éligibles correspondent aux définitions des activités suivantes listées dans les actes délégués dédiés aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique :

- **3.5 Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments.** L'activité 3.5 couvre directement plusieurs catégories de produits de Saint-Gobain, notamment l'isolation, le vitrage pour façades extérieures (fenêtres), les plaques de plâtre et les mortiers faisant partie d'un système d'isolation ;
- **3.6. Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone.** L'activité 3.6 concerne des produits ou solutions de Saint-Gobain contribuant à la réduction substantielle (par rapport à l'alternative la plus performante sur le marché) des émissions de GES générées par le produit ou la technologie de fabrication

dans lesquels ils sont intégrés. Cela inclut notamment des activités de céramique, de mobilité, de chimie de la construction, ou d'industrie de la construction. Certains systèmes à base de matériaux de construction favorisant la construction légère sont également inclus, notamment dans les pays où ils viennent en remplacement de technologies plus émissives (ex: Systèmes intégrant du gypse en remplacement de construction en briques)

- **3.9. Fabrication de fonte et d'acier.** Le groupe fabrique de la fonte et des canalisations selon 3 sous activités, les haut fourneaux, les cubilots et les fours électrique. L'activité 3.9 concerne les usines du groupe dont les technologies de production sont plus performantes que celles du marché.

Saint-Gobain n'a pas d'activité éligible au titre des critères Ressources Aquatiques, Économie Circulaire, Prévention et réduction de la pollution, Biodiversité et Écosystèmes.

### Alignement des activités selon l'objectif d'atténuation du changement climatique

Pour l'ensemble des activités dites éligibles, Saint-Gobain a identifié les critères techniques applicables ainsi que les seuils de performance correspondants :

- pour les activités référencées dans la catégorie 3.5, la réglementation a identifié des critères techniques et des seuils de performance correspondants ; pour l'activité Gypse spécifiquement, l'alignement a été évalué au regard des meilleures techniques disponibles pour les marchés de la rénovation et de la construction neuve ;
- pour les activités référencées dans la catégorie 3.6, en l'absence de critères techniques et de seuils de performance définis par la réglementation, ceux-ci ont été identifiés et évalués en comparant les bénéfiques et les performances avec des produits ou solutions performants du marché. Saint-Gobain s'est notamment reposé sur des analyses de cycle de vie conformes aux normes de références (ISO, PEF) et a évalué les seuils pour définir une réduction substantielle en fonction des secteurs et familles de produits. Pour la Chimie de la Construction, Saint-Gobain a également réalisé des tests de performance produits chez ses clients pour démontrer leur performance par rapport aux produits équivalents sur le marché. Ces résultats sont disponibles dans la méthodologie publique du groupe sur son site web. Concernant les systèmes à base de gypse, l'alignement a été considéré dans les pays où la solution vient en remplacement d'une solution plus émissive ;
- pour les activités référencées dans la catégorie 3.9, la réglementation a identifié des critères techniques et des seuils de performance correspondants.

## CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS SELON LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN PERMETTANT DE DÉFINIR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Saint-Gobain a pour ambition de proposer des solutions alliant performance et sustainability de façon à répondre aux attentes de ses parties prenantes, en particulier ses clients, et de permettre l'accélération vers une économie plus durable et décarbonée (cf. section 3.1.5.B, p. 115). Une méthode standard d'évaluation des bénéfices de ces solutions a été définie en 2020 et déployée dans l'organisation. Les bénéfices en termes de contribution à la lutte contre le changement climatique sont intégrés à la démarche. Cette méthode standard d'évaluation des bénéfices a été auditée par une tierce partie indépendante et publiée sur le site Internet du Groupe. Saint-Gobain s'est appuyé sur cette méthode pour mesurer l'alignement des lignes de produits pour les activités référencées dans la catégorie 3.6.

Cet exercice requiert de mener des études complexes sur les performances comparées des produits et solutions, dont certaines, compte tenu de leur complexité, devront être poursuivies dans les années futures.

Les travaux menés en 2024 ont également intégré la vérification du respect des garanties minimales pour l'ensemble du groupe y compris les acquisitions de la période (cf. section 3.4.7 p. 190 et table 9.2.3, p. 488), ainsi que l'analyse du respect des critères de Do not significant harm (DNSH) en s'appuyant sur ses politiques existantes et son dispositif de gestion des risques. Plus particulièrement pour les DNSH :

- adaptation au changement climatique, voir section 3.2, p. 122 : des études ont été réalisées pour couvrir une part significative des actifs et du chiffre d'affaires (en incluant les acquisitions de la période), et des plans de continuité sont en place sur l'ensemble des sites, qui n'ont pas soulevé d'effets significatifs au regard des risques physiques liés au climat (les principaux risques étant les inondations et les sécheresses). Des études complémentaires sont prévues pour améliorer progressivement la couverture de l'étude ;
- politiques sur l'eau : voir section 3.3.2, p. 150 ; cette politique permet aussi de couvrir le maintien en bon état écologique des cours d'eau ;
- pollution, voir section 3.3.1.B, p. 148.

Dans le cadre des évolutions de la réglementation sur les critères du DNSH pollution et de leurs interprétations, Saint-Gobain précise que sa politique et ses plans d'action relatifs aux substances préoccupantes s'appuient sur une mise à jour régulière des listes des substances préoccupantes intégrant les évolutions des cadres réglementaires. Saint-Gobain intègre aux compositions de certains produits une substance sous surveillance au sens de la réglementation REACH mais ne figurant pas sur la liste des substances soumises à autorisation de Reach. Dans le cadre de cette utilisation, Saint-Gobain respecte la réglementation REACH.

De façon plus générale, la politique de Saint-Gobain sur l'utilisation de substances préoccupantes (cf. section 3.4.2.A.c, p. 169) traite des risques liés aux substances et produits dangereux) et intègre :

- un inventaire des substances préoccupantes utilisées sur les sites industriels qui s'appuie sur une classification interne. Cette classification tient compte des réglementations internationales en particulier la réglementation européenne REACH et CLP (Classification, labelling, packaging) et a pour objectif d'anticiper leurs évolutions ;

- des standards et des guides d'application en particulier ;
- sur les mesures de protection des collaborateurs ;
- pour éliminer ou limiter la présence de substances dangereuses (SVHC, CMR, H400, H410) dans les nouveaux produits.

Malgré les efforts réalisés par le Groupe sur les dernières années, la traçabilité des substances reste difficile, notamment pour les Activités de Chimie de la Construction. Dans l'état actuel de la législation, le Groupe a validé le DNSH pollution pour l'ensemble des activités concernées par la Taxonomie. Néanmoins, Saint-Gobain poursuivra ses efforts pour améliorer la qualité des inventaires faits, au-delà même de la réglementation REACH. Le Groupe continuera à suivre et anticiper les évolutions des différentes réglementations, telles que le passage d'un produit d'une liste provisoire non exclue à une liste de produits nécessitant une autorisation spécifique.

- économie circulaire, voir section 3.3.3 p. 153 : la politique s'applique à l'ensemble des activités du groupe, y compris celles pour lesquelles l'impact n'est pas matériel ;
- biodiversité, voir section 3.3.4 p. 159 : le Groupe a réalisé une étude d'impact au niveau macro qui permet de classer les activités à risque (carrières) et les sites en zone à risque (zone protégée ou proche d'une zone protégée). Une grande partie des sites du Groupe (80 %) est certifié Iso 14001. Toutes les carrières sont considérées à risque et font l'objet d'une étude d'impact et d'un plan d'action en 2025. Les sites hors carrière en zone protégée feront également l'objet d'un plan d'action en 2025. Les sites en site à proximité d'une zone à risque hors carrières ne sont pas identifiés comme prioritaires, des plans détaillés seront déployés dès 2026 notamment en cas de risque de pollution de l'eau;

### Activités non éligibles

Le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain (cf. section 3.1.5.B.a, p. 115) intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du Règlement européen 2020/852 *Taxonomy* et *Règlement Européen (EU) 2023/2486* comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation, comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux comforts, qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

### Démarche de progrès

Le Groupe poursuivra l'analyse des DNSH notamment dans les années à venir, et la révision de l'alignement de ses activités.

### 3.6.1 INDICATEURS DE LA TAXONOMIE

Le périmètre de *reporting* concerne l'ensemble des entités consolidées de Saint-Gobain à la fin de l'année 2024. Bien qu'également éligible au critère d'adaptation au changement climatique, l'ensemble des activités considérées alignées du Groupe l'est au titre du critère d'atténuation du changement climatique.

Au dénominateur, le chiffre d'affaires correspond au chiffre d'affaires et produits accessoires présenté au sein du compte de résultat consolidé (chapitre 8).

L'augmentation de la part d'activités éligibles du Groupe de 18 à 20% entre 2023 et 2024 correspond majoritairement à l'inclusion en 2024 des activités de canalisation.

#### A - Chiffre d'affaires (CA) - en k€

Activités économiques	Codes	Année 2024		Critères de contribution substantielle						
		Chiffre d'affaires Euro	Part du chiffre d'affaires %	Atténuation du changement climatique O;N;NE	Adaptation au changement climatique O;N;NE	Ressources aquatiques et marines O;N;NE	Économie circulaire O;N;NE	Pollution O;N;NE	Biodiversité et écosystèmes O;N;NE	
<b>A. Activités éligibles à la taxonomie</b>										
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</b>										
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5	5 435 775	12 %	O	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	2 427 205	5 %	O	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Fabrication de fonte et d'acier	CCM 3.9	661 374	1 %	O	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		8 524 354	18 %	18 %						
dont habitante		8 524 354	18 %	18 %						
dont transitoire		0	— %	— %						
<b>A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</b>										
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5	44 765	— %	EL	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6	486 561	1 %	EL	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Fabrication de fonte et d'acier	CCM 3.9	440 916	1 %	EL	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental		972 242	2 %	2 %						
<b>Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie</b>		<b>9 496 596</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>						
<b>B. Activités non éligibles à la taxonomie</b>										
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		37 074 482	80 %							
<b>Total A + B</b>		<b>46 571 078</b>	<b>100 %</b>							

		Part du chiffre d'affaires / Chiffre d'affaires total	
		Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible sur la taxonomie par objectif
CCM	Atténuation du changement climatique	18 %	20 %
CCA	Adaptation au changement climatique	O	O
WTR	Ressources aquatiques et marines	%	%
CE	Économie circulaire	%	%
PPC	Prévention et réduction de la pollution	%	%
BIO	Biodiversité et écosystèmes	%	%

CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS SELON LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN PERMETTANT DE DÉFINIR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Critères d'absence de préjudice important (DNSH)										
Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, N-1	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)	
O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	%	H	T	
							11 %	H		
							5 %	H		
							— %	H		
							16 %			
							16 %	H		T
							0 %			
							1 %			
							2 %			
							18 %			

## B – CAPEX

Au dénominateur, les CAPEX correspondent aux augmentations brutes d'immobilisations corporelles, incorporelles y compris ceux provenant des regroupements d'entreprises (entrée de périmètre d'une filiale) au sein des comptes consolidés (voir note 7 des comptes consolidés).

Les catégories de CAPEX considérées au numérateur comme éligibles (ou alignées) sont les suivantes :

- les CAPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est éligible, en détaillant les CAPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est aligné ;
- les CAPEX liés à des mesures individuelles permettant la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Depuis 2021, une rubrique financière est dédiée au suivi des investissements liés à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, en ligne avec la feuille de route CO<sub>2</sub> du Groupe pour contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050 (cf. chapitre 3).

L'augmentation significative en 2024 résulte de la prise en compte de l'acquisition de CSR. Le Groupe n'avait pas réalisé d'acquisition aussi importante en 2023.

### CAPEX – en k€

Activités économiques	Codes	Année 2024		Critères de contribution substantielle						
		CAPEX Euro	Part du montant de CAPEX %	Atténuation du changement climatique O;N;NE	Adaptation au changement climatique O;N;NE	Ressources aquatiques et marines O;N;NE	Économie circulaire O;N;NE	Pollution O;N;NE	Biodiversité et écosystèmes O;N;NE	
<b>A. Activités éligibles à la taxonomie</b>										
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</b>										
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5 / CCA 3.5	1 399 782	26 %	O	N	NE	NE	NE	NE	
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6 / CCA 3.6	396 684	7 %	O	N	NE	NE	NE	NE	
Fabrication de fonte et d'acier	CCM 3.9 / CCA 3.9	24 603	0 %	O	N	NE	NE	NE	NE	
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		1 821 070	33 %	33%						
dont habitante		1 821 070	33 %	33%						
dont transitoire		0	0 %	0%						
<b>A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</b>										
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5 / CCA 3.5	2 552	0 %	EL	EL	NE	NE	NE	NE	
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6 / CCA 3.6	27 534	1 %	EL	EL	NE	NE	NE	NE	
Fabrication de fonte et d'acier	CCM 3.9 / CCA 3.9	11 859	0 %	EL	EL	NE	NE	NE	NE	
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental		41 945	1 %	1 %	1 %					
<b>CAPEX des activités éligibles à la taxonomie</b>		<b>1 863 015</b>	<b>34 %</b>	<b>34 %</b>	<b>1 %</b>					
<b>B. Activités non éligibles à la taxonomie</b>										
CAPEX des activités non éligibles à la taxonomie		3 579 521	66 %							
<b>Total A + B</b>		<b>5 442 536</b>	<b>100 %</b>							

		Part du CAPEX/CAPEX total	
		Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible sur la taxonomie par objectif
CCM	Atténuation du changement climatique	33 %	34 %
CCA	Adaptation au changement climatique	0	34 %
WTR	Ressources aquatiques et marines	%	%
CE	Économie circulaire	%	%
PPC	Prévention et réduction de la pollution	%	%
BIO	Biodiversité et écosystèmes	%	%

CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS SELON LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN PERMETTANT DE DÉFINIR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Critères d'absence de préjudice important (DNSH)									
Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du CAPEX (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, N-1	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)
O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	%	H	T
	○	○	○	○	○	○	19 %	H	
	○	○	○	○	○	○	2 %	H	
	○	○	○	○	○	○	0 %	H	
	○	○	○	○	○	○	21 %		
	○	○	○	○	○	○	21 %	H	
									T
							1 %		
							1 %		
							0 %		
							2 %		
							23 %		

## C – OPEX – en k€

Au dénominateur, les dépenses considérées correspondent exclusivement aux coûts de R&D. En effet, les autres natures de dépenses d'exploitation définies par le règlement délégué (rénovation des bâtiments, contrats de location à court terme, entretien et réparation) n'ont pas été jugées matérielles pour Saint-Gobain. Au numérateur, ont été considérés :

- les OPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est éligible en détaillant les OPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est aligné ;
- les OPEX correspondant à des mesures individuelles afférentes aux projets de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

La section 3.2.3, p. 137 détaille l'ensemble des actions menées pour assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées, intégrant les programmes d'innovation et de R&D. Le ratio est en légère augmentation entre 2023 et 2024 montrant la poursuite des efforts du groupe en faveur de la décarbonation.

		Année 2024		Critères de contribution substantielle						
Activités économiques	Codes	R&D	Part du montant de R&D	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	
		Euro	%	O;N;NE	O;N;NE	O;N;NE	O;N;NE	O;N;NE	O;N;NE	
<b>A. Activités éligibles à la taxonomie</b>										
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</b>										
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5 / CCA 3.5	66 143	11 %	O	N	NE	NE	NE	NE	
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6 / CCA 3.6	52 158	9 %	O	N	NE	NE	NE	NE	
Fabrication de fonte et d'acier	CCM 3.9 / CCA 3.9	6 769	1 %	O	N	NE	NE	NE	NE	
<b>R&amp;D des activités durables sur le plan environnemental (A.1)</b>		<b>125 070</b>	<b>21 %</b>	<b>21 %</b>						
dont habitante		125 070	21 %	21 %						
dont transitoire		0	– %	– %						
<b>A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</b>										
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	CCM 3.5 / CCA 3.5	2 477	– %	EL	EL	NE	NE	NE	NE	
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	CCM 3.6 / CCA 3.6	12 459	2 %	EL	EL	NE	NE	NE	NE	
Fabrication de fonte et d'acier	CCM 3.9 / CCA 3.9	4 179	1 %	EL	EL	NE	NE	NE	NE	
<b>R&amp;D des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental</b>		<b>19 115</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>					
<b>R&amp;D des activités éligibles à la taxonomie</b>		<b>144 185</b>	<b>25 %</b>	<b>25 %</b>	<b>3 %</b>					
<b>B. Activités non éligibles à la taxonomie</b>										
R&D des activités non éligibles à la taxonomie		438 898	75 %							
<b>Total A + B</b>		<b>583 083</b>	<b>100 %</b>							

		Part des Opex R&D / Opex R&D total	
		Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible sur la taxonomie par objectif
CCM	Atténuation du changement climatique	21 %	25 %
CCA	Adaptation au changement climatique	0	25 %
WTR	Ressources aquatiques et marines	%	%
CE	Économie circulaire	%	%
PPC	Prévention et réduction de la pollution	%	%
BIO	Biodiversité et écosystèmes	%	%

## CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS SELON LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN PERMETTANT DE DÉFINIR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Critères d'absence de préjudice important (DNSH)							Garanties minimales	Part du OPEX alignée (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxonomie, N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	O;N				
O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N	O;N			
								12 %	H	
								8 %	H	
								— %	H	
								20 %		
								20 %	H	
										T
								1 %		
								2 %		
								— %		
								3 %		
								23 %		

### 3.6.2 AUTRES INDICATEURS OBLIGATOIRES DE LA TAXONOMIE

Activités liées à l'énergie nucléaire		
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur / froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur / du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

## 3.7 INFORMATIONS RSE

### 3.7.1 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le contenu des chapitres RSE de ce document procède d'une consultation des parties prenantes internes et externes.

En interne, les entités pays ou clusters de pays, les *Business Units* de Solutions de Haute Performance et les Directions fonctionnelles (ressources humaines, achats responsables, communication financière, éthique et conformité, EHS...) ont été mis à contribution, afin d'enrichir le rapport d'exemples.

En externe, les parties prenantes sont régulièrement interrogées afin de recueillir leur point de vue sur la politique générale ou sur tel ou tel aspect spécifique de la responsabilité sociale de Saint-Gobain. Ces consultations aident à faire évoluer le *reporting* et la communication RSE du Groupe.

#### A – Informations générales

##### a. Référentiels

Les principaux *reportings* de Saint-Gobain regroupent des indicateurs sociaux, environnementaux, de santé et sécurité et de gouvernance. Chacun de ces *reportings* et les indicateurs associés ont été établis en cohérence avec le Global Compact des Nations unies et les lois françaises applicables.

Les indicateurs et les méthodologies de *reporting* employées sont alignés avec les exigences de la CSRD.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces *reportings* s'appuient également sur des indicateurs du GRI (« Global Reporting Initiative »), de SASB (« Sustainability Accounting Standards Board ») ou d'autres référentiels pertinents en fonction des enjeux de matérialité tels que le GHG Protocol (« Green House Gas Protocol ») pour le *reporting* de l'empreinte carbone ou encore l'OIT (Organisation Internationale du Travail) pour le *reporting* d'indicateurs sociaux et de gouvernance.

Le choix des indicateurs se définit dans une logique de stabilité dans le temps, de mise à disposition de l'information, de conformité et de pertinence de *reporting*. La description et les règles de calcul des indicateurs sont définis dans des documents de gouvernance des données du Groupe et mises à disposition des équipes des différents pays en français et en anglais.

L'année 2025 marquera la fin du plan stratégique « Grow & Impact ». A cette occasion, certains objectifs et suivi d'indicateurs seront revus et mis à jour.

En 2024, aucun événement significatif pouvant perturber la comparabilité des chiffres extra financier entre l'année 2023 et l'année 2024 n'a eu lieu.

##### b. Principe d'éligibilité, périmètre et exemptions

L'ensemble des entités du Groupe Saint-Gobain sont assujetties au *reporting* extra-financier. Le Groupe définit une entité comme une entité de *reporting* financier.

Par rapport au périmètre de consolidation financière, le périmètre de consolidation des données RSE est composé des sociétés consolidées par intégration globale.

Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière mais si cela est nécessaire pour garantir la qualité des données, les

sociétés doivent mettre en œuvre les adaptations requises et disposent d'un délai maximal de deux ans pour achever ce processus.

Une entité intégrée dans le *reporting* avant le délai maximal reste intégrée jusqu'à sa cession.

La Russie est exclue de certains *reportings* mais représente une activité opérationnelle limitée. Dans les *reportings* où elle est incluse, le contrôle interne des données est limité, notamment pour le *reporting* social et environnement.

Selon les thématiques, l'éligibilité au *reporting* d'une entité ou d'un site lui étant rattaché peut varier en fonction de la matérialité des sujets et présenter des exemptions. Un site représente un emplacement physique d'une entité. Une entité peut donc avoir plusieurs sites. Pour identifier l'éligibilité au *reporting* d'une entité ou d'un site lui étant rattaché, des logigrammes ont été définis dans des documents de méthodologie du Groupe et seront mis à disposition des équipes des différents pays en français et en anglais.

Les exemptions de *reporting* sont justifiées dans les cas où un site présente certaines des caractéristiques suivantes :

- site rattaché à une entité qui n'est pas incluse dans le périmètre de consolidation financière en intégration globale ou en sous-consolidation intégration globale ;
- site sans activité ;
- site sans effectif ;
- site dont les données sont incluses dans le *reporting* d'un autre site.

Enfin, comme stipulé dans l'ESRS 1 de la CSRD, certaines informations peuvent être omises par l'entreprise si l'effort requis est disproportionné par rapport à l'importance de l'information pour les utilisateurs des déclarations relatives à la durabilité.

##### c. Sources de données secondaires

Certains *reportings* nécessitent l'utilisation de sources ou outils externes afin de collecter des données secondaires pour le calcul des indicateurs. Les sources et outils utilisés dans le cadre du *reporting* des indicateurs de Saint-Gobain sont principalement :

- GHG Protocol : utilisé pour évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> (« scope » 1 et 2 et « scope » 3) du Groupe et notamment la norme de comptabilité et de rapport relative à la chaîne de valeur [« Corporate Value Chain (« scope » 3) Accounting and Reporting Standard », version 2011] ;
- WRI (World Resources Institute) : utilisé pour identifier les zones de stress hydrique élevée et très élevée pour le *reporting* des indicateurs liés à l'eau ;
- Natura 2000 : utilisé pour identifier les sites situés à proximité de zone protégée pour l'indicateur lié à la biodiversité ;
- L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) : données utilisées dans notre méthodologie de calcul de l'indicateur des salaires décents ;
- AIE (Agence Internationale de l'Énergie)/AIB (Association of Issuing Bodies) : donnée des facteurs d'émissions utilisée dans notre méthodologie de calcul de notre « scope » 1 et 2 d'émissions de gaz à effet de serre.

Des outils externes de cartographie des risques sont également utilisés pour le *reporting* des indicateurs achats responsables et dans l'évaluation des risques liés aux droits humains.

#### d. Estimations utilisées

Il se peut que des estimations soient utilisées pour le *reporting* de certains indicateurs. Trois types d'estimations peuvent être utilisées dans les cas suivants :

- absence de donnée au niveau de l'entité de *reporting* : lorsqu'un site ou son entité de rattachement est acquis, il peut ne pas être prêt pour réaliser le *reporting* (alignement des méthodologies, qualité de la donnée...). Dans ce cas, le site ou son entité de rattachement dispose d'un délai maximal de deux ans pour mettre en œuvre les adaptations requises. Au cours de cette période, des estimations sont faites sur la base de *benchmark* interne ou externe. En 2024, les données de Bailey et CSR, les deux acquisitions majeures de l'année, ainsi que Building Products of Canada, acquis en 2023, ont été estimées pour les indicateurs liés aux émissions de GES ;
- absence de donnée au niveau de granularité attendue : certaines données peuvent ne pas être accessibles au niveau de granularité attendue et nécessitent alors l'utilisation d'estimation basées sur des ratios. C'est le cas par exemple dans la méthodologie du calcul du « scope » 3 de l'empreinte carbone (cf. [méthodologie de calcul du « scope » 3 disponible sur le site Internet du Groupe](#)) ;
- absence de donnée pour l'ensemble du périmètre de l'indicateur : lorsque certaines données accessibles ne représentent qu'une partie du périmètre de l'indicateur, des extrapolations peuvent être réalisées afin de couvrir l'ensemble du périmètre de l'indicateur. C'est le cas notamment pour la consommation de matière première par l'industrie. Le système de remontée de la donnée ne couvre que 80 % des achats de matière première, complétée par une extrapolation afin d'atteindre 100 % des achats.

#### e. Consolidation des données et validation par un organisme extérieur

La consolidation des données résulte de la somme des données fines qui remontent des systèmes d'information et des estimations utilisées. La consolidation des données se fait systématiquement et pour l'ensemble des indicateurs au niveau central. Le processus de *reporting* inclut systématiquement des étapes de contrôle afin de garantir la fiabilité et l'exhaustivité des indicateurs.

L'ensemble de nos indicateurs jugés matériels au vue de l'analyse de double matérialité sont revus et validés par une tierce partie.

## B - Informations par thématiques

### a. Social

#### Spécificité du périmètre :

Conformément aux règles définies ci-dessus, le périmètre de *reporting* est aligné avec celui de la consolidation financière pour tous les indicateurs obligatoires conformément aux exigences de la CSRD. Les sociétés cédées dans l'année écoulée sont incluses dans le périmètre de *reporting* jusqu'à ce qu'elles soient exclues du périmètre de consolidation financière.

Le *reporting* social est principalement composé de données issues de trois outils : Smart'R (collecte d'informations issues de la paie), People Group (gestion des cadres) et « Boost! » (formation).

Dans le cadre de l'outil Smart'R, les entités sont séparées en trois catégories :

- entités interfacées (remontée automatique) ;
- entités non-interfacées de plus de 500 employés (remontée manuelle mensuelle) ;
- entités non-interfacées de moins de 500 employés (remontée manuelle trimestrielle).

Le périmètre de reporting varie selon les thématiques et le type de collecte, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Indicateurs	Périmètre	Périmètre 2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif moyen (par genre, zone géographique et type de contrat)</li> <li>Effectif intérimaire</li> <li>Effectif ponctuel fin d'année (répartition CDI, CDD, intérim)</li> </ul>	Groupe*	100 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrées/sorties (à l'exception des données par âge)</li> <li>Part des accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité</li> <li>Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel</li> <li>Diversité relative au handicap</li> <li>Entretiens annuels</li> <li>Taux de licenciement sur CDI et CDD</li> <li>Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective</li> <li>Nombre d'accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel</li> </ul>	Smart'R : interfacées et entités de plus de 500 employés	95,1 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux des emplois à temps plein et temps partiel</li> <li>Indicateurs liés à l'âge</li> <li>Taux de démission par ancienneté</li> <li>Égalité de traitement</li> </ul>	Smart'R : interfacées	93 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Salaire décent</li> </ul>	Pays dans lesquels le Groupe est présent et dont le centre de service partagé de paie est interfacé pour l'année entière avec Smart'R	58 (pays sur 82 pays au total)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'heure d'intérim</li> </ul>	Groupe hors États-Unis, Canada, Irlande et Suisse	87,2 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'heure supplémentaire</li> <li>Absentéisme</li> </ul>	Smart'R : interfacées et entités de plus de 500 employés hors États-Unis, Canada, Irlande et Suisse	82,2 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation</li> </ul>	« Boost! » : entités Smart'R interfacées en excluant les entités russes	92 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des femmes dans les instances dirigeantes et l'encadrement</li> </ul>	People Group : population cadre du Groupe	20 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Droits humains</li> </ul>	Pays dans lesquels Saint-Gobain est présent	100 % (pays)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements dans les projets</li> </ul>	Pays dans lesquels Saint-Gobain est présent hors Russie, Australie et certains pays à effectif réduit (représentant au total moins de 2 % de l'effectif total) soit 68 pays	63 (pays sur 82 pays au total)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pays qui ont un programme d'actions sociétales</li> </ul>	Pays de plus de 1 000 salariés dans lesquels Saint-Gobain est présent hors Russie et Australie, soit 24 pays	23 (pays sur 82 pays au total)
<ul style="list-style-type: none"> <li>CARE</li> </ul>	Pays dans lesquels Saint-Gobain est présent	100 % (pays)

\* Dans le cadre de la CSRD, certains périmètres ont évolué entre 2023 et 2024. L'effectif moyen par genre, zone géographique et type de contrat couvre désormais 100 % du périmètre Groupe en raison de l'inclusion des entités non-interfacées en 2024. L'évolution de ce périmètre est à prendre en compte en cas de comparaison entre les indicateurs 2023 et 2024.

Processus de consolidation de la donnée :

Les indicateurs sociaux regroupent des données qualitatives et quantitatives.

Concernant les données liées aux collaborateurs (effectif, contrat...), celles-ci sont principalement issues de l'outil Smart'R. Les données sont remontées mensuellement, trimestriellement ou annuellement selon le type de données et la taille des entités. Le processus de consolidation des données du *reporting* social s'effectue en trois étapes :

- les données sont intégrées dans l'outil Smart'R mensuellement par interface (93 % des effectifs) ou manuellement, trimestriellement ou mensuellement, par le biais de questionnaires pour les autres entités (7 % des effectifs) ;
- le *reporting* est enrichi de données sociales et droits humains annuelles obtenues *via* des questionnaires recensant des données telles que le nombre d'accords signés en vigueur, etc. ;
- les informations sont fiabilisées par la Direction des affaires sociales.

Concernant les autres données, elles sont principalement collectées et consolidées manuellement par les équipes centrales.

L'ensemble des indicateurs relatifs aux salariés est publié en effectif. Les indicateurs publiés sont calculés avec les données à fin décembre sauf en cas de mention contraire. Les taux de recrutement, licenciement et démission publiés sont calculés sur l'effectif moyen.

Indicateurs :**Les indicateurs liés aux effectifs**

La répartition par genre de l'effectif correspond au genre spécifié par le salarié lui-même. La catégorie « Autres » inclut à la fois les salariés qui ne s'identifient ni comme homme ni comme femme et ceux qui ne souhaitent pas spécifier leur genre (neuf salariés).

**Les indicateurs d'entrées-sorties**

Certaines entités ont été interfacées durant l'année et les données liées aux mouvements d'effectifs sont incomplètes. De ce fait, les indicateurs concernés sont calculés sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de *reporting* social annuelle, par exemple uniquement sur un périmètre d'entités interfacées. Les données de Weber Côte d'Ivoire, à titre d'exemple, n'ont été incluses dans le calcul des recrutements, des départs, ou du turnover des employés qu'à partir de juin 2024 (après interfaçage IT).

**L'indicateur salaire décent**

L'étude de l'indicateur relatif au salaire décent inclut les salariés à temps pleins, CDI et CDD (les alternants et stagiaires sont exclus), présents pendant les douze mois complets de l'année fiscale dans le même pays et dont le centre de service partagé est interfacé pendant l'année complète avec Smart'R. Les données de l'OCDE sont ensuite utilisées pour définir le salaire décent de chaque pays. Pour les pays membres de l'OCDE, le salaire décent est égal à 50 % du salaire brut moyen national (annuel) défini par le site officiel de l'OCDE. Pour les pays qui ne font pas partie de l'OCDE, la comparaison est effectuée en utilisant 50 % de la valeur du salaire brut moyen national (annuel). Cette valeur est définie sur la base de sources gouvernementales ou économiques et fournie par le contact du pays en matière de rémunération et d'avantages sociaux. La fiabilité de la source ainsi que l'exactitude de la donnée fournie sont vérifiées par la Direction des affaires sociales. Dans certains pays, le salaire brut moyen n'est pas défini au niveau national mais au niveau local. Pour ces pays, c'est la valeur locale qui est

utilisée dans l'étude. Pour chaque pays ou région du pays, le salaire de chaque salarié de ce pays ou de cette région inclus dans l'étude est ensuite comparé à la valeur du salaire décent défini du pays ou de la région.

**Les indicateurs d'absentéisme et taux d'heure d'intérim**

Certains pays ont été exclus du calcul de ces deux indicateurs en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (absence d'interface, application prioritaire de la réglementation locale sur la définition globale, etc.). C'est le cas des États-Unis, du Canada, de l'Irlande et de la Suisse.

Concernant le taux d'absentéisme, les données d'absence de certaines entités sont parfois difficiles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi, le taux d'absentéisme est calculé sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de *reporting* social annuelle (cf. tableau ci-dessus).

Le taux d'absentéisme est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absence pris en compte dans cet indicateur sont les absences pour maladie, les absences relatives à des accidents de travail (ou de trajet), les absences dues aux grèves et les absences non justifiées. Les absences autorisées ou prévues (de type congés, événement familial) ne sont pas retenues dans cet indicateur.

Le taux d'heures d'intérim est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures travaillées théoriques par les intérimaires sur le nombre total des heures travaillées par les salariés de Saint-Gobain et les intérimaires. L'intérim ne prend pas en compte les sous-traitants et les prestataires de services.

Toutefois, malgré les entités exclues du périmètre, le Groupe conserve des niveaux de couverture suffisants en termes d'effectifs pour permettre le *reporting* d'indicateurs pertinents.

**Les indicateurs de formation**

Le périmètre de *reporting* est celui des entités Smart'R interfacées. Les entités russes sont exclues du périmètre. Le périmètre de *reporting* de l'indicateur représente 92 % des effectifs totaux.

L'indicateur reprend l'ensemble des salariés, incluant les alternants et excluant les stagiaires, formés au cours de l'année (dont ceux qui sont partis au cours de l'année) reporté sur le nombre de salariés au 31 décembre 2024.

Dans les indicateurs de formation publiés, une formation est définie comme tout événement de formation, tel qu'un événement en présentiel, un e-learning, un MOOC, une classe virtuelle, une formation mixte, un jeu sérieux, d'une durée minimale d'une heure et qui peut être suivie grâce à un outil et liée à un salarié de Saint-Gobain.

**Les indicateurs de diversité hommes/femmes dans les instances dirigeantes et l'encadrement**

Part des femmes dans les instances dirigeantes et l'encadrement : ces indicateurs proviennent de People Group, le système d'information RH du Groupe dédié à la gestion et au développement des cadres, et les données collectées sont celles au 31 décembre 2024. La part des femmes cadre est corrigée manuellement afin d'inclure les acquisitions de l'année qui ne seraient pas encore enregistrées dans People Group et être aligné avec le périmètre de la consolidation financière. L'estimation utilisée résulte d'un *benchmark* interne.

Part des femmes dans les Comités exécutifs des *Business Units* : la liste des personnes appartenant à un COMEX est établie par le DRH de Solutions de Haute Performance et par les DRH des Régions. La situation prise en compte est celle des COMEX à fin 2024.

Diversité : L'indice de diversité du Groupe Saint-Gobain mesure, chaque année, la proportion des invités aux « Rencontres » répondant à des caractéristiques de diversité (genre, nationalité et parcours professionnel). Depuis 2009, les « Rencontres » rassemblent tous les ans environ 150 collaborateurs occupant un poste parmi les plus élevés au sein du Groupe, le top management, afin de réfléchir et d'échanger autour des priorités stratégiques et opérationnelles du Groupe.

Pourcentage et nombre de femmes cadres supérieurs : cet indicateur est calculé sur la base des invités aux « Rencontres ».

#### Les indicateurs me@saintgobain

L'enquête me@saintgobain a été envoyée à l'ensemble des salariés présents au 1<sup>er</sup> juin 2024 hors stagiaires et alternants, ce qui représente 141 231 collaborateurs.

#### Les indicateurs de soutien aux communautés locales

Investissements dans les projets : le périmètre de *reporting* inclut l'ensemble des pays dans lesquels Saint-Gobain est présent, à l'exception de la Russie, des acquisitions et de certains pays en raison de leur effectif réduit qui représente au total moins de 2 % de l'effectif.

Pourcentage de pays qui ont un programme d'actions sociétales : le périmètre de *reporting* inclut tous les pays

comptabilisant plus de 1 000 employés de Saint-Gobain, hors acquisition. Ce périmètre a été défini pour assurer une bonne représentation de l'indicateur.

Ces deux indicateurs incluent le programme de Saint-Gobain Build Change, programme lancé en 2022 permettant d'identifier et de promouvoir les actions réalisées par les pays en faveur du logement social.

#### L'indicateur CARE

Le programme *CARE by Saint-Gobain* est déployé dans tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. L'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles bénéficient de ce programme. Les entités acquises disposent d'une année pour déployer le pilier parentalité du programme et de trois années pour déployer les deux autres piliers du programme. L'objectif de couverture à 100 % du programme CARE porte sur les entités appartenant au Groupe depuis 3 ans.

### b. Environnement, Hygiène, Santé et Sécurité

#### Spécificité du périmètre :

Conformément aux règles définies ci-dessus, le périmètre de *reporting* est aligné avec celui de la consolidation financière. Les cessions sont, elles, sorties au 1<sup>er</sup> janvier de l'année.

Le *reporting* environnement, santé et sécurité est agencé autour de trois questionnaires ayant des portées et des fréquences différentes. Certains questionnaires étant spécifiques à une ou plusieurs catégories d'établissements, le périmètre peut être plus ou moins large.

Les données du *reporting* environnement et sécurité sont remontées dans le système de *reporting* des données EHS, appelé Gaïa, au niveau des sites à travers les différents questionnaires envoyés. Les différents indicateurs ainsi que le périmètre couvert sont présentés dans le tableau suivant :

Indicateurs	Périmètre	Périmètre 2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>Émissions de GES</li> <li>Autres émissions dans l'air</li> <li>Énergie</li> <li>Eau</li> <li>Déchets</li> </ul>	Groupe : usines, centres de R&D, carrières et activités de distribution, hors certaines acquisitions et cessions de moins de 2 ans	98 % (entité)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eau zone en stress hydrique</li> </ul>	Sites situés en zone de stress hydrique élevé et extrêmement élevé selon la cartographie WRI	274 (sites sur 1002 sites au total)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consommation de matières premières</li> </ul>	Sites de production du Groupe	100 % (site)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matières premières vierges évitées</li> </ul>	Sable, gypse et minerai de fer	> 66 % (matières premières utilisées)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Biodiversité</li> </ul>	Carrières actives du Groupe répertoriées en 2019 (engagement Act4nature)	88 (carrières sur 108 carrières au total)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé (Suivi des programmes santé, etc.)</li> </ul>	Groupe (toutes les entités sauf certains bureaux ou sites rattachés)	100 % (entité)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maladie professionnelle</li> </ul>	Chine, États-Unis, France, Mexique et République Tchèque	43 % (effectif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité (Accidents, jours d'arrêt, heures travaillées...)</li> </ul>	Entités dont l'effectif est supérieur à 0	97 % (effectif)

Les exemptions de *reporting* EHS sont vérifiées sur l'ensemble des sites actifs, au regard des entités actives dans Gaïa auxquelles des sites sont rattachés.

Pour certains indicateurs, tels que l'eau, un programme « Sites Focus » a été mis en place et consiste à accompagner les sites qui contribuent à 80 % de l'indicateur correspondant du Groupe, par exemple les prélèvements en eau.

Consolidation des données :

Le *reporting* environnement, santé et sécurité est alimenté par l'outil Gaïa. Chacun des questionnaires est saisi manuellement dans l'outil hormis les données liées aux émissions de CO<sub>2</sub> (« scope » 1 et 2) pour certains sites.

Les remontées d'information peuvent être mensuelles (e.g. sécurité) ou annuelles (e.g. hygiène industrielle & santé et environnement). Le processus de consolidation des données du *reporting* EHS est similaire à celui du *reporting* social où les données sont saisies puis vérifiées et consolidées par la Direction EHS du Groupe.

Indicateurs :**L'indicateur « scope » 1 et 2 de l'empreinte carbone**

Conformément aux règles définies ci-dessus, le périmètre de *reporting* est aligné avec celui de la consolidation financière. Seules les entreprises cédées au cours de l'année sont exclues du *reporting*.

Des estimations pro-format sont faites sur une base annuelle des émissions du Groupe. Les émissions de GES du « scope » 1 et 2 publiées incluent donc les données du Groupe auditées, les données de CSR (calculé selon le GHG Protocol), et les estimations sur la base des consommations de gaz et d'électricité de Building Product of Canada et de Bailey.

Pour évaluer ses émissions de CO<sub>2</sub>, le Groupe applique le référentiel GHG protocol.

Saint-Gobain utilise l'année 2017 comme unique période de référence pour l'évaluation des émissions de GES sur sa chaîne de valeur.

Depuis 2022, le Groupe a développé un *reporting* automatisé de ses émissions carbone « scope » 1 et 2. À fin 2024, près de 90 % des émissions du Groupe remontent mensuellement directement des systèmes d'information locaux dans un data lake central.

Concernant l'énergie et les matières premières émettant du CO<sub>2</sub>, le cumul annuel des consommations alimente l'outil de *reporting* Gaïa. Pour les sites dont le système d'information n'est pas connecté, les consommations sont saisies annuellement comme les autres indicateurs de la campagne environnement.

L'ensemble des contrats d'achat d'électricité décarbonée est centralisé dans un outil interne permettant une allocation par site.

L'ensemble des facteurs d'émission et des teneurs en carbone sont centralisés dans une base de données unique pour le Groupe. Ils sont standards pour l'ensemble du Groupe, hormis pour certaines entités sous réserve de documents justificatifs.

Pour évaluer ses émissions de CO<sub>2</sub>, le Groupe applique le référentiel GHG protocol. Suivant le Greenhouse Gas protocol, les facteurs d'émission pour l'électricité proviennent de sources certifiées, des certificats des fournisseurs eux-mêmes ou de bases reconnues (par exemple l'AIE).

Pour les pays où la donnée « résiduelle » n'est pas disponible, les facteurs d'émissions utilisés sont définis par la Direction EHS à partir de bases connues. Pour la majorité des pays européens, les facteurs d'émissions des pays de l'AIE ont été utilisés. Afin de quantifier les écarts entre la méthodologie utilisée par Saint-Gobain et celle utilisant uniquement les facteurs d'émission « mix résiduel » de l'AIE, une analyse de sensibilité a été menée sur les données 2024 et l'écart observé représente 18 % sur le « scope » 2 et moins de 2 % sur le « scope » 1 et 2.

Les données de l'ensemble des sites de production des JV en intégration globale ont été incluses, même lorsque le Groupe n'en a pas le management opérationnel, et dès lors qu'elles sont matérielles.

Saint-Gobain n'intègre aucune donnée relative à la séquestration, à la compensation ou au crédit carbone ni dans le cadre de ses opérations ni liées à sa chaîne de valeur.

**L'indicateur « scope » 3 de l'empreinte carbone**

Conformément aux règles définies ci-dessus, le périmètre de *reporting* est aligné avec celui de la consolidation financière. Seules les entreprises cédées au cours de l'année sont exclues du *reporting*.

Pour évaluer ses émissions de CO<sub>2</sub> du « scope » 3, le Groupe applique la norme de comptabilité et de rapport relative à la chaîne de valeur, [« Corporate Value Chain (« scope » 3) Accounting and Reporting Standard », version 2011] du GHG protocol.

Saint-Gobain utilise l'année 2017 comme unique période de référence pour l'évaluation des émissions de GES sur sa chaîne de valeur.

Toutes les catégories du « scope » 3 ont fait l'objet d'une évaluation. Seules les catégories SBTi (catégories 1, 3, 4, 6, 9 et 12) sont publiées dans le DEU, soit hors distribution et calculé sur la base d'une contribution aux achats estimée constante depuis 2017. Le détail de l'ensemble des catégories est disponible dans la méthodologie de calcul du « scope » 3 de l'empreinte carbone rendue publique sur le site Internet du Groupe.

Méthodologie de calcul du « scope » 3

Dans le cadre de sa méthodologie, des hypothèses sont faites notamment pour les catégories 4 (poids du produit, trajets), 5 (part des déchets mis en décharge et incinérés), 12 (fin de vie présumée et les émissions potentielles) et 14 (taille moyenne d'une franchise, répartition de l'énergie).

Saint-Gobain n'intègre aucune donnée relative à la séquestration, la compensation ou au crédit carbone ni dans le cadre de ses opérations ni liées à sa chaîne de valeur.

**Les indicateurs liés à l'énergie**

Les consommations d'énergie correspondent aux consommations finales de l'énergie consommée directement par Saint-Gobain. La vente d'énergie produite ne compense pas la consommation d'énergie interne de Saint-Gobain. Les consommations d'énergie excluent les matières premières et combustibles qui ne sont pas brûlés à des fins énergétiques.

Les conversions sont faites par consommation. Les unités sont converties à l'aide d'une table de conversion Groupe présente dans Gaïa ou dans le data lake. Les consommations d'énergie, directes et indirectes, sont ensuite converties en kWh en utilisant le pouvoir calorifique inférieur et à l'aide de facteurs de conversions standards Groupe présents dans Gaïa. Ces facteurs de conversions standards proviennent de différentes sources reconnues telles que le GIEC, l'ISA ou encore l'IEA.

La consommation totale d'énergies renouvelables publiée inclut l'électricité consommée provenant d'un PPA, de sources décarbonées (produite et consommée sur site à partir d'énergies renouvelables, telles que le solaire) et certifiée par une garantie d'origine. Elle comprend également la consommation de bioénergies (biomasse, biofuels et biogaz) et les contrats d'approvisionnements de chaleur et vapeur bas carbone, distincts des contrats d'approvisionnements de chaleur et vapeur non-renouvelable.

L'ensemble des activités de Saint-Gobain sont incluses dans les secteurs à fort impact climatique. Les données utilisées pour l'indicateur « intensité énergétique » sont donc celles du Groupe, en excluant les cessions et les acquisitions, appliquant le même périmètre au numérateur et au dénominateur

#### L'indicateur émissions évitées

Les bénéfices fournis par les isolants thermiques et vitrages isolants du Groupe, en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre, dépassent significativement les impacts associés à leur production. Saint-Gobain calcule la quantité de gaz à effet de serre évitée grâce à l'utilisation de ses solutions. Des hypothèses et estimations sont utilisées dans les méthodologies pour l'élaboration des scénarios d'études et l'application des facteurs de correction.

La méthodologie de calcul pour chaque solution est mise à jour et accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site Web de Saint-Gobain. Ce calcul a été revu par une tierce partie indépendante.

[Méthodologie Émissions évitées techniques](#)

[Méthodologie Émissions évitées bâtiments](#)

#### L'indicateur « Solutions for Growth »

Conformément aux règles définies ci-dessus, le périmètre de *reporting* est aligné avec celui de la consolidation financière. Le calcul identifie la part du chiffre d'affaires liée aux solutions durables et de performance de Saint-Gobain. Le calcul est basé sur l'analyse des solutions fabriquées et/ou distribuées par Saint-Gobain et inclut l'ensemble des ventes externes. L'éligibilité à la durabilité peut être obtenue soit par la nature des avantages des produits/solutions, soit par les avantages induits par le marché d'application.

La méthodologie de calcul est mise à jour et accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site Web de Saint-Gobain.

[Méthodologie Solutions for Growth](#)

#### L'indicateur matières premières vierges évitées

Cet indicateur se concentre sur trois matières premières, le sable, le gypse et le minerai de fer, qui représentent plus de deux tiers du total des matières premières vierges utilisées chez Saint-Gobain, en tonnes (référence 2022). Les sites concernés sont les usines de fabrication du Groupe qui appartiennent à une activité dont la consommation de ces matières premières vierges est significative. Les activités concernées ont été identifiées pour chaque matière première vierge sur les données 2022.

La quantité de matières premières vierges évitées est calculée en multipliant la consommation de matières utilisées en remplacement du sable, du gypse et du minerai de fer par un taux de substitution défini par activité sur un périmètre concerné. Les matières utilisées en remplacement sont des matières recyclées, des déchets ou encore des sous-produits. Le taux de substitution correspond à une évaluation interne du tonnage moyen de matières premières vierges économisé pour l'utilisation d'une tonne de matières premières recyclées.

#### Les indicateurs liés à l'eau

La matérialité porte uniquement sur les zones à stress hydrique. Les données proviennent des compteurs lorsque les sites en sont équipés et le permettent ou bien d'estimation réalisées notamment pour le prélèvement des eaux de pluie.

L'indicateur « rejets en eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduc », publié dans le Document d'Enregistrement Universel 2023, comportait une erreur. Le volume initialement indiqué de 5 882 531,94 m<sup>3</sup> était incorrect, la valeur exacte étant 1 271 296 m<sup>3</sup>. La valeur 2023 a été corrigée dans les tableaux de la section 3.3.6 p. 160.

Un incident, reporté en deux événements, a eu lieu fin décembre 2023 et a été déclaré le 29 janvier 2024. L'incident n'a pas été caractérisé suffisamment tôt pour être intégré dans le *reporting* 2023. La valeur de l'indicateur « nombre de déversements accidentels majeurs sévères au niveau du Groupe » pour l'année 2023 était donc de zéro dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 et a été corrigé cette année dans le tableau de la section 3.3.6 p: 160.

#### Les indicateurs liés à la consommation de matières premières

Consommation de matières premières : la consommation de matières premières est basée sur les achats réalisés par le Groupe. La donnée est aujourd'hui collectée grâce à l'outil Nazaré qui répertorie 80 % des achats réalisés par l'industrie. Les 20 % restant sont obtenus grâce à une extrapolation. Les données concernant les achats réalisés par la distribution pour l'industrie ainsi que la consommation de matières premières extraites de nos carrières sont collectées manuellement ou bien estimées grâce aux factures.

Matières recyclées intégrées au produit : cet indicateur inclut le total des matières premières recyclées externes et les résidus de production ré-utilisés. Pour l'année 2024, les données ont été estimées.

#### Les indicateur liés aux déchets

Conformément aux recommandations européennes, les déchets éliminés incluent les déchets brûlés pour valorisation énergétique. L'objectif du Groupe sur les déchets non valorisés n'inclut pas les déchets utilisés pour la valorisation énergétique. La collecte des données relatifs aux déchets se fait auprès des sites, principalement grâce aux factures.

#### Les indicateur liés aux emballages

Les indicateurs « part emballages recyclables » et « part des emballages avec plus de 30 % du contenu biosourcé ou recyclé » incluent les emballages suivants : palette, carton ondulé, film de polyéthylène basse densité (LDPE), sac en papier 3 plis (papier + PE), seau en polypropylène (PP), fibres de bois, polystyrène expansé (EPS), fibres de lin.

Les données relatives au tonnage et au contenu recyclé de tous les emballages achetés proviennent des données de la solution Archimède (collecte automatisée des données d'activité sur les biens achetés) que les unités opérationnelles sont invitées à fournir. Les caractéristiques des emballages achetés sont elles fournies par BABEL. BABEL est une base de données unique rassemblant des informations sur l'impact environnemental des matériaux ou des produits utilisés dans les activités de Saint-Gobain, y compris les emballages. BABEL est géré par l'équipe Sustainable Business Development. Les règles de gestion de Babel sont décrites dans un document dédié.

Trois caractéristiques de durabilité d'un emballage sont disponibles *via* BABEL : le taux de recyclabilité (0 % ou 100 %) déterminé de manière centralisée sur la base des informations disponibles, le taux de contenu recyclé (de 0 à 100 %) et le taux de contenu biosourcé (de 0 à 100 %) complété par le département des achats.

**L'indicateur produits couverts par une ACV ou une DEP vérifiée**

Cet indicateur mesure la capacité du Groupe à établir une ACV ou une DEP vérifiée pour l'ensemble des familles de produit fabriqué par Saint-Gobain (hors distribution). L'indicateur comprend à la fois les DEP spécifiques établis par Saint-Gobain pour ses produits et les DEP génériques établis par les associations professionnelles qui incluent nos produits.

**L'indicateur biodiversité**

Une cartographie des carrières est réalisée chaque année avec Natura 2000, référentiel européen reconnu. La cartographie est réalisée avec l'ensemble des carrières en activités du Groupe et établit des catégories selon les critères suivants : la proximité avec une zone protégée (habitats protégés et espèces menacés), la surface d'exploitation et la consommation d'eau et le niveau de stress hydrique. L'ensemble des carrières comprises dans la première catégorie de la cartographie doivent disposer d'un plan de gestion de la biodiversité. Le périmètre de l'indicateur « part des carrières du Groupe en activité disposant d'un plan de gestion de la biodiversité » est les carrières actives du Groupe répertoriées en 2019 à travers notre engagement Act4nature.

Le détail des engagements de Saint-Gobain en matière de biodiversité est disponible sur le site [act4nature](https://act4nature.com).

[Engagements individuels de Saint-Gobain dans act4nature international](#)

**Les données financières liées à l'environnement et la santé et sécurité**

Les données financières liées à l'environnement et à la santé et la sécurité (dépenses et investissements) concernent l'ensemble des entités du Groupe. Elles sont suivies dans le SIF, outil de *reporting* financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

**Les indicateurs hygiène industrielle et santé**

Le *reporting* Hygiène industrielle et santé - *via* le questionnaire - permet de reprendre les résultats d'audit interne, le suivi des programmes de santé, les certifications, etc. Le questionnaire concerne l'ensemble des sociétés du Groupe par nœud de regroupement de sites.

**L'indicateur maladie professionnelle**

L'indicateur maladie professionnelle recense les nouvelles maladies apparues dans l'année sur les sites en activité inclus dans le périmètre de consolidation financière. Les autres cas de maladies professionnelles sont traités dans le chapitre 6 (cf. section 6.2 p. 339).

Le nombre de maladies professionnelles reconnues est remonté dans Gaïa. En 2024, 5 pays ont rapporté au mois un cas de maladie professionnelle : la Chine, les États-Unis, la France, le Mexique et la République Tchèque. Les autres

pays du Groupe peuvent ne pas rapporter de cas pour plusieurs raisons : il n'existe pas de système de réparation de maladie professionnelle, il existe un système mais l'employeur n'a aucun moyen d'en avoir connaissance pour des raisons de confidentialité, il existe un système limité à la possibilité de ne rapporter que très peu de maladie car la liste est restreinte ou bien il n'y a pas de cas.

**Les indicateurs de sécurité**

Le *reporting* Sécurité - *via* le questionnaire - permet de récapituler l'ensemble des accidents avec et sans arrêt des employés, intérimaires et sous-traitants permanents. Parmi ces événements, ceux qui entraînent une blessure aux conséquences graves (HCI High Consequence Injury) sont taggués dans le système de *reporting*. La définition de ces HCI est basée sur celle du GRI (2018), GRI 403 : santé et sécurité au travail : préjudice résultant d'un événement qui entraîne un décès ou une blessure dont la personne ne peut se rétablir, ou ne se rétablit pas, ou dont il n'est pas attendu qu'elle se rétablisse totalement et retrouve son état de santé d'avant l'accident même après six mois. Le calcul du taux de fréquence est précisé par un référentiel interne qui exclut certains accidents ayant lieu sur le lieu de travail mais non liés directement au poste de travail et indépendamment des législations locales. Des réflexions sont en cours afin d'améliorer cette méthodologie. Les heures de travail des sous-traitants utilisées pour le calcul des taux de fréquence résulte d'une estimation sur la base de facture et du travail réalisé.

Le questionnaire inclut l'ensemble des sociétés du Groupe, qui sont remontées sur des nœuds de regroupement de sites, d'agences ou de bureaux. Par exemple, une entité qui produit à la fois des plaques et du plâtre remontera la donnée sur un groupement unique.

**Les indicateurs HICE Noise et HICE Chemicals**

L'indicateur HICE correspond au taux d'exposition potentielle à des dangers pour la santé.

L'indicateur HICE Noise est exprimé à l'aide d'un nombre qui correspond en moyenne sur chaque site au pourcentage des situations de travail des employés et des sous-traitants permanents qui font l'objet d'une exposition potentielle au bruit sans tenir compte des EPI. Les sites concernés sont les dépôts central, les mines et carrières actives, les usines et les centres de R&D.

L'indicateur HICE Chemicals est exprimé à l'aide d'un nombre qui correspond en moyenne sur chaque site au pourcentage des situations de travail des employés et des sous-traitants permanents qui font l'objet d'une exposition potentielle aux substances chimiques sans tenir compte des EPI. Les sites concernés sont les mines et carrières actives, les usines et les centres de R&D.

Lorsqu'un site n'a pas été évalué, l'indicateur HICE du site est de 100 par défaut.

## c. Gouvernance

Spécificités du périmètre :

Indicateurs	Périmètre	Périmètre 2024
● Achats Responsables fournisseurs et sous-traitants négoce	Achats du Groupe auprès des fournisseurs de négoce	83 % (achats de négoce)
● Achats Responsables fournisseurs et sous-traitants hors négoce	Achats du Groupe auprès des fournisseurs hors-négoce de plus de 100 000 euros d'achats annuels	85 % (achats hors négoce)
● Formations	Population cadre du Groupe	100 % (cadres)
● Plan Épargne Groupe	Salariés des pays dans lesquels le Groupe est présent hors Russie, Biélorussie et Kazakhstan	79 (pays sur 82 pays au total)

Indicateurs :

### Les indicateurs liés aux droits humains

Le *reporting* des indicateurs de droits humains se fait *via* le questionnaire droits humains envoyé par l'équipe en charge du *reporting* social (cf. section 3.7.1.B.a p. 220). Ce questionnaire est envoyé une fois par an à la fin de l'année à tous les DRH pays, à l'exception de la France où il est envoyé au DRH des activités. Il permet d'enrichir les données déjà collectées *via* Smart'R en recueillant des indicateurs qualitatifs.

Les informations collectées couvrent principalement des questions concernant l'application des Principes de Comportement et d'Action de Saint-Gobain, les incidents relatifs aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (discrimination, travail des enfants, travail forcé, liberté d'association) et les bonnes pratiques des programmes et réseaux (mentorat, réseau de jeunes, WIN, LGBTQ+, etc.).

Depuis 2024, les travailleurs indépendants sont inclus dans la campagne sur les droits humains et les données collectées sont le nombre de travailleurs par pays.

Les réponses au questionnaire sont automatiquement intégrées dans Smart'R.

### L'indicateur lié aux dispositifs d'alertes professionnelles

Les alertes professionnelles sont remontées de deux manières différentes : *via* la plateforme sécurisée *SpeakUp!* accessible par l'ensemble des parties prenantes du Groupe, interne et externe, ou *via* d'autres canaux tels que des lignes téléphoniques dédiées ou les Ressources Humaines.

### Les indicateurs liés aux achats responsables

Le *reporting* achats responsables est décomposé en un périmètre « négoce » et un périmètre « hors négoce ». L'ensemble des fournisseurs de ces catégories réalisant des transactions avec des sociétés du Groupe est concerné par le *reporting*.

Le périmètre des fournisseurs « négoce » est composé comme suit :

- partenaires européens : fournisseurs stratégiques bénéficiant d'un contrat-cadre européen ;
- principaux fournisseurs : transactions annuelles de plus de 3 millions d'euros. Ces fournisseurs sont principalement en France, Norvège, Danemark, Suède et Royaume-Uni ;
- marques propres : fournisseurs avec qui Saint-Gobain Sourcing (Inde et Chine) développe des produits commercialisés avec une marque du Groupe. Part limitée des achats totaux du Groupe.

Le périmètre des fournisseurs « hors négoce » considéré dans les indicateurs est composé des fournisseurs de plus de 100 000 euros d'achats annuels qui n'ont pas été soumis à une dispense (fournisseur possédé par un gouvernement d'État ou en position de sole sourcing) et qui ne concernent pas des dépenses liées à des secteurs d'activités non gérées par la fonction Achats (banques, assurances, services juridiques).

Ce périmètre représente 85 % des dépenses totales du périmètre hors négoce du Groupe.

Le *reporting* concernant les achats responsables est alimenté à partir de l'outil Supplier portal, nouvel outil mis en place en 2024, par la compilation des revues documentaires ou des audits externes réalisés auprès des fournisseurs négoce et hors négoce. Cet outil permet de centraliser les informations des fournisseurs et faciliter le *reporting* et la gestion du programme « Achats responsables ».

Les données sont agrégées et revues par les équipes Achats du Groupe.

### L'indicateur achats bois responsable

L'indicateur achats bois responsable inclut l'ensemble des données sur les achats de produits à base de bois appartenant aux catégories suivantes : bois de construction, panneaux, menuiserie, parquets, terrasses et mobilier.

Les achats sont classés en six catégories, de « certifié » à « inconnu ». La classification est basée sur le calcul de l'outil FLEGT et sur la présence d'un système de certification adéquat. L'indicateur achats bois responsable résulte des achats classés dans les catégories « produit certifié », « traçabilité des tiers » et « conforme » (Europe de l'ouest, États-Unis, Canada, Licence FLEGT).

### Les indicateurs liés aux formations

Les indicateurs formations concernent l'ensemble de la population cadre.

### L'indicateur Plan Épargne Groupe

Le taux de couverture du PEG comprend les collaborateurs de l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe Saint-Gobain est présent à l'exception de la Russie, la Biélorussie et du Kazakhstan. Ces exceptions sont dues au fait que cela ne soit pas autorisé dans certains pays ou bien que Saint-Gobain n'a pas encore eu la possibilité de le faire. L'ensemble des salariés ayant trois mois d'ancienneté et rattachés à un pays dans lequel le PEG est mis en place y est éligible.

## C – Objectifs du Groupe

### a. Objectifs 2010-2024, à iso-production

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Ils sont définis à production comparable sur des périodes de trois ans. Cela signifie par exemple que les émissions et les consommations des années 2023-2025 sont recalculées sur la base de la production 2022.

Fondé sur les résultats de l'année de référence de la période de trois ans, le Groupe met donc à jour tous les trois ans un périmètre pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013, 2014-2016, 2017-2019, 2020-2022 et 2023-2025).

Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les données des sites qui ont été fermés ou cédés sont conservées pour les périodes antérieures et les acquisitions en cours de période ne sont prises en compte qu'à partir de la période suivante. L'atteinte des objectifs à iso-production prendra donc en compte la contribution des sites ayant ouvert ou fermé entre 2010 et 2025 sur une (ou plusieurs) des cinq périodes considérées.

Les progrès réalisés sur ces cinq périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) sont cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

### b. Objectifs 2017-2024, en valeur absolue

Le Groupe s'est également fixé des objectifs pour 2030 sur la base des résultats de 2017, incluant Continental pour les objectifs liés aux émissions de CO<sub>2</sub>, aux prélèvements d'eau, aux matières premières vierges évitées et aux déchets non valorisés. Ils sont définis en valeur absolue, pour l'ensemble du Groupe.

## D – Limites rencontrées

Le Groupe étant implanté dans des pays variés, une doctrine concernant le calcul des indicateurs des différents *reportings* est diffusée chaque année aux contributeurs. Cependant, et ce malgré la doctrine, il est parfois possible que les indicateurs soient interprétés différemment selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales). En 2025, pour faciliter la diffusion de cette doctrine et la rendre plus largement accessible, un nouvel outil sous forme de wiki sera développé. Ce dernier sera accompagné d'un chatbot conçu pour guider au mieux les contributeurs dans la recherche d'informations et leur compréhension du contenu.

Le Groupe reste vigilant aux distorsions entre pays pouvant survenir sur la compréhension des indicateurs et peut être amené à exclure du périmètre de *reporting* des entités présentant des écarts trop importants de compréhension, comme c'est par exemple le cas pour l'indicateur nombre de maladie professionnelle (cf. section 3.7.1.B.b p. 223).

De plus, le processus de *reporting* fait que certaines entités ne sont pas interfacées ou présentent des difficultés à présenter la donnée nécessaire. Le Groupe reste attentif à la fiabilité de l'information et s'assure que la couverture pour chaque *reporting* est suffisante pour présenter des indicateurs fiables.

Les outils de *reporting* RH s'appuient sur une consolidation à plusieurs paliers dont les manipulations manuelles peuvent causer des erreurs. Le Groupe opère des vérifications de cohérence aux différents niveaux afin de fiabiliser la donnée remontée.

Les dates de clôtures de paie pouvant être différentes en fonction des pays, certains indicateurs du *reporting* social sont uniquement calculés sur 12 mois glissants afin de lisser les éventuels décalages dus à ces différentes dates de clôture.

## E – Axes de progrès

Dans une démarche d'amélioration continue, plusieurs axes de progrès ont été identifiés afin de renforcer la fiabilité, la cohérence et l'exhaustivité du *reporting* de certains indicateurs.

### Pollution de l'eau

A date, Saint-Gobain n'a pas de site dépassant les seuils réglementaires en termes de rejet de polluant dans l'eau. Un processus d'identification des sites à risques a été lancé afin de mieux évaluer la qualité de leurs rejets aqueux.

Concernant les estimations faites dans le cadre des indicateurs liés à l'eau, un travail de fiabilisation des données de consommation en eau dans les zones en stress hydrique sera mené.

### Consommation de matières premières

Une partie de la consommation de matières premières est estimée par extrapolation et la part des matières recyclées résulte d'une estimation. Afin d'améliorer la fiabilité et l'exhaustivité de ces indicateurs, l'année 2025 sera consacrée à préciser notre méthodologie et à étudier les automatisations possibles.

### Substances

L'inventaire des substances est en cours de finalisation et fiabilisation et est prévu pour 2025. Il permettra ensuite la mesure des quantités des substances et la mise en place de plans d'action ciblés sur un horizon moyen terme.

## 3.7.2 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

### (Exercice clos le 31 décembre 2024)

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Compagnie de Saint-Gobain. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le chapitre 3 intitulé « *Un groupe Engagé* » au sein du rapport de gestion du groupe (« Rapport de Durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Compagnie de Saint-Gobain est tenu d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité de Compagnie de Saint-Gobain sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation consolidés. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par Compagnie de Saint-Gobain pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Compagnie de Saint-Gobain dans son Rapport de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

### Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Compagnie de Saint-Gobain, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Compagnie de Saint-Gobain en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

**Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Compagnie de Saint-Gobain pour déterminer les informations publiées et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail.**

## Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Compagnie de Saint-Gobain lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans les chapitres 3.1.4 *Double matérialité* et 3.1.5 *Intégrer les enjeux de durabilité dans la stratégie du Groupe* du Rapport de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

## Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Compagnie de Saint-Gobain avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

## Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la Compagnie de Saint-Gobain pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes et des impacts, risques et opportunités ainsi qu'à l'évaluation de la matérialité d'impact et à la matérialité financière sont mentionnées au Rapport de durabilité du rapport de gestion.

### Concernant l'identification des parties prenantes

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par l'entité pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs du Rapport de Durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec la direction RSE et avons inspecté la documentation disponible.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par l'entité avec la nature de ses activités.

### Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1.

Nous avons apprécié la manière dont l'entité a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse.

### Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1 pour déterminer les informations matérielles publiées.

### Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

## Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Compagnie de Saint-Gobain relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

## Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de Durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

## Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au chapitre 3.1.1 *Préparation des états relatifs à la durabilité* du Rapport de Durabilité indiquant les limites et incertitudes inhérentes à la première année d'application de l'article L.233-28-4 du code de commerce et notamment :

- les informations relatives aux principales estimations et informations non publiées ; et
- les informations relatives aux périmètres d'application partiels de certains indicateurs pour la biodiversité et en matière sociale.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons également votre attention sur les informations figurant au chapitre 3.7.1. *Note méthodologique, Partie B Informations par thématique*, paragraphe *Les indicateurs de sécurité* du Rapport de Durabilité décrivant la méthodologie appliquée pour le calcul du taux de fréquence.

## Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au chapitre 3.2 *Contribuer à un monde décarboné* du Rapport de Durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec les directions RSE et Développement durable, apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, efficacité énergétique,
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le chapitre 3.2 *Contribuer à un monde décarboné* du Rapport de Durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité ;
- En ce qui concerne les informations publiées au titre du **bilan d'émission gaz à effet de serre** :
  - nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le « scope » 1 et le « scope » 2,
  - concernant les émissions relatives au « scope » 3, nous avons apprécié :
    - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
    - le processus de collecte d'informations ;
  - nous nous sommes entretenus avec les directions RSE et Développement durable pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
  - en ce qui concerne les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
    - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
    - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- En ce qui concerne les vérifications au titre du **plan de transition pour l'atténuation du changement climatique**, nos travaux ont principalement consisté à :
  - apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition,
  - apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition.

## Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

### Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Compagnie de Saint-Gobain pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

## Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

## Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au chapitre 3.6 *Classification des activités selon le cadre réglementaire européen permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental* présentant la méthodologie appliquée par le Groupe concernant le respect du critère d'absence de préjudice important pour la prévention et le contrôle de la pollution concernant l'activité Chimie de la construction.

## Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

### Concernant le caractère éligible des activités

Nous avons apprécié, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse de l'entité sur le caractère éligible de ses activités au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

### Concernant le caractère aligné des activités éligibles

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- consulté, par sondage, les sources documentaires utilisées, y compris externes le cas échéant, et mené des entretiens avec les personnes concernées ;
- analysé, par sondage, les éléments sur lesquels la direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, notamment le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » à aucun des autres objectifs environnementaux.

### Concernant les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent

S'agissant des totaux de chiffre d'affaires, CapEx et OpEx (les dénominateurs), présentés dans les tableaux réglementaires, nous avons vérifié les rapprochements réalisés par l'entité avec les données issues de la comptabilité ayant servi de base à l'établissement des états financiers.

S'agissant des autres montants composant les différents indicateurs d'activités éligibles et/ou alignées (les numérateurs), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et apprécié ces montants.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations figurant dans le Rapport de Durabilité au chapitre 3.6 *Classification des activités selon le cadre réglementaire européen permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental* avec les autres informations en matière de durabilité de ce rapport.

Paris-La Défense, le 27 février 2025

Le Commissaire aux comptes,

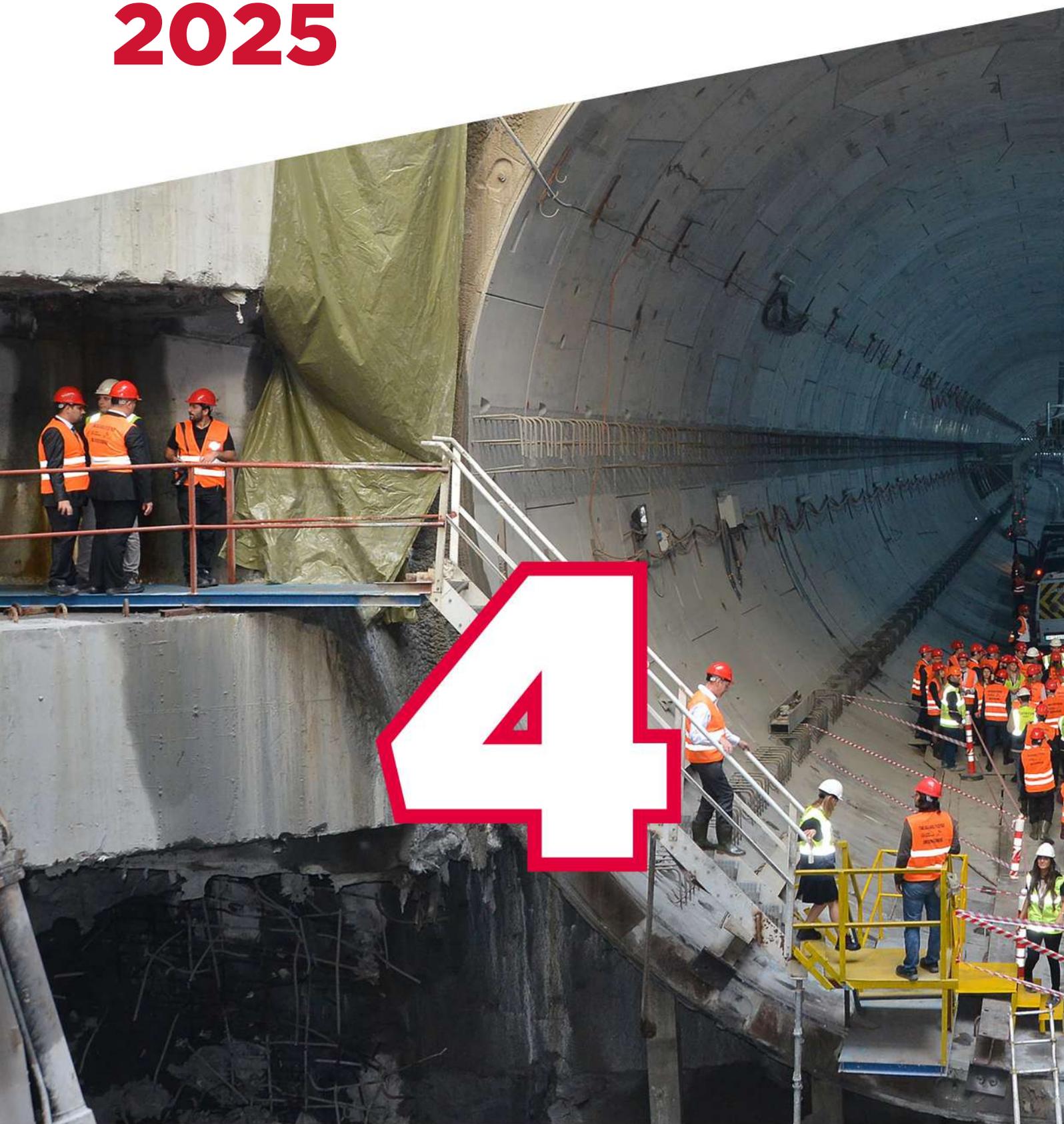
Deloitte & Associés

Frédéric Gourd  
Associé, Audit

Julie Mary  
Associé, Développement Durable



# RÉSULTATS 2024 ET PERSPECTIVES 2025





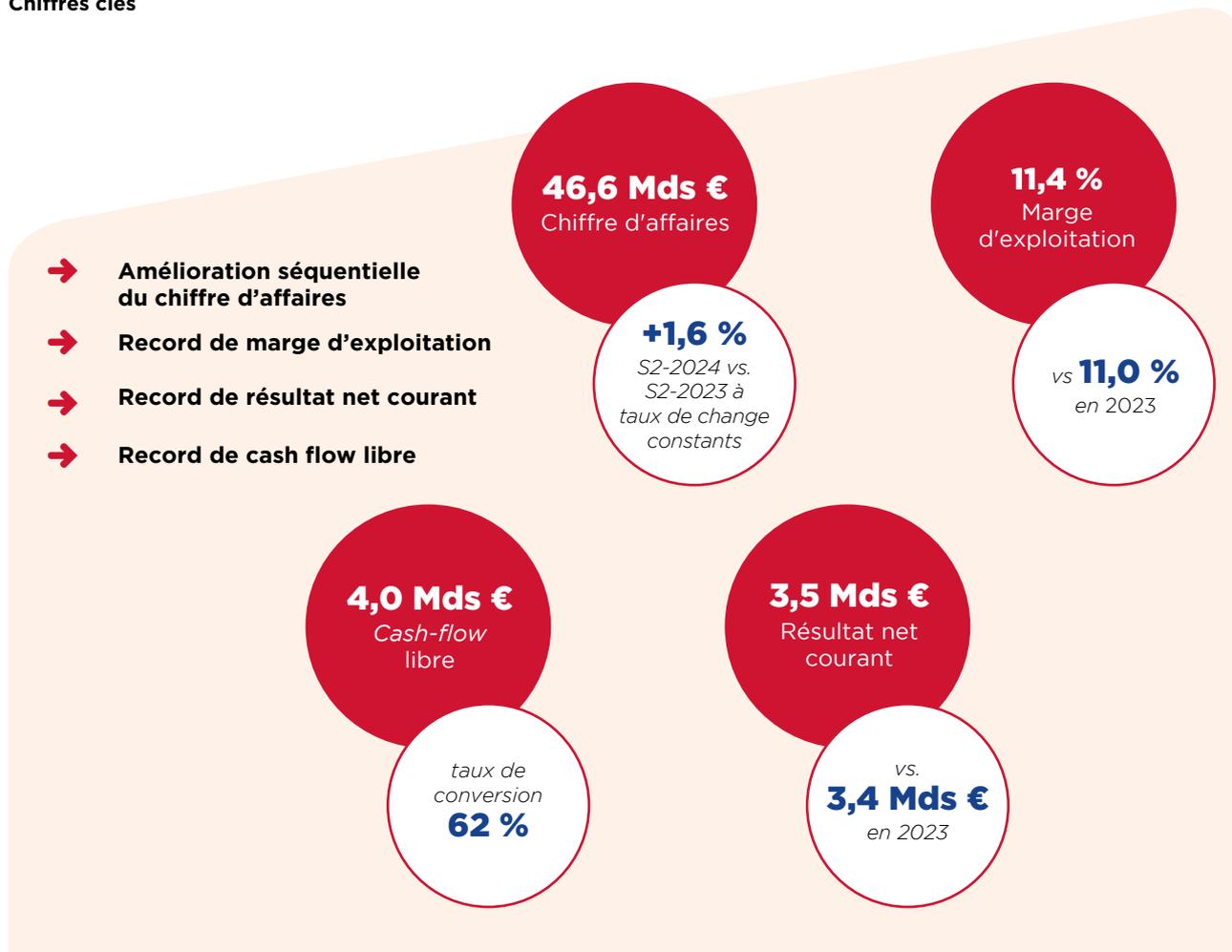
# SOMMAIRE

<b>4.1 RECORDS DE MARGE D'EXPLOITATION ET DE CASH-FLOW LIBRE</b>	<b>236</b>	<b>4.5 RÉSULTATS FINANCIERS</b>	<b>243</b>
<b>4.2 EXÉCUTION RÉUSSIE DE LA STRATÉGIE</b>	<b>237</b>	<b>4.6 UNE POLITIQUE ACTIONNAIRE ATTRACTIVE</b>	<b>245</b>
<b>4.3 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE</b>	<b>238</b>	<b>4.7 PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PERSPECTIVES 2025</b>	<b>245</b>
<b>4.4 PERFORMANCE PAR SEGMENT (CA À DONNÉES COMPARABLES)</b>	<b>239</b>		

Les comptes consolidés de l'exercice 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 27 février 2025. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les Commissaires aux comptes.

## 4.1 RECORDS DE MARGE D'EXPLOITATION ET DE CASH-FLOW LIBRE

### Chiffres clés



- Chiffre d'affaires en croissance au S2 2024 avec une amélioration séquentielle de la croissance interne
- Records de marge d'exploitation (11,4 %), de cash-flow libre à 4,0 Mds €, et de BNPA courant, malgré un environnement difficile dans la construction neuve en Europe
- Plus des deux tiers du résultat d'exploitation pro forma désormais réalisés dans des zones géographiques à forte croissance : Amérique du Nord, Asie et pays émergents
- 4 acquisitions stratégiques finalisées sur les 12 derniers mois pour 5 Mds€ : CSR, Bailey, OVNIVER (marque Cemix) et FOSROC
- Forte création de valeur pour l'actionnaire : rendement total à l'actionnaire (TSR) de 32 % en 2024. Dividende de 2,20€ (+ 5 %) proposé au titre de l'exercice 2024. Programme de rachat d'actions réalisé avec un an d'avance, nouvel objectif de 400 M€ pour 2025
- Perspectives 2025 : le Groupe vise une marge d'exploitation supérieure à 11,0 %

## 4.2 EXÉCUTION RÉUSSIE DE LA STRATÉGIE

### A – Une forte performance financière

- **Tous les objectifs financiers du Groupe fixés en 2021 dans le plan « Grow & Impact » ont été atteints**, inscrivant le Groupe dans une trajectoire financière marquée par la croissance des résultats, du cash flow et de la création de valeur, avec en moyenne sur 4 ans (2021-2024) : **une croissance interne de +3,9 %<sup>(1)</sup>**, une marge d'exploitation de **10,8 %**, un taux de conversion de cash flow libre de **59 %** et un ROCE de **15,4 %**.

### B – Un profil attractif de croissance rentable

- **Une accélération du développement géographique du Groupe dans les régions à forte croissance rentable** : l'Amérique du Nord (34 %) et l'Asie et les pays émergents (34 %) représentent désormais **68 % du résultat d'exploitation** (pro forma des évolutions de périmètre récentes) et l'Europe occidentale 32 % ;
- **La constitution d'un leader mondial dans la chimie de la construction avec 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel** (pro forma des évolutions de périmètre récentes) : les acquisitions de Cemix et FOSROC renforcent la présence de Saint-Gobain dans les pays émergents à forte croissance, notamment au Mexique, en Inde et au Moyen-Orient, et complètent parfaitement les positions géographiques et les technologies de Weber, Chryso et GCP ;
- **Une organisation locale** : 90 % des dirigeants sont originaires du pays dont ils ont la responsabilité, apportant proximité clients, « pricing power », gains d'efficacité, responsabilisation forte et capacité d'adaptation rapide dans un environnement en constante évolution partout dans le monde ;
- **Une rotation d'environ 40% des ventes du Groupe depuis 2018** : 9,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires ont été cédés (marge d'EBITDA inférieure à 5 %) et 6,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires acquis (marge d'EBITDA d'environ 20 %) ;
- **La bonne intégration des acquisitions récentes avec la confirmation des plans de synergies** : Chryso et GCP affichent une marge d'EBITDA de 20 %, en progression de +140 points de base en 2024 (après +400 points de base en 2023) ; CSR, une marge d'EBITDA de 18,1 % en année pleine (consolidation au 9 juillet 2024) ; les acquisitions canadiennes récentes affichent une marge d'EBITDA de 19 % en année pleine pour Bailey (consolidation au 3 juin 2024), Building Products of Canada (2023) et Kaycan (2022) ;
- **Une politique actionnariale fortement créatrice de valeur** : un rendement total à l'actionnaire de 156 % en 4 ans avec 5,6 milliards d'euros distribués aux actionnaires en rachat d'actions et dividendes. Ayant réalisé **2 milliards d'euros de rachat d'actions depuis 2021**, le Groupe a atteint avec un an d'avance son objectif prévu sur 5 ans (2021-2025) et annonce **un nouvel objectif de 400 millions d'euros pour 2025**.

### C – Une offre différenciante de solutions durables, source d'avantage compétitif

**Une offre de solutions durables** – près de trois quarts des ventes – qui s'appuient sur des systèmes intégrés différenciés et innovants, au service d'une construction plus rapide et de meilleure qualité, renforçant le mix du Groupe ainsi que sa capacité à capter une plus grande part de la chaîne de valeur :

- Oraé® (verre bas carbone en Europe et en Inde), Gyproc SoundBloc Infinalé 100 (1ère plaque de plâtre du Groupe fabriquée à partir de 100 % de plâtre recyclé, au Royaume-Uni), ClimateFlex® (technologie de toiture renforcée résistante aux événements climatiques extrêmes), Lanaé® (laine de verre conçue à partir de verre recyclé pour - 50 % et de liant biosourcé), Enaé® (nouvelle gamme de mortiers à l'empreinte carbone réduite), EnveoVent (systèmes de façade à haute performance) et EnviroMix®C-Clay (gamme d'adjuvants mise au point par Chryso permettant de réduire jusqu'à 40% l'empreinte carbone des ciments à base d'argiles calcinées) ;
- Environ 60% des produits manufacturés par le Groupe sont couverts par des analyses du cycle de vie (ACV) qui répondent à la demande croissante de labellisation (LEED ou BREEAM) des bâtiments en matière environnementale

**Une performance environnementale au soutien de l'offre durable et alignée sur les objectifs du Groupe :**

- **Réduction pro forma de 34 % des émissions de CO<sub>2</sub> « scope » 1 et 2** (à 8,9 millions de tonnes<sup>(2)</sup>) par rapport à 2017, intégrant CSR et Bailey sur une base annuelle ;
- **Part d'électricité décarbonée de 67 %**, contre 57 % en 2023. 4 nouveaux contrats importants ont été signés en 2024 (France, Italie, Roumanie).

### D – Saint-Gobain allie croissance et responsabilité

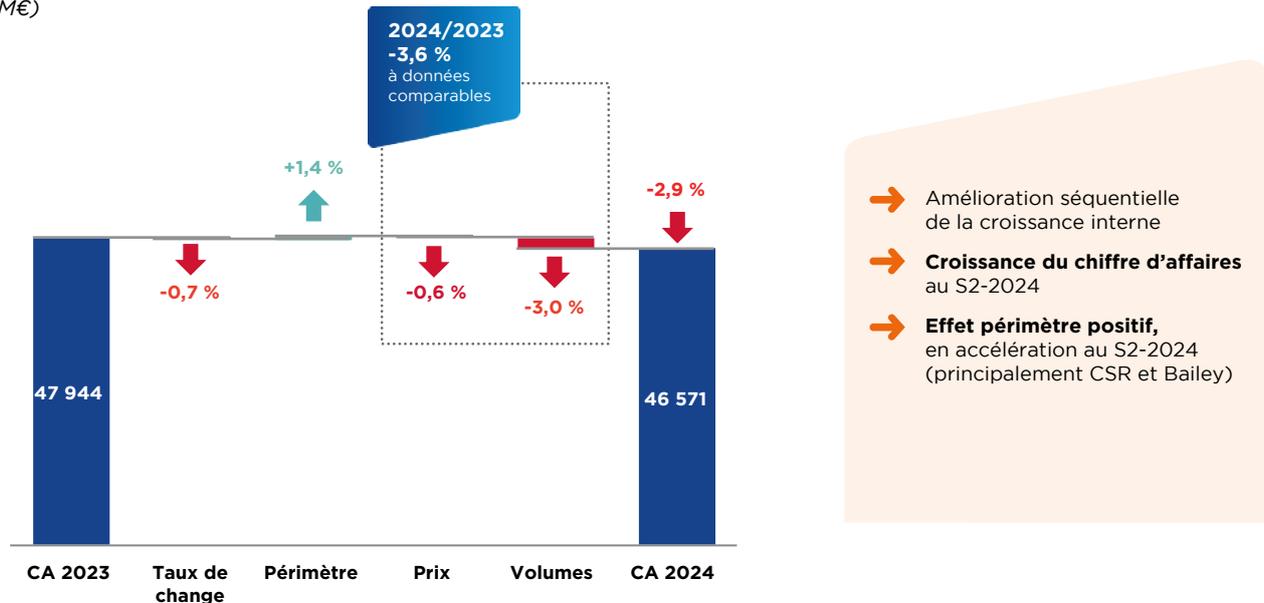
- **Un engagement remarquable des salariés**, avec une progression de tous les indicateurs depuis 2019 : 89 % des salariés du Groupe ont participé à l'enquête annuelle me@Saint-Gobain avec un taux d'engagement de 84 % et 89 % se disent fiers d'appartenir au Groupe (versus une moyenne de référence à 75 %) ;
- **Des résultats solides en termes de sécurité** : le taux de fréquence des accidents du Groupe avec et sans arrêt (TF2 de 1,4) a été divisé par 2 depuis 7 ans ;
- **Un rôle de chef de file du secteur pour accélérer la transition vers une construction plus durable** : dans le cadre de « L'Observatoire de la Construction Durable » lancé par Saint-Gobain en 2023, des « Sustainable Construction Talks » se sont tenus à New York pendant la « Climate Week », à Bruxelles ou encore au Forum économique mondial de Davos pour promouvoir le rôle du secteur de la construction dans l'atteinte des objectifs de développement durable et faire connaître les solutions d'adaptation aux effets du changement climatique.

<sup>(1)</sup> (Croissance interne moyenne sur 2021-2024 : + 6,9 % en 2021 (+ 13,8 % 2021/2019 divisé par 2), + 13,3 % en 2022, - 0,9 % en 2023, - 3,6 % en 2024).

<sup>(2)</sup> (Émissions de CO<sub>2</sub> de 8,5 millions de tonnes en 2024 hors CSR et Bailey.)

## 4.3 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(M€)



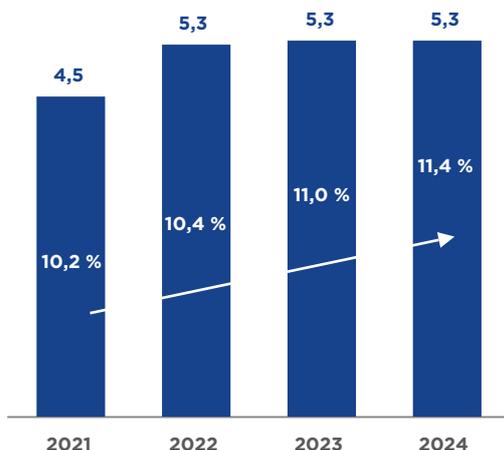
- Amélioration séquentielle de la croissance interne
- **Croissance du chiffre d'affaires** au S2-2024
- **Effet périmètre positif**, en accélération au S2-2024 (principalement CSR et Bailey)

Le **chiffre d'affaires** affiche une bonne résistance à **46,6 milliards d'euros à données réelles**, en repli de -2,2 % à taux de change comparables sur l'année **et retrouvant la croissance au second semestre** grâce au bénéfice des acquisitions et à l'amélioration séquentielle de la croissance interne. **L'effet de change** s'inscrit à -0,7 % sur l'année et -1,1 % au second semestre.

**L'effet périmètre** de +1,4 % sur l'année, **accélère à +3,9 % au second semestre**, bénéficiant principalement des acquisitions récentes en Asie-Pacifique (CSR en Australie), en Amérique du Nord (Bailey et Building Products of Canada) et dans la chimie de la construction, avant même l'entrée en consolidation de Cemix (mi-janvier 2025) et FOSROC (courant février 2025). **L'optimisation du profil du Groupe se poursuit** également avec l'effet des **cessions**, notamment dans la distribution (Royaume-Uni), la canalisation avec l'activité d'évacuation pour les bâtiments (PAM Building), la transformation du vitrage, l'isolation en mousse (Royaume-Uni) et l'activité de barrières et terrasses (États-Unis).

**A données comparables**, le chiffre d'affaires baisse de -3,6 % sur l'année, avec comme prévu **une nette amélioration séquentielle** entre le premier semestre (-4,9%) et le second semestre (-2,3 %), qui a été marqué par une activité stable ou en croissance dans tous les segments hormis l'Europe, encore affectée par un environnement difficile dans la construction neuve, notamment en France.

**Les prix du Groupe** s'inscrivent à -0,6 % sur l'année et -0,3 % au second semestre, permettant de générer **un écart prix-coûts positif sur l'année et légèrement positif au second semestre**, grâce à une grande rigueur d'exécution et à la réduction de certains coûts de matières premières et d'énergie en 2024. Les **volumes** se replient de -3,0 % sur l'année, en amélioration séquentielle entre le premier semestre (-3,9 %) et le second semestre (-2,0 %), en ligne avec les perspectives annuelles du Groupe.



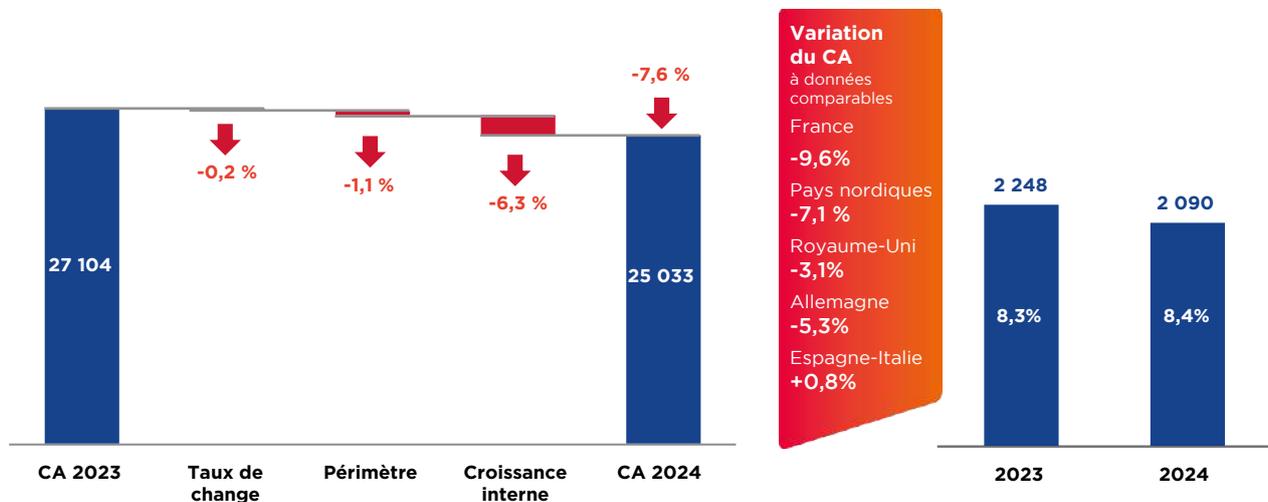
- **Record de marge d'exploitation à 11,4%** et record de résultat d'exploitation à taux de change constants, malgré une baisse des volumes
- **Progression ou stabilité de la marge** dans tous les segments
- **écart prix-coûts positif**

Le **résultat d'exploitation** atteint **5 304 millions d'euros**, ce qui constitue **un nouveau record à taux de change comparables** (taux 2023). La **marge d'exploitation** atteint également un nouveau record pour s'établir à **11,4 %** en 2024 (contre 11,0 % en 2023). Malgré un environnement

difficile en Europe, tous les segments affichent une progression ou une stabilité de la marge, reflétant la force du positionnement stratégique et la très bonne performance opérationnelle du Groupe.

## 4.4 PERFORMANCE PAR SEGMENT (CA À DONNÉES COMPARABLES)

### A – Europe, Moyen-Orient et Afrique : amélioration séquentielle des ventes et progression de la marge

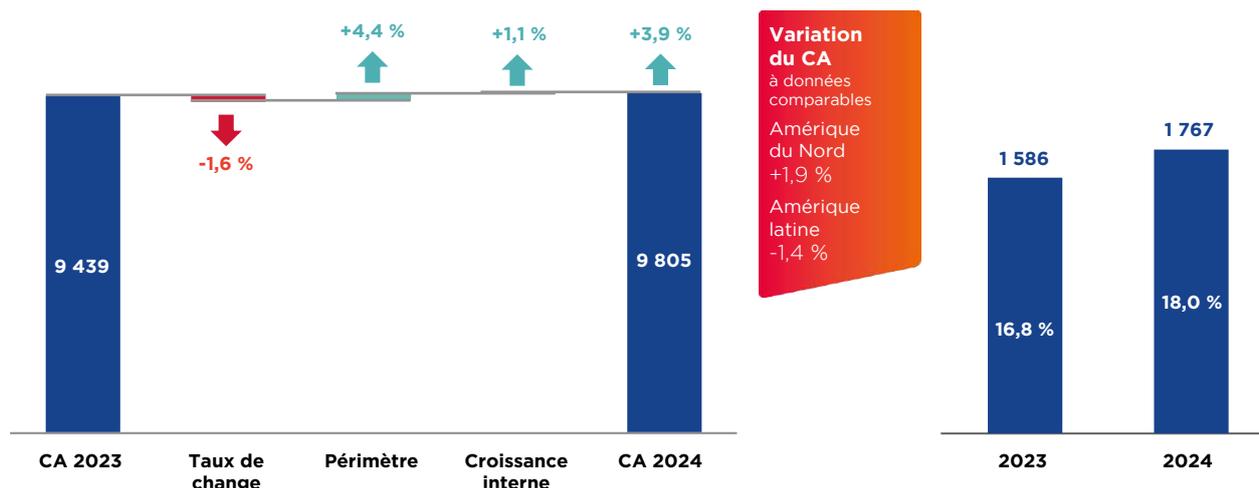


#### CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)

- L'activité en Europe s'établit à - 6,3 % sur l'année, en amélioration sensible entre le premier semestre (- 7,9 %) et le second semestre (- 4,5 %) dans un contexte de construction neuve fortement ralentie, tandis que la rénovation (environ 60 % des ventes) résiste mieux. Malgré la baisse des volumes, **la marge d'exploitation progresse** légèrement à 8,4 %, un nouveau record, grâce à un périmètre d'activités optimisé, des mesures proactives de productivité, une bonne gestion de l'écart prix-coûts, un mix positif et une progression des ventes prescrites.
- L'Europe du Nord s'inscrit en baisse de - 4,9 % sur l'année, avec une nette amélioration séquentielle entre le premier semestre (-7,1%) et le second semestre (- 2,5 %), confirmant l'atteinte du point bas. L'effet volume devient positif dans tous nos principaux pays au quatrième trimestre hormis les **pays nordiques**, encore affectés par la forte baisse de la construction neuve. Au **Royaume-Uni**, les volumes retrouvent ainsi la croissance, tirés par l'offre complète de solutions et de systèmes. L'**Allemagne** enregistre un deuxième trimestre consécutif de croissance des volumes, malgré une situation macroéconomique incertaine. En **Europe de l'Est**, les volumes poursuivent leur bonne dynamique observée tout au long de l'année.
- L'Europe du Sud, Moyen-Orient & Afrique se replie de -7,3 % sur l'année, avec une légère amélioration séquentielle entre le premier semestre (- 8,6 %) et le second semestre (- 5,9 %). **Le point bas semble désormais atteint** dans l'ensemble des pays, y compris la France au quatrième trimestre 2024 dans un contexte politique incertain. Saint-Gobain continue de surperformer de manière significative en **France** grâce à sa forte **exposition à la rénovation** et à son offre complète de solutions innovantes, le marché du neuf restant quant à lui encore en nette baisse. Grâce à une offre de prescription adaptée par segment de marché, Saint-Gobain Solutions France a pu gagner d'importants appels d'offres dans les secteurs de l'enseignement et de la santé, ainsi que dans le tertiaire. La France affiche également des indicateurs avancés encourageants en termes d'encours de crédit et de reprise du nombre de transactions dans l'ancien. **L'Espagne et l'Italie** enregistrent une croissance solide - marquée là aussi par des gains de parts de marchés - tout comme le **Moyen-Orient et l'Afrique** en croissance à deux chiffres grâce au succès des acquisitions et investissements récents.

## B - Amériques : croissance des ventes et marge record



### CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

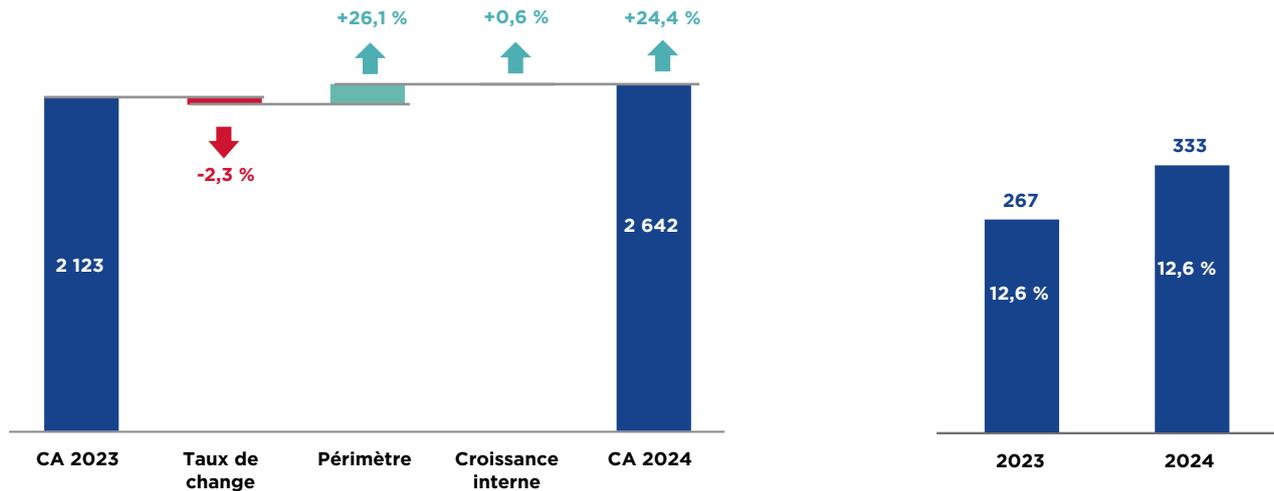
- La Région affiche **une croissance interne de + 1,1 %** sur l'année (+ 1,0 % au second semestre), portée par le bon niveau de l'Amérique du Nord et l'amélioration, comme anticipé, de l'Amérique latine trimestre après trimestre. **Le résultat d'exploitation atteint un nouveau record** (1,8 milliard d'euros), de même que **la marge à 18,0 %** (contre 16,8 % en 2023), soutenus par une gestion rigoureuse des prix et des coûts et la reprise de l'activité au second semestre en Amérique latine.
- **L'Amérique du Nord** progresse de **+ 1,9 % sur l'année** (quasi stable au second semestre), tirée par les prix et une bonne tenue des volumes sur le marché de la rénovation, tandis que la construction neuve se stabilise à un bon niveau. Le Groupe bénéficie de l'intégration récente de ses **acquisitions canadiennes** (Kaycan, Building Products of Canada et Bailey), ainsi que de son offre complète de solutions de construction légère à forte valeur ajoutée pour les clients. Compte tenu de la saturation de ses outils de production, le Groupe a

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)

lancé de nouvelles capacités pour répondre à un marché structurellement en croissance nécessitant un rattrapage d'activité en construction résidentielle. L'ouverture de ces capacités en plaques de plâtre, produits de toiture et sous-couche en voile de verre est prévue à partir de mi-2025.

- **L'Amérique latine** affiche un repli limité à -1,4 % sur l'année, grâce à **la reprise du second semestre (+ 4,9 %)**, tirée par le Brésil qui bénéficie de gains de parts de marché dans la construction légère, notamment dans la façade et la plaque de plâtre avec l'ouverture d'une troisième ligne de production au premier semestre. Les autres pays de la Région bénéficient de l'enrichissement de l'offre et du mix, tout particulièrement au **Mexique**. L'acquisition de **Cemix**, finalisée le 15 janvier 2025, permettra de renforcer la présence de Saint-Gobain dans la chimie de la construction sur les marchés à forte croissance du Mexique et d'Amérique centrale.

## C – Asie-Pacifique : croissance des ventes et maintien d'une marge record



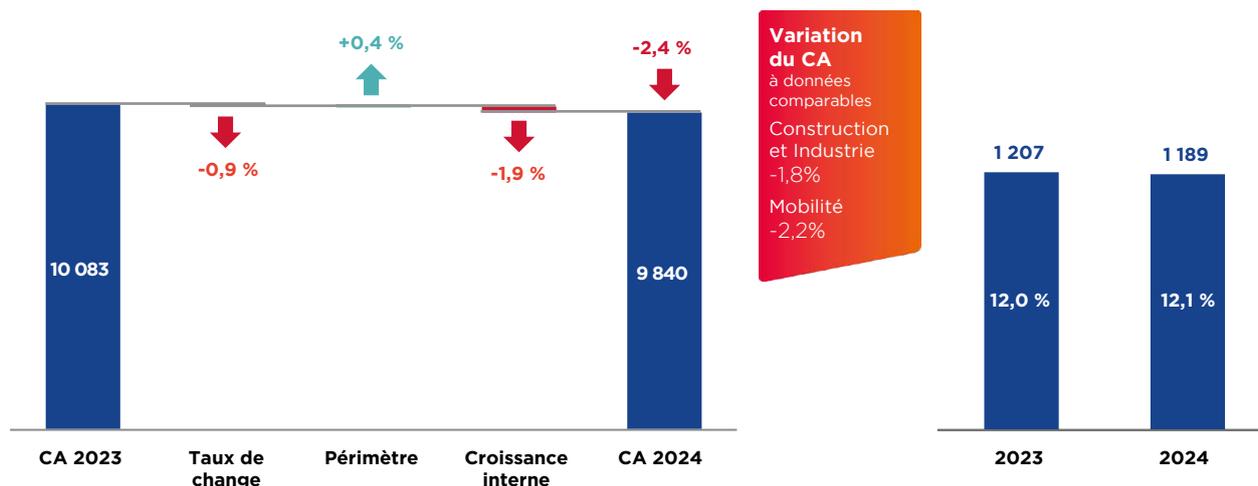
### CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

- La Région enregistre sur l'année une **croissance interne de + 0,6 %** tirée notamment par la bonne dynamique de l'Inde, malgré le recul de la Chine. **La marge d'exploitation se maintient à son niveau record de 12,6 %**, soutenue par les volumes et la bonne gestion des prix et des coûts.
- L'Inde affiche une nouvelle année de **gains de parts de marché** avec une **nette progression des volumes d'environ + 10 %**, bénéficiant de la force de la marque Saint-Gobain dans le pays, ainsi que de son offre complète, innovante et durable qui permet au Groupe de surperformer dans le résidentiel collectif et le non-résidentiel. Dans un marché de la construction neuve

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)

encore en fort recul en **Chine**, le Groupe continue de surperformer grâce à son exposition à la rénovation et à un modèle de vente digitalisé. **L'Asie du Sud-Est** enregistre une croissance tirée par le second semestre et par la forte dynamique de l'Indonésie, bénéficiant notamment de l'enrichissement de son offre de solutions innovantes, ainsi que par le Vietnam qui gagne des clients grâce au déploiement de services logistiques et digitaux personnalisés. L'intégration de **CSR en Australie**, finalisée le 9 juillet 2024, se passe bien avec une bonne performance opérationnelle sur le second semestre.

## D - Solutions de Haute Performance (SHP) : amélioration séquentielle de la croissance interne et légère progression de la marge



### CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

- SHP affiche une **croissance interne** de - 1,9 % sur l'année, en amélioration séquentielle entre le premier semestre (- 3,5 %) et le second (- 0,3 %). La marge d'exploitation progresse légèrement à 12,1%, grâce à une bonne gestion des coûts et des prix, compensant le repli des volumes.
- Les activités servant les **clients mondiaux de la construction** progressent de + 0,5 % sur l'année, avec une accélération de + 3,9 % au **second semestre**, à la fois tirée par les solutions de renforcement d'Adfors sur une base de comparaison plus aisée, ainsi que par le métier de la Chimie de la Construction en croissance de + 3,1 %. La **bonne dynamique de Chryso et GCP se poursuit**, tirée par les projets d'infrastructure et l'innovation pour la décarbonation de la construction. Chryso a ainsi contribué en 2024 à la construction en Inde de la plus grande centrale hydroélectrique, fournissant des adjuvants de pointe permettant de répondre à un niveau élevé de spécifications techniques. En 2024, **8 nouveaux sites industriels ou lignes de production** ont été ouverts (nouvelles usines aux Philippines, au Vietnam, en Australie, en Colombie, au Brésil et en Finlande ; 2 nouvelles lignes en Inde) - bénéficiant

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)

- notamment de la présence mondiale de Saint-Gobain pour s'implanter en un temps record sur des sites de production existants - et la **construction de 6 nouvelles unités a été lancée** (États-Unis, Canada, Mexique, Royaume-Uni, Turquie et Maroc). La finalisation de l'acquisition de **FOSROC** marque l'accélération du Groupe dans la chimie de la construction dans des pays structurellement en forte croissance (Inde, Moyen-Orient et Asie-Pacifique).
- L'activité **Mobilité** voit ses ventes se contracter de - 2,2 % sur l'année, mais gagne des parts de marché sur les modèles à **forte valeur ajoutée** grâce à sa différenciation et à ses investissements d'innovation. L'activité bénéficie également de gains de productivité, avec notamment l'optimisation de son outil industriel liée à la fermeture en juin 2024 de l'usine d'Avilès en Espagne.
  - Les activités servant l'**Industrie** reculent de - 2,8 % sur l'année, mais se stabilisent sur le second semestre (+ 0,6 %), bénéficiant des technologies de décarbonation et du rebond des ventes dans les matériaux de spécialité, qui ont accru leur carnet de commandes fin 2024.

## 4.5 RÉSULTATS FINANCIERS

### A – Nouveau record de marge d'EBITDA et de résultat net courant

(en millions d'euros)	2023	2024
<b>EBITDA</b>	<b>7 001</b>	<b>7 205</b>
<b>MARGE D'EBITDA</b>	<b>14,6 %</b>	<b>15,5 %</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>5 251</b>	<b>5 304</b>
Pertes et profits hors exploitation	(236)	(236)
Plus et moins-values de cessions, impacts liés aux variations de périmètre et autres	(365)	(167)
Dépréciations d'actifs et amortissements liés aux PPA	(419)	(524)
Résultat financier	(425)	(457)
Impôts sur les résultats	(1 060)	(994)
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>2 669</b>	<b>2 844</b>
<b>RÉSULTAT NET COURANT <sup>(1)</sup></b>	<b>3 416</b>	<b>3 474</b>
<b>BNPA courant (en euros) <sup>(2)</sup></b>	<b>6,73</b>	<b>6,95</b>

<sup>(1)</sup> Résultat net courant : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, amortissements des PPA, frais d'acquisitions IFRS 3 et autres éléments non courants (provisions non récurrentes significatives, impacts liés à l'hyperinflation, etc.)

<sup>(2)</sup> BNPA courant : calculé sur le nombre moyen pondéré de titres en circulation (499 715 108 actions en 2024, contre 507 282 902 en 2023)

L'EBITDA progresse de + 2,9 % à **7 205 millions d'euros** pour s'établir à un nouveau plus haut historique, avec une **marge qui progresse de 90 points de base à 15,5 %**. Les pertes et profits hors exploitation intégrés à l'EBITDA restent stables à -236 millions d'euros.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent à -691 millions d'euros (contre -784 millions d'euros en 2023) : -291 millions d'euros de dépréciations d'actifs essentiellement liées aux cessions et fermetures de sites (-238 millions d'euros en 2023), -233 millions d'euros d'amortissements incorporels d'allocation du prix d'acquisition PPA (-181 millions d'euros en 2023), et

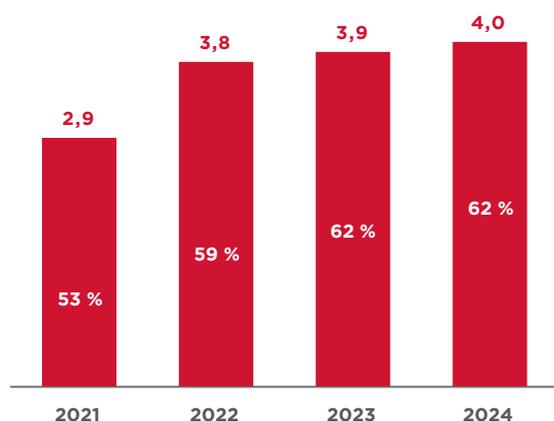
-167 millions d'euros de résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre (contre -365 millions d'euro en 2023).

Le **résultat net courant** atteint un record et progresse de +1,7 % à **3 474 millions d'euros**, avec un taux d'impôt sur le résultat net courant à 24%.

Les **investissements industriels** s'établissent à **2 049 millions d'euros**. Le Groupe a ouvert **24 nouvelles usines et lignes** de production, concentrées sur les marchés en croissance structurelle forte de l'Amérique du Nord, l'Asie et les pays émergents, ainsi que sur la chimie de la construction.

## B – Nouveau record de cash flow libre

CASH-FLOW LIBRE EN MDS € ET TAUX DE CONVERSION EN %



- Réduction d'un jour du BFRE\*
- **Triplement du cash** depuis la transformation grâce à **une culture du cash fortement ancrée**
- Ratio Dette nette / EBITDA à 1,4x
- **Une grande discipline financière** reconnue par les agences de notation

\* Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

Le **cash-flow libre** atteint un **nouveau record à 4 031 millions d'euros**. Le **taux de conversion reste stable à 62 %**, avec notamment une très bonne gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'exploitation qui s'élève à 12 jours de chiffre d'affaires à fin 2024 contre 13 jours à fin 2023.

Avec **14,3 %** en 2024, le **ROCE** permet une **forte création de valeur pour nos actionnaires**.

Les **investissements en titres** s'élèvent à environ **2,9 milliards d'euros** (net des actifs immobiliers monétisables à court et moyen terme de CSR), avec principalement 1,9 milliard d'euros pour l'acquisition de CSR en Australie et 0,6 milliard d'euros pour Bailey au Canada. Parmi les autres acquisitions, à noter : His Yalitim dans l'isolation en Turquie, ICC dans l'isolation technique aux Etats-Unis, Glass Service (solutions digitales pour accélérer la décarbonation des fours verriers), et les acquisitions dans

la chimie de la construction (Kilwaughter au Royaume-Uni, Izomaks en Arabie saoudite, IMPTEK en Equateur, Technical Finishes en Afrique du Sud et R.SOL en France). Au total, les acquisitions réalisées en 2024 par le Groupe représentent en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 1,8 milliard d'euros et un EBITDA d'environ 375 millions d'euros (y compris synergies en année 3), soit un **multiple de 7,7x l'EBITDA**.

Les **désinvestissements** s'élèvent à **221 millions d'euros** reflétant des cessions d'actifs corporels, de PAM Building et de l'isolation en mousse au Royaume-Uni.

L'**endettement net** s'établit à **9,8 milliards d'euros** avec un ratio « dette nette sur EBITDA » à 1,4x contre 1,1x fin 2023. Pro forma des acquisitions récemment finalisées de Cemix et FOSROC, le ratio dette nette sur EBITDA reste dans le bas de la fourchette fixée (entre 1,5x et 2,0x).

## 4.6 UNE POLITIQUE ACTIONNARIALE ATTRACTIVE

En 2024, le **dividende** versé et les **rachats d'actions** ont représenté environ **1,5 milliard d'euros** :

- Un dividende de 1 045 millions d'euros a été versé au titre de 2023 ;
- Un montant de 420 millions d'euros a été alloué au rachat d'actions en 2024 (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) réduisant le nombre de titres en circulation à 497 millions à fin 2024 (502 millions à fin 2023).

Le **Conseil d'administration de Saint-Gobain a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 5 juin 2025** la distribution en espèces d'un **dividende en hausse de + 5 % à 2,20 euros par action** au titre de l'exercice 2024 (2,10 euros pour 2023). La date de détachement (« ex date ») est fixée au 9 juin 2025 et la mise en paiement du dividende interviendra le 11 juin 2025.

Avec **2 milliards d'euros de rachat d'actions réalisé depuis 2021, le Groupe a atteint avec un an d'avance son objectif** annoncé en 2021 dans le cadre de son plan « Grow & Impact » (2021-2025). **Le Groupe poursuivra sa politique avec un nouvel objectif, pour 2025, de 400 millions d'euros de rachat d'actions** (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié).

## 4.7 PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PERSPECTIVES 2025

Le Groupe poursuivra en 2025 la mise en œuvre des **priorités stratégiques du plan « Grow & Impact »** :

### 1) Poursuivre nos actions pour la rentabilité et la génération de *cash-flow* libre

- Attention permanente sur la marge grâce au pilotage du différentiel prix-coûts et au maintien d'initiatives de productivité et d'économies industrielles ;
- Investissements industriels aux alentours de 4,5% du chiffre d'affaires, avec une allocation rigoureuse ciblée sur les marchés structurellement à forte croissance.

### 2) Surperformer nos marchés en renforçant notre profil de croissance rentable

- Enrichir notre offre complète de solutions intégrées, différenciées et innovantes qui apportent « sustainability » et performance à nos clients ;
- Tirer tout le potentiel de l'intégration des acquisitions récentes ;
- Poursuivre le renforcement du profil du Groupe grâce à des acquisitions et cessions créatrices de valeur.

### 3) Déployer avec engagement notre feuille de route ESG de leader mondial de la construction durable

- Valoriser auprès de nos clients nos solutions durables à impact positif, à fort contenu recyclé et bas carbone ;

- Élargir la décarbonation de la construction à l'ensemble de la chaîne de valeur en jouant pleinement notre rôle de chef de file de la construction durable dans le monde.

**Dans un environnement macroéconomique encore contrasté, Saint-Gobain continuera en 2025 de démontrer sa très bonne performance opérationnelle. Sauf perturbation majeure liée à la géopolitique, le Groupe anticipe les tendances suivantes :**

- Europe : stabilisation en cours des marchés de la construction, avec une reprise progressive pays par pays attendue au second semestre ;
- Amériques : maintien d'un bon niveau d'activité en Amérique du Nord et en Amérique latine ;
- Asie-Pacifique : croissance principalement tirée par l'Inde, l'Asie du Sud-Est et l'intégration de CSR en Australie ;
- Solutions de Haute Performance : croissance dynamique dans la Chimie de la Construction ; bonne tenue dans la Mobilité grâce à ses solutions à forte valeur ajoutée ; reprise progressive de la croissance attendue sur la plupart des marchés industriels.

**Saint-Gobain vise en 2025 une marge d'exploitation supérieure à 11,0 %**

*Le présent document contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Saint-Gobain. Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du présent document. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison excepté en application des dispositions légales et réglementaires.*

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



# SOMMAIRE

<b>5.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION</b>	<b>248</b>	<b>5.3 TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>322</b>
5.1.1 Composition du Conseil d'administration	248		
5.1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	264	<b>5.4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTS ET L. 22-10-10 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)</b>	<b>323</b>
5.1.3 Direction du Groupe	279		
<b>5.2 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>280</b>	<b>5.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>324</b>
5.2.1 Rémunération des administrateurs	280		
5.2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	282		
5.2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe	316		
5.2.4 Plans de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance)	317		

## 5.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION

Les sections 5.1.1 p. 248 et 5.1.2 p. 264 qui suivent, établies avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil d'administration et de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, rendent compte, en application des articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce, de la composition du Conseil d'administration, ainsi que de son fonctionnement (voir rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise section 5.4 p. 323).

### Application du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Afep et le Medef dans sa version actualisée en décembre 2022, consultable sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante : [www.afep.com](http://www.afep.com).

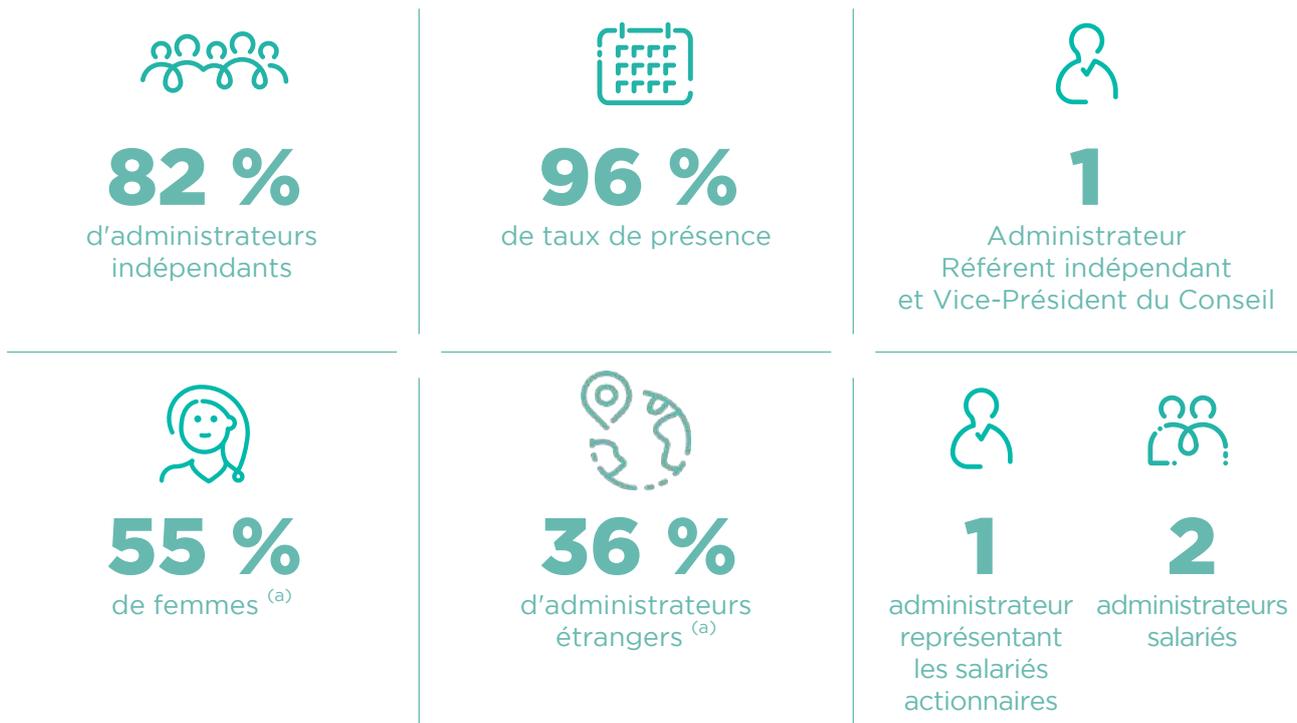
Les pratiques de la Société sont conformes à l'ensemble des recommandations contenues dans le code Afep-Medef (le « code Afep-Medef »).

Recommandation du code Afep-Medef à laquelle il est dérogé	Pratique de Saint-Gobain et justification
Néant	Néant

### 5.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### A – Membres du Conseil d'administration au 1<sup>er</sup> février 2025

Le Conseil d'administration comprend 14 membres nommés pour une durée de quatre ans, dont un administrateur représentant les salariés actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, et un Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil indépendant, en charge notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et de prévenir et gérer les conflits d'intérêts.



(a) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration et des Comités au 1<sup>er</sup> février 2025 :

	Nom	Âge	Indépendant <sup>(a)</sup>	Autres mandats <sup>(e)</sup>	CAR <sup>(f)</sup>	CNR <sup>(g)</sup>	CRSE <sup>(h)</sup>	Date de fin de mandat	Années de présence
	Benoit Bazin	56	Non	1				AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	3,5
	Sophie Brochu	61	Oui	2			(M) <sup>(i)</sup>	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	0,5
	Jean-François Cirelli <sup>(d)</sup>	66	Oui	0		(P) <sup>(i)</sup>		AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	4,5
	Lydie Cortes	53	Non <sup>(b)</sup>	0		(M)		AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	6,5
	Sibylle Daunis-Opfermann	50	Non <sup>(c)</sup>	0				AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	4,5
	Thierry Delaporte	57	Oui	0	(M)			AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	2,5
	Pamela Knapp	66	Oui	2	(P)			AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	11,5
	Agnès Lemarchand	70	Oui	0			(P)	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	11,5
	Dominique Leroy	60	Oui	3 <sup>(l)</sup>		(M)		AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	7,5
	Jana Revedin	59	Oui	0			(M)	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	2,5
	Geoffroy Roux de Bézieux	62	Oui	2		(M)		AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	0,5
	Gilles Schnepf	66	Non	1	(M)			AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	15,5
	Philippe Thibaudet	44	Non <sup>(b)</sup>	0			(M)	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	6,5
	Hélène de Tissot	55	Oui	1	(M)			AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	0,5
<b>NOMBRE DE SÉANCES <sup>(k)</sup></b>		<b>Conseil : 12</b>		<b>CAR : 4</b>		<b>CNR : 4</b>		<b>CRSE : 4</b>	
<b>TAUX DE PRÉSENCE</b>		<b>96 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>94 %</b>	

<sup>(a)</sup> Selon les critères énoncés par la recommandation 10.5 du code Afep-Medef, cf. section 5.1.1, p. 248, pour plus de détails.

<sup>(b)</sup> Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

<sup>(c)</sup> Administratrice représentant les salariés actionnaires, non comptabilisée dans le calcul du ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

<sup>(d)</sup> Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil.

<sup>(e)</sup> Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).

<sup>(f)</sup> Comité d'audit et des risques.

<sup>(g)</sup> Comité des nominations et des rémunérations.

<sup>(h)</sup> Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

<sup>(i)</sup> Membre d'un Comité.

<sup>(j)</sup> Président(e) d'un Comité.

<sup>(k)</sup> Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2024.

<sup>(l)</sup> Dominique Leroy exerce l'ensemble de ses mandats au sein du groupe Deutsche Telekom AG, T-Mobile USA (USA) et OTE (Grèce) étant des sociétés contrôlées par Deutsche Telekom AG.

Le Conseil d'administration s'interroge chaque année, notamment à l'occasion de son évaluation, sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités. Il s'assure notamment, au regard de la diversité et de l'internationalisation des activités de 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 d'administration reflètent dans la mesure du possible la diversité des enjeux auxquels le Groupe peut être confronté afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec la compétence, l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil d'administration au 1<sup>er</sup> février 2025, leur expérience et leurs expertises respectives, et les principaux mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



## BENOIT BAZIN

### Administrateur

Principale fonction exercée : Président-Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain  
Compagnie de Saint-Gobain - « Tour Saint-Gobain » - 12, place de l'Iris - 92400 Courbevoie

56 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 216 733

**Date de première nomination :** juin 2021

**Date de début de mandat :** juin 2021

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoit Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France, dont celle de Directeur du Plan de 2000 à 2002, et, à partir de 2002, aux États-Unis - dans un rôle opérationnel au sein du Pôle Matériaux Haute Performance - puis est nommé en 2005 Directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Produits pour la Construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux États-Unis. Nommé Directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain le 1<sup>er</sup> janvier 2019 puis élu administrateur le 3 juin 2021, il est nommé Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021. Le 23 novembre 2023, il est nommé Président-Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain avec effet à compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

M. Benoit Bazin est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2021.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur et Président du Comité stratégie et RSE et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de Vinci\*

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de la Cité de l'architecture et du patrimoine (2020-2024)

\* Société cotée.



## SOPHIE BROCHU

### Administratrice indépendante Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés  
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

61 ans

**Nationalité :**  
canadienne

**Nombre d'actions  
détenues :** 1 200

**Date de première  
nomination :** juin 2024

**Date de début  
de mandat :** juin 2024

**Date d'échéance  
du mandat :**  
AG appelée à statuer  
sur les comptes de  
l'exercice 2027

#### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Sophie Brochu débute sa carrière professionnelle en 1987 comme analyste financière à la Société Québécoise d'Initiatives Pétrolières (SOQUIP), société d'État alors chargée de développer le réseau de gaz naturel au Québec.

Ayant rejoint les rangs d'Énergir en 1997, elle en est nommée Présidente et chef de la direction de l'entreprise en 2007, poste qu'elle occupe jusqu'en 2019. Sous sa gouverne, le distributeur gazier ajoute le gaz naturel renouvelable (biométhane) à son portefeuille d'approvisionnements et devient un acteur de premier plan dans les secteurs éolien et solaire, tant au Canada qu'aux États-Unis.

Elle exerce d'avril 2020 à avril 2023 les fonctions de Présidente-Directrice générale d'HydroQuébec, le plus grand producteur d'électricité du Canada et parmi les plus grands producteurs d'hydroélectricité du monde, avec un actif de 90 milliards de dollars canadiens et 4,5 millions de clients répartis sur l'ensemble du territoire québécois.

Mme Sophie Brochu est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2024.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice, membre du Comité de régie d'entreprise et Présidente du Comité des ressources humaines de CGI*</li> <li>Administratrice, membre du Comité des ressources humaines et du Comité de gouvernance de CAE*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présidente et chef de la direction d'Énergir** (2007-2019)</li> <li>Administratrice de Bell Canada* (BCE Inc.) (2010-2020)</li> <li>Présidente-Directrice générale d'Hydro-Québec** (2020-2023)</li> <li>Administratrice, membre du Comité de gouvernance et de mise en candidature et du Comité des ressources humaines de la Banque de Montréal* (2011-2024)</li> </ul>

\* Société étrangère cotée.

\*\* Société étrangère non cotée.



## JEAN-FRANÇOIS CIRELLI

### Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil d'administration Président du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg <sup>(1)</sup>  
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

66 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions  
détenues :** 1 300

**Date de première  
nomination :** juin 2020

**Date de début  
de mandat :** juin 2020

**Date d'échéance  
du mandat :**  
AG appelée à statuer  
sur les comptes de  
l'exercice 2027

#### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Jean-François Cirelli débute sa carrière professionnelle en occupant diverses fonctions à la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances entre 1985 et 1995 où il est notamment en charge de la politique de l'habitat, avant de rejoindre la Présidence de la République au poste de conseiller économique en 1995. En 2002, il est nommé Directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, en charge notamment des dossiers économiques, industriels et sociaux. En 2004, M. Jean-François Cirelli est nommé Président-Directeur général de Gaz de France, mandat qu'il exerce jusqu'en 2008. De 2008 à 2014, il est Vice-Président-Directeur général délégué de GDF SUEZ (devenu ENGIE). Il dirige également de 2012 à 2014 l'ensemble des activités Énergie de GDF SUEZ en Europe.

M. Jean-François Cirelli est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2020 et Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil d'administration depuis l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
<ul style="list-style-type: none"> <li>Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg</li> <li>Senior Advisor d'Advent International</li> <li>Administrateur d'Idemia</li> <li>Membre du Comité de surveillance, du Comité consultatif et du Comité des nominations et des rémunérations de Saur</li> <li>Administrateur de MET Holding AG** (Suisse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil de surveillance de Uniper SE* (Allemagne) (2017-2020)</li> </ul>

<sup>(1)</sup> Administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au Conseil d'administration.

\* Société cotée.

\*\* Société étrangère non cotée.



## LYDIE CORTES

### Administratrice salariée Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Coordinatrice Sécurité Produits  
Saint-Gobain Weber France - 140, rue du Bief - 01960 Servas

53 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 7

**Date de première nomination :** mai 2018

**Date de début de mandat :** juin 2022

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Lydie Cortes rejoint le Groupe Saint-Gobain en 1992, au sein du laboratoire de recherche et développement de Saint-Gobain Weber sur le site de Servas où elle exerce différentes fonctions : d'abord comme technicienne au développement et contrôle couleur, puis au développement de méthodes de contrôle des produits finis en pâte, puis de 1999 à 2012 comme technicienne R&D en formulation de produits finis en poudre.

Mme Lydie Cortes occupe à partir de 1996 divers mandats électifs et syndicaux, dont ceux de membre du Comité d'établissement, Déléguée du personnel et membre du CHSCT de Saint-Gobain Weber et, depuis 2004, Déléguée syndicale central de la CFDT.

En 2007, Mme Lydie Cortes devient membre titulaire du Comité de Groupe et, en 2010, elle est élue Secrétaire de la convention européenne et du Comité restreint de Saint-Gobain.

Depuis 2012, Mme Lydie Cortes exerce les fonctions de Coordinatrice Sécurité Produits (gestion et évaluation des classes de danger des produits, sensibilisation et prévention à l'utilisation et à la manipulation de produits chimiques) chez Saint-Gobain Weber France.

Mme Lydie Cortes est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2018.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



## SIBYLLE DAUNIS OPFERMANN

### Administratrice représentant les salariés actionnaires

Principale fonction exercée : Directrice générale de La Plateforme du Bâtiment  
La Plateforme du Bâtiment - 7, rue Benjamin Constant - 75019 Paris

50 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 3 800

**Date de première nomination :**  
mars 2020

**Date de début de mandat :** juin 2021

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Sibylle Daunis-Opfermann débute sa carrière en 1996 dans une PME du secteur automobile, où elle a pour mission d'optimiser les achats hors production de grands groupes du secteur des sous-traitants automobile.

En 1998, elle rejoint l'activité Welding du Groupe Air Liquide, où elle occupe le poste d'adjointe au Directeur des achats de production, avant de rejoindre la Direction marketing et de prendre en charge le pilotage de l'ensemble des produits de négoce.

En 2001, elle rejoint Virax, société du groupe Facom spécialisée dans l'outillage pour le plombier, en tant que responsable achats.

C'est en 2005 qu'elle rejoint le Groupe Saint-Gobain, au sein de PUM Plastiques, où elle est adjointe au Directeur des achats, fonction qu'elle exerce jusqu'en 2010 avant d'être nommée Directrice marketing et achats. En 2013, on lui confie, en sus de ses fonctions, la digitalisation de l'enseigne, ainsi que la Direction de la communication. À compter de septembre 2016, elle exerce les fonctions de Directrice générale de PUM.

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2024, elle est Directrice générale de La Plateforme du Bâtiment.

Mme Sibylle Daunis-Opfermann est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis mars 2020.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



## THIERRY DELAPORTE

### Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés  
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

57 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 1 795

**Date de première nomination :** juin 2022

**Date de début de mandat :** juin 2022

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Thierry Delaporte débute sa carrière en 1992 au sein du cabinet de conseil Arthur Andersen avant de rejoindre, en 1995, le groupe Capgemini. Il y occupe tout d'abord diverses fonctions financières, notamment celles de Directeur financier de la zone Europe du Sud, puis de la zone Asie-Pacifique. Il passe ensuite près de 15 ans aux États-Unis dans les fonctions financières et de direction opérationnelle ; à ce titre, il a notamment été Directeur financier de l'Amérique du Nord, Directeur général de l'entité mondiale stratégique des services financiers internationaux puis Directeur général de la zone Amérique latine. En 2017, il est nommé Directeur général délégué du Groupe, mandat qu'il exerce jusqu'en 2020.

De juin 2020 à avril 2024, il est Directeur général de la société Wipro Limited, dont le siège est situé à Bangalore, cotée sur le NYSE (New York Stock Exchange) et le BSE (Bombay Stock Exchange), leader mondial en technologies de l'information.

M. Thierry Delaporte est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2022.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur général de Wipro Limited* (Inde) (2020-2024)</li> </ul>

\* Société cotée.



## PAMELA KNAPP

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

Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés  
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

66 ans

**Nationalité :** allemande

**Nombre d'actions détenues :** 1 818

**Date de première nomination :** juin 2013

**Date de début de mandat :** juin 2021

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Pamela Knapp débute sa carrière en 1987 comme consultante en fusions / acquisitions chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.

En 1992, elle est nommée Directrice des projets stratégiques puis de la branche maintenance & service au sein du secteur Transportation Systems du groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directrice administratif et financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.

En 2000, elle est Directrice du département central Corporate Development Executives du groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directrice administratif et financier du secteur Power Transmission & Distribution du groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle est membre du Directoire de GfK SE.

Depuis juin 2020, elle est membre de la Commission des monopoles (Monopolkommission), qui conseille le ministre de l'Économie allemand sur les sujets de la concurrence.

Mme Pamela Knapp est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)</li> <li>Membre du Conseil de surveillance, membre du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations de Signify N.V.* (Pays-Bas)</li> <li>Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité d'audit et membre du Comité exécutif de Douglas AG* (Allemagne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (2011-2021)</li> <li>Administratrice et membre du Comité d'audit de NV Bekaert* (Belgique) (2016-2020)</li> </ul>

\* Société cotée.



## AGNÈS LEMARCHAND

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

Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés  
 Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

70 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 2 252

**Date de première nomination :** juin 2013

**Date de début de mandat :** juin 2021

**Date d'échéance du mandat :**  
 AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Agnès Lemarchand débute sa vie professionnelle avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du groupe Rhône-Poulenc de 1980 à 1985.

Nommée en 1986 Directrice générale de l'industrie biologique française (IBF), elle crée en 1987 IBF Biotechnics aux États-Unis, filiale du groupe Rhône-Poulenc et de l'Institut Mérieux, dont elle est nommée Présidente-Directrice générale.

En 1991, elle rejoint le groupe Ciments Français en tant que Directrice générale de Prodigal, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle entre dans le groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directrice de la stratégie de la branche matériaux de spécialités puis est nommée en 1999 Présidente-Directrice générale de Lafarge Chaux.

En 2004, elle reprend avec les dirigeants de celle-ci la filiale de Lafarge Chaux au Royaume-Uni et fonde Steetley Dolomite Limited, dont elle assure la présidence exécutive pendant dix ans avant de céder l'entreprise au groupe industriel Lhoist. Mme Agnès Lemarchand est membre du Comité ESG de l'Institut français des administrateurs.

Mme Agnès Lemarchand est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratrice et membre du Comité Stratégique du groupe Golocal</li> <li>Senior Advisor de France Startups Océans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présidente de la société COMDEV (2021-2022)</li> <li>Administratrice et membre du Comité de nomination et de rémunération de Solvay SA* (Belgique) (2017-2023)</li> <li>Administratrice et membre du Comité d'audit de BioMérieux* (2014-2023)</li> </ul>

\* Société cotée.



## DOMINIQUE LEROY

**Administratrice indépendante**  
**Membre du Comité des nominations et des rémunérations**

Principale fonction exercée :  
 Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe  
 Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

60 ans

**Nationalité :** belge

**Nombre d'actions détenues :** 1 200

**Date de première nomination :**  
 novembre 2017

**Date de début de mandat :** juin 2019

**Date d'échéance du mandat :**  
 AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Dominique Leroy exerce diverses fonctions au sein d'Unilever Belgique et Benelux pendant 24 ans. Après avoir débuté dans les domaines du marketing, de la finance et du développement client, elle est nommée successivement, entre 1999 et 2006, Directrice de division opérationnelle, Directrice de la logistique et Directrice du développement client chez Unilever Foods Belgium. Elle devient ensuite, jusqu'en 2011, Directrice du développement client et membre du Comité de direction, puis Managing Director d'Unilever Benelux, où elle siège également au sein du Comité de direction de 2008 à 2011.

En 2011, elle rejoint le groupe Proximus (anciennement Belgacom) en tant que Vice-Présidente en charge des ventes et du commerce en ligne de la division *Consumer Business Unit*, avant d'en devenir Vice-Présidente exécutive en juin 2012. Puis, entre janvier 2014 et septembre 2019, Mme Dominique Leroy exerce la fonction d'administratrice déléguée (Directrice générale) du groupe Proximus, coté au premier marché d'Euronext Bruxelles. Au sein du groupe Proximus, elle préside également les Conseils d'administration des sociétés BICS et Be-Mobile et est administratrice de Proximus Art jusqu'en 2019.

Mme Dominique Leroy est, depuis mai 2020, Senior Advisor d'Apheon Capital (anciennement Ergon Capital Partners). Elle préside le Conseil consultatif international de la Solvay Brussels School of Economics and Management jusqu'en octobre 2019.

Mme Dominique Leroy est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2017.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (hors Allemagne)</li> <li>Membre du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de gouvernance de T-Mobile USA* (États-Unis), société contrôlée par Deutsche Telekom AG*</li> <li>Membre du Conseil d'administration de OTE* (Grèce), filiale détenue à plus de 50 % par Deutsche Telekom AG*</li> <li>Senior Advisor d'Apheon Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil de surveillance, du Comité de gouvernance et de nomination, du Comité des risques et du Comité du développement durable et de l'innovation d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas) (2016-2021)</li> <li>Senior Advisor de Bain &amp; Company (Belgique) (2019-2020)</li> </ul>

\* Société cotée.



## JANA REVEDIN

### Administratrice indépendante

Principale fonction exercée : Architecte et professeure titulaire d'architecture et d'urbanisme à l'École spéciale d'architecture à Paris  
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

59 ans

**Nationalité :**  
allemande

**Nombre d'actions détenues :** 1 200

**Date de première nomination :** juin 2023

**Date de début de mandat :** juin 2023

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Jana Revedin est architecte, docteur HDR en sciences architecturales et urbaines et professeure titulaire d'architecture et d'urbanisme à l'ESA (École spéciale d'architecture, Paris). Elle a enseigné à l'Université IUAV de Venise où elle a présenté son doctorat et son habilitation en sciences architecturales et urbaines, puis à l'Université Beuth de Berlin et à l'Université d'Umeå en Suède en tant que professeure associée d'architecture et d'urbanisme, ainsi qu'au Blekinge Institute of Technology à Karlskrona en Suède en tant que professeure titulaire. Mme Jana Revedin est également membre du laboratoire de recherche ENSALLAURE « Environnement, ville, société » au sein du Centre national de la recherche scientifique (CNRS). En 2006, elle crée le « Global Award for Sustainable Architecture », qui, sous patronage de l'UNESCO et de l'Union internationale des architectes (UIA), est décerné chaque année à cinq architectes engagés dans la recherche d'une éthique architecturale durable et urbaine. Mme Jana Revedin est également déléguée de l'UNESCO et Conseillère auprès de la Commission éducation et recherche EDUCOM de l'UIA depuis 2010, membre du Conseil scientifique de la Société du Grand Paris et du Conseil scientifique de la Commission européenne pour l'innovation des matériaux de construction, et membre associée de l'Académie d'Architecture.

Mme Jana Revedin est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2023.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



## GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX

### Administrateur indépendant

#### Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés  
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

62 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 1 200

**Date de première nomination :** juin 2024

**Date de début de mandat :** juin 2024

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Geoffroy Roux de Bézieux débute sa carrière professionnelle en 1986 chez L'Oréal, en France puis au Royaume-Uni dans des fonctions marketing, puis en Pologne où il crée une filiale polonaise du groupe L'Oréal.

En 1996, il crée The Phone House, première chaîne de magasins dédiée à la téléphonie mobile, qu'il vend au groupe coté Carphone Warehouse, dont il devient Directeur général délégué et membre du « board » jusqu'en 2004. En 2004, il crée un opérateur de réseau mobile qui deviendra Virgin Mobile en 2006, entreprise qu'il cède à Numericable en 2014. En 2014, il crée avec des associés le fonds de capital-risque ISAI, destiné aux start-up de la technologie, dont il est toujours actionnaire.

En 2016, il crée le groupe Notus Technologies, groupe patrimonial actif dans l'industrie agroalimentaire, les loisirs et les nouvelles technologies.

M. Geoffroy Roux de Bézieux a été Président de l'association CroissancePlus de 2005 à 2008, Président de l'Unédic de 2008 à 2010 et Vice-Président du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) de 2013 à 2018 avant d'en devenir Président de juillet 2018 à juillet 2023.

M. Geoffroy Roux de Bézieux est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2024.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Parrot\*
- Administrateur de Bureau Veritas\*

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) (juillet 2018-juillet 2023)

\* Société cotée.



## GILLES SCHNEPP

### Administrateur Membre du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Danone  
Compagnie de Saint-Gobain - « Tour Saint-Gobain » - 12, place de l'Iris - 92400 Courbevoie

66 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 1 200

**Date de première nomination :**  
juin 2009

**Date de début de mandat :** juin 2021

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Gilles Schnepf débute sa carrière chez Merrill Lynch en 1983 et est nommé en 1988 Directeur des départements obligataires et dérivés puis Vice-Président. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes, dont celui de Secrétaire général et Directeur financier, avant d'être nommé Directeur général délégué (2000), membre du Comité de direction et administrateur (2001), Vice-Président-Directeur général (2004), Président-Directeur général de Legrand (2006) puis Président du Conseil d'administration (2018), mandat qu'il occupe jusqu'en juin 2020.

De 2018 à 2021, il est Président de la Commission de la transition écologique et économique du MEDEF, dont il est membre du Comité exécutif.

M. Gilles Schnepf est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de Danone\*
- Administrateur de Socotec

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur, Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et membre du Comité de réflexion stratégique de Sanofi\* (2020-2024)
- Administrateur (2002-2022) et Président du Conseil d'administration (2018-2020) de Legrand\*
- Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance, Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité financier et d'audit de Peugeot SA\* (2019-2021)

\* Société cotée.



## PHILIPPE THIBAUDET

### Administrateur salarié Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Principale fonction exercée : Chargé de mission EHS  
Saint-Gobain Iover - 19, rue Paul Sabatier - 71102 Chalons-sur-Saône

44 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 7

**Date de première nomination :** mai 2018

**Date de début de mandat :** juin 2022

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Philippe Thibaudet effectue sa carrière professionnelle au sein de l'usine de Chalons-sur-Saône chez Saint-Gobain Iover comme opérateur de production posté à feu continu.

Il s'engage très tôt dans un parcours syndical, d'abord au sein de l'usine de Chalons-sur-Saône, puis dans les instances syndicales centrales, nationales et européennes du Groupe Saint-Gobain comme représentant de la CGT.

Il est chargé de l'activité revendicative et de la négociation collective dans l'ensemble des branches professionnelles couvertes par la Fédération nationale des travailleurs du verre et de la céramique CGT.

Il occupe, au sein des instances de la société Saint-Gobain Iover et du Groupe Saint-Gobain, divers mandats électifs et syndicaux, dont celui de Délégué du personnel, de membre du CHSCT, de membre du Comité d'établissement, de membre du Comité central d'entreprise, secrétaire du CHSCT, membre du Comité de Groupe, membre de la Convention pour le dialogue social européen, Délégué syndical, Délégué syndical central de l'entreprise SGI et Secrétaire fédéral de la FNTVC-CGT ainsi que Représentant suppléant du CCE au Conseil d'administration de Saint-Gobain Iover.

M. Philippe Thibaudet occupe actuellement des fonctions de chargé de mission EHS au sein de Saint-Gobain Iover à Chalons-sur-Saône depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

M. Philippe Thibaudet est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2018.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



## HÉLÈNE DE TISSOT

### Administratrice indépendante Membre du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Vice-Présidente exécutive Finance et IT du groupe Pernod Ricard  
Pernod Ricard - 5, cours Paul Ricard - 75008 Paris

55 ans

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 1 200

**Date de première nomination :** juin 2024

**Date de début de mandat :** juin 2024

**Date d'échéance du mandat :**  
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

### EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Hélène de Tissot débute sa carrière professionnelle en 1994 en qualité d'avocate fiscaliste, spécialisée en fiscalité internationale au sein du cabinet Arthur Andersen.

Elle rejoint le groupe Pernod Ricard en 2002 pour y occuper les fonctions de Directrice fiscale du groupe et contribue à des opérations transformantes telles que les acquisitions d'Allied Domecq et de Vin & Sprit.

Elle est nommée Directrice financière de Pernod Ricard Asie, basée à Hong Kong, en 2010, Directrice du département Stratégie Fusions & Acquisitions en 2016 et Directrice financière, IT et Opérations du groupe Pernod Ricard en 2018.

Mme Hélène de Tissot est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2024.

Ses mandats exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

#### Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Vice-Présidente exécutive Finance et IT et membre du Comité exécutif du groupe Pernod Ricard\*

#### Mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

\* Société cotée.

## B – Nominations et renouvellements proposés à l'Assemblée générale du 5 juin 2025

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 28 novembre 2024, considérant les départs en 2025 de Mme Pamela Knapp et M. Gilles Schnepf (qui ne seraient pas indépendants s'ils étaient renouvelés) et Agnès Lemarchand (atteinte par la limite d'âge), a décidé de soumettre à l'Assemblée générale du 5 juin 2025 les nominations de Mme Maya Hari, de M. Antoine de Saint-Affrique et de M. Hans Sohlström en qualité d'administrateurs indépendants<sup>(1)</sup> (voir section p. 5.1.2, D p. 270). Il est précisé qu'en cas d'approbation de ces nominations par l'Assemblée générale du 5 juin 2025, le Conseil d'administration serait composé de 91 % d'administrateurs indépendants, de 45 % d'administrateurs étrangers et de 45 % de femmes (hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateur représentant les salariés actionnaires, conformément au code Afep-Medef).

En outre, le mandat de Mme Sibylle Daunis-Opfermann, administratrice représentant les salariés actionnaires, arrivera à son terme lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2025. Le Conseil de surveillance du fonds « Saint-Gobain PEG France » a décidé de désigner sa Présidente, Mme Sibylle Daunis, actuelle administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain, comme candidate au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Conseil de surveillance du fonds « Saint-Gobain PEG Monde », après en avoir délibéré, a décidé de soutenir sa candidature et de ne pas désigner, parmi ses membres, de candidat à présenter à l'Assemblée générale des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain. Mme Sibylle Daunis a également été élue comme candidate par les salariés actionnaires au nominatif.

## C – Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration

### a. Indépendance

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel de la situation des administrateurs au 1<sup>er</sup> février 2025 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 ainsi examiné lors de sa séance du 27 février 2025, comme chaque année, avec une vigilance particulière et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Saint-Gobain et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur exerçant des fonctions dirigeantes exécutives ou de présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance : M. Gilles Schnepf, Président du Conseil d'administration de Danone, Mme Dominique Leroy, membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe et M. Jean-François Cirelli, Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg. Il résulte de l'examen réalisé par le Conseil

d'administration, décrit ci-après, qu'à l'exception de Mme Dominique Leroy, aucun de ces administrateurs ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives ou de présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance n'entretient de relation d'affaires avec la Compagnie de Saint-Gobain, son Groupe ou sa Direction.

Aucun flux d'affaires n'existant entre respectivement les groupes Danone et BlackRock, d'une part, et Saint-Gobain, d'autre part, le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Dominique Leroy et des relations d'affaires entretenues respectivement entre le groupe Deutsche Telekom, d'une part, et Saint-Gobain, d'autre part.

Les flux d'affaires entre les groupes Saint-Gobain et Deutsche Telekom représentent, toutes activités confondues et au niveau mondial, moins de 0,1 % de leurs chiffres d'affaires consolidés respectifs. Ces chiffres sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil d'administration a relevé qu'en raison de l'organisation du Groupe Saint-Gobain, de sa taille et de la diversité de ses activités, le Conseil d'administration n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différentes composantes métiers du Groupe qui sont en effet gérées de façon décentralisée par les Directions concernées. *A fortiori*, Mme Dominique Leroy, 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 par extraordinaire, une telle question devait être débattue lors d'un Conseil d'administration, le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts aux termes desquelles l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur Référent de sa situation et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'administration a considéré que Mme Dominique Leroy n'entretient pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec le Groupe susceptibles d'affecter sa liberté de jugement ou son indépendance.

Il est rappelé que M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non en tant que représentant de BlackRock, qui détenait au 31 décembre 2024 8,15 % du capital et 7,38 % des droits de vote de la Société<sup>(2)</sup>. Par ailleurs, M. Jean-François Cirelli n'a pas été nommé sur proposition de BlackRock. En outre, pour les besoins de l'exercice des droits de vote attachés aux actions de la Société détenues par BlackRock, ce dernier a donné mandat à un tiers (le département Custom Policy de Glass Lewis) qui exerce lesdits droits de vote pour le compte de BlackRock de sorte que (i) M. Jean-François Cirelli ne peut influencer sur l'exercice par BlackRock de ses droits de vote et que (ii) BlackRock ne peut, en s'appuyant sur sa qualité d'actionnaire et les droits de vote y afférents, avoir d'influence sur l'exercice par M. Jean-François Cirelli de son mandat d'administrateur.

Sur l'absence de conflits d'intérêts des membres du Conseil d'administration et la conclusion par la Société de conventions soumises à la procédure de l'article L. 225-38 du Code de commerce, voir la partie relative aux conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration, section 5.1.1, D p. 262.

<sup>(1)</sup> Voir les biographies de ces derniers dans le communiqué de presse du 28 novembre 2024 : [https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/20241128\\_Gouvernance\\_VF.pdf](https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/20241128_Gouvernance_VF.pdf).

<sup>(2)</sup> Détention inférieure au seuil de 10 % en capital ou en droit de vote évoquée à l'article 10.7 du code Afep-Medef.

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<sup>er</sup> février 2025, neuf administrateurs sur onze (soit 82 %) satisfont à l'intégralité des critères d'indépendance et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mmes Sophie Brochu, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, Jana Revedin et Hélène de Tissot, et MM. Jean-François Cirelli, Thierry Delaporte et Geoffroy Roux de Bézieux.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés et les salariés-actionnaires ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Le tableau ci-dessous récapitule le résultat de l'examen d'indépendance de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef.

Administrateur	Critères <sup>(a)</sup>							
	Critère 1 : Salarié ou mandataire social exécutif au cours des cinq années précédentes	Critère 2 : Mandats croisés	Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Critère 4 : Lien familial	Critère 5 : Commissaire aux comptes	Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 : Dirigeant mandataire social non exécutif	Critère 8 : Actionnaire important
Benoit Bazin	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sophie Brochu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-François Cirelli	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ <sup>(b)</sup>
Lydie Cortes	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sibylle Daunis-Opfermann	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Thierry Delaporte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pamela Knapp	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agnès Lemarchand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dominique Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jana Revedin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Geoffroy Roux de Bézieux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gilles Schnepf	✓	✓	✓	✓	✓	✘	✓	✓
Philippe Thibaudet	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hélène de Tissot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, un ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et un ✘ représente un critère d'indépendance non satisfait.

<sup>(a)</sup> Selon les critères énoncés par la recommandation 10.5 du code Afep-Medef : (i) ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Compagnie de Saint-Gobain consolide, (ii) ne pas détenir de mandat croisé au sens de la recommandation 10.5.2 du code Afep-Medef, (iii) ne pas avoir de relations d'affaires significatives avec Saint-Gobain, (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain, (v) ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain au cours des cinq années précédentes, (vi) ne pas être administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis plus de 12 ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans, (vii) ne pas percevoir, pour un dirigeant mandataire social non exécutif, de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Compagnie de Saint-Gobain ou du Groupe Saint-Gobain et (viii) ne pas représenter un actionnaire important de la Compagnie de Saint-Gobain.

<sup>(b)</sup> Pour rappel, M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non en tant que représentant de BlackRock, qui détenait au 31 décembre 2024 8,15 % du capital et 7,38 % des droits de vote de la Société. M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.

## b. Politique de diversité, complémentarité des compétences et expérience des administrateurs

Au 1<sup>er</sup> février 2025, quatre membres du Conseil d'administration sur onze (soit 36 %) sont de nationalité étrangère (à l'exclusion des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, conformément au code Afep-Medef). En cas d'approbation des renouvellements de mandats et des nominations d'administrateurs proposés à l'Assemblée générale du 5 juin 2025, cinq membres du Conseil d'administration sur onze (soit 45,5 %) seraient de nationalité étrangère.

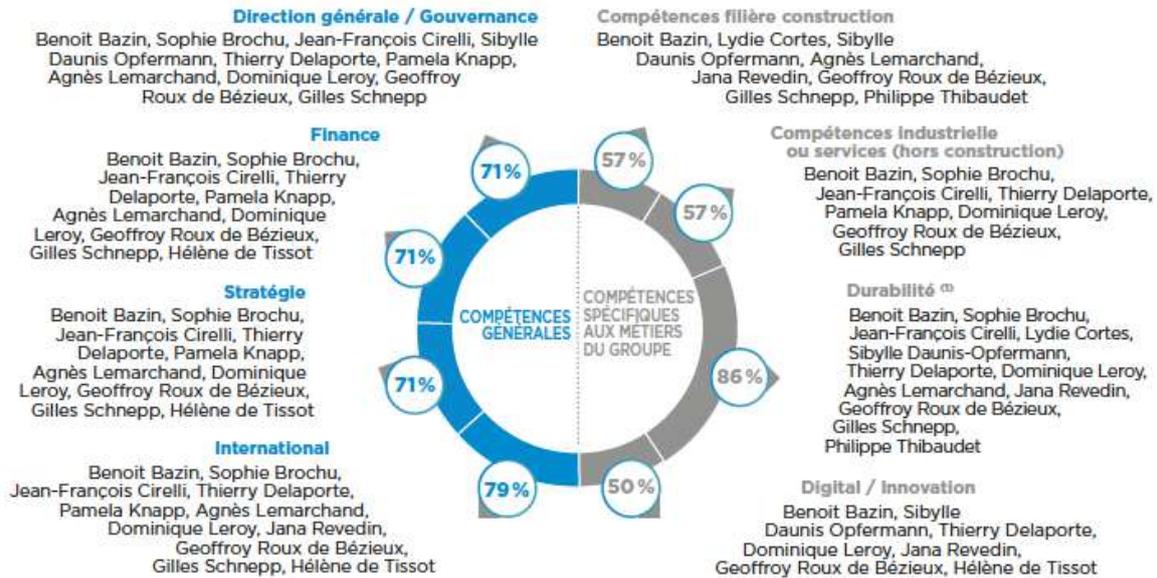
En outre, la majorité des administrateurs a, ou a eu, une très forte exposition internationale, en dirigeant des groupes ayant une forte implantation de leurs activités à l'étranger ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger (cf. biographies à la section 5.1.1, A. p. 248).

Par ailleurs, dans le cadre de son auto-évaluation portant sur les travaux du Conseil d'administration réalisés au cours de l'année 2024 (cf. section 5.1.2.E. p. 277), le Conseil d'administration, tenant compte notamment des nominations effectuées lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2024 et de celles qui seront proposées à l'Assemblée générale du 5 juin 2025, a jugé très positivement sa composition en matière de diversité, d'âge, d'expériences, de complémentarité des compétences sectorielles et fonctionnelles et a constaté le rajeunissement, l'internationalisation et la diversification du Conseil (cf. biographies à la section 5.1.1, A. p. 248).

Avec les nominations effectuées en juin 2024 et celles proposées en juin 2025, l'essentiel des travaux de recomposition du Conseil auront été effectués. S'il devait y avoir des nouveaux recrutements, il serait souhaitable de poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil.

En outre, le Conseil d'administration entend maintenir en son sein une proportion équilibrée de femmes et d'hommes (voir le paragraphe « Parité » ci-après).

Le graphique ci-après présente de manière synthétique les compétences des membres du Conseil d'administration au 1<sup>er</sup> février 2025, lesquelles ont été identifiées en fonction de leurs parcours et expériences respectives et validées par le Comité des nominations et des rémunérations. L'intégralité des biographies des administrateurs figurent aux p. 248 à p. 257 du présent Document d'enregistrement universel.



(1) Compétence attribuée aux administrateurs dont le parcours fait ressortir une contribution significative dans les domaines du développement durable, du changement climatique ou des problématiques sociales.

En cas d'approbation des renouvellements de mandats et des nominations d'administrateurs proposés à l'Assemblée générale du 5 juin 2025, les compétences ci-dessous seraient représentées comme suit au sein du Conseil d'administration : Direction générale / Gouvernance 71 % ; Finance 71 % ; Stratégie 71 % ; International 79 % ; Compétences filière construction 50 % ; Compétences industrielle ou services (hors construction) 57 % ; Durabilité 93 % ; Digital / Innovation 71 %.

### Focus sur la compétence des administrateurs en matière de durabilité

La compétence est considérée comme acquise lorsqu'un administrateur a occupé un poste de direction générale, fonction exposée par nature aux questions de durabilité qui sont au cœur de la stratégie des entreprises, aux questions environnementales, sociales mais également aux sujets relatifs au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (M. Benoit Bazin, Mme Sophie Brochu, M. Jean-François Cirelli, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, M. Thierry Delaporte, Mme Agnès Lemarchand, Mme Dominique Leroy, M. Geoffroy Roux de Bézieux et M. Gilles Schnepf). Cette compétence est également considérée comme acquise lorsqu'un administrateur est membre de Comités du Conseil de sociétés cotées en charge de la RSE (Mmes Sophie Brochu et Agnès Lemarchand et M. Benoit Bazin), exerce ou a exercé un ou plusieurs mandats électifs ou syndicaux, acquérant ainsi une expertise dans le domaine social (Mme Lydie Cortes, M. Geoffroy Roux de Bézieux et M. Philippe Thibaudet). Enfin, cette compétence est aussi attribuée lorsqu'un administrateur exerce une activité ayant un objet associé à des activités durables dans l'économie en général (Mmes Agnès Lemarchand et Jana Revedin).

Il convient par ailleurs de souligner que tous les membres du Conseil ont bénéficié de formations, organisées avec des experts externes, en matière de durabilité depuis 2018 (cf. section D- « Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2024 » p. 270).

Les profils des membres du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise sont décrits à la section 5.1.2 « fonctionnement du Conseil d'administration » p. 264 du Document d'enregistrement universel.

### c. Parité

Au 1<sup>er</sup> février 2025, le Conseil d'administration comprend six femmes sur onze membres (55 %), soit plus de 40 % de femmes, conformément aux dispositions des articles L. 225-17 et suivants du Code de commerce relatives à la représentation équilibrée de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration. Conformément à la loi, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion. En intégrant ces derniers, le Conseil d'administration compte 57 % de femmes au 1<sup>er</sup> février 2025. Avec ce taux, le niveau de mixité du Conseil d'administration est d'ores et déjà conforme aux exigences de la Directive « women On Boards » qui entrera en vigueur en juin 2026.

### d. Représentation des salariés actionnaires et des salariés

Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont été désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société conformément aux statuts de la Société. Ceux-ci ont en effet été modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 pour prévoir le maintien de deux administrateurs salariés, quelle que soit la taille du Conseil d'administration, et alors que, compte tenu de sa taille, la loi n'aurait alors imposé la désignation que d'un seul administrateur représentant les salariés. Cette initiative, anticipant la loi Pacte publiée en mai 2019, s'est pleinement inscrite dans la culture de dialogue social de Saint-Gobain.

Mme Sibylle Daunis-Opfermann a été désignée en tant qu'administratrice représentant les salariés actionnaires en juin 2021 selon les modalités de désignation prévues par les statuts de la Société. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024. Le Conseil de surveillance du fonds « Saint-Gobain PEG France »<sup>(1)</sup> a décidé de désigner sa Présidente, Mme Sibylle Daunis, actuelle administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain, comme candidate au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Conseil de surveillance du fonds « Saint-Gobain PEG Monde », après en avoir délibéré, a décidé de soutenir sa candidature et de ne pas désigner, parmi ses membres, de candidat à présenter à l'Assemblée générale des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain. Mme Sibylle Daunis a également été élue comme candidate par les salariés actionnaires au nominatif.

Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires bénéficient d'une formation externe adaptée à l'exercice de leur mandat.

Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ces administrateurs sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires et disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs, fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres administrateurs.

Conformément à la loi, un membre du Comité social et économique (M. Vincent Cotrel, élu par les membres du Comité social et économique et représentant les salariés) siège au Conseil d'administration avec voix consultative.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur doit détenir au nominatif un minimum de 1 200 actions, la loi exonérant les administrateurs représentant les salariés, actionnaires ou non, de ce type d'obligation<sup>(2)</sup>.

Au 1<sup>er</sup> février 2025, l'ensemble des actions détenues par les administrateurs (en ce compris M. Benoit Bazin) représente 0,05 % du capital social de la Société.

<sup>(1)</sup> Conformément aux dispositions de l'article L. 214-164-1 du Code monétaire et financier de commerce, le Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise est composé de salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de représentants de l'entreprise. Le Président du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise est élu parmi les salariés représentant les porteurs de parts.

<sup>(2)</sup> L'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 a décidé d'augmenter le nombre d'actions de la Société à détenir pour les administrateurs de 800 à 1 200 actions. L'ensemble des administrateurs de la Société s'est conformé à ses obligations à cet égard.

## D – Gestion des conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

### a. Déclaration des conflits d'intérêts

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, au 1<sup>er</sup> février 2025, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Société et son mandataire social exécutif, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, de conflit d'intérêts entre la Compagnie de Saint-Gobain et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrat de service liant personnellement un membre du Conseil d'administration à la Compagnie de Saint-Gobain ou à l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. L'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil a revu à cet effet les réponses apportées par chaque administrateur au questionnaire qui lui a été envoyé.

Dans l'hypothèse où une telle situation devait se présenter, le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts : l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur Référent et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (cf. section 9.1.1 B, p. 480). En outre, chacun des administrateurs est sollicité chaque année pour communiquer la liste des mandats et fonctions exercées dans toutes sociétés au cours des cinq dernières années et de répondre au questionnaire sur les conflits d'intérêts établi par la Société.

### b. Conventions réglementées

Au 1<sup>er</sup> février 2025 ont été conclues, et seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2025, les conventions réglementées suivantes:

#### 1) Conventions pour le « Global Award for Sustainable Architecture »

Le « Global Award for Sustainable Architecture » récompense chaque année cinq architectes dont les réalisations reflètent les principes du développement durable et répondent aux besoins des sociétés, avec une approche durable, innovante et participative.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain avait autorisé le 19 décembre 2023, dans le cadre de la conclusion du partenariat pour l'organisation et la production du « Global Award for Sustainable Architecture », la signature de trois contrats visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce qui ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024.

La personne intéressée est Mme Jana Revedin, membre du Conseil d'administration de la Société et fondatrice du « Global Award for Sustainable Architecture ».

Après le succès de l'édition 2024 et afin de permettre l'organisation et la production de l'édition 2025 du « Global Award for Sustainable Architecture », le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 26 septembre 2024, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, la signature :

- d'un avenant au contrat de partenariat et de licence de marque avec Mme Jana Revedin sans rémunération pour cette dernière, précisant les missions et obligations de chacune des parties dans le cadre de l'organisation et de la production de l'édition 2025 et de la préparation de l'édition 2026 du « Global Award for Sustainable Architecture » ;
- comme en 2024, d'un contrat de cession de droits d'auteurs avec Mme Jana Revedin en sa qualité de co-auteur de l'ouvrage consacré aux travaux des lauréats de l'édition 2025 du « Global Award for Sustainable Architecture », prévoyant une rémunération de 35 000 euros HT dont 27 000 euros HT pour Mme Jana Revedin ; et
- comme en 2024, d'un contrat d'édition portant sur la publication et la distribution desdits ouvrages avec une maison d'édition internationale, non liée à Mme Jana Revedin, pour un coût d'édition prévu de 50 000 euros HT.

Le « Global Award for Sustainable Architecture » est un concours qui est en adéquation avec les activités du Groupe, les valeurs qu'il promeut et s'inscrit dans sa politique de communication de leader mondial de la construction durable.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-13 du Code de commerce, les informations relatives aux conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce sont disponibles sur le site Internet de la Société dans la rubrique Gouvernance / Conseil d'administration et Comités : [https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/mediadocument/decision\\_ca\\_26\\_septembre\\_2024\\_vf.pdf](https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/mediadocument/decision_ca_26_septembre_2024_vf.pdf)

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes mentionnant les conventions réglementées figure dans la section 5.5, p. 324 du présent Document d'enregistrement universel.

### c. Conventions courantes

Le Conseil d'administration a arrêté le 27 février 2020, sur recommandation du Comité d'audit et des risques, conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Cette procédure mise à jour en juillet 2024 indique notamment :

- le champ des conventions concernées ainsi qu'une typologie de conventions susceptibles d'être considérées comme courantes pour la Compagnie de Saint-Gobain ; et
- la détermination des personnes en charge, au sein du Secrétariat général, de la Direction de la trésorerie et des financements, de la Direction financière et de la Direction juridique *corporate*, de la qualification de telles conventions selon la nature des conventions considérées.

## E – 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 2024	Benoît Bazin (juin 2021) Sibylle Daunis-Opfermann (mars 2020) <sup>(a)</sup> Pamela Knapp (juin 2013) Agnès Lemarchand (juin 2013) Gilles Schnepf (juin 2009)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025	Thierry Delaporte (juin 2022) Lydie Cortes (mai 2018) Philippe Thibaudet (mai 2018)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026	Dominique Leroy (novembre 2017) Jana Revedin (juin 2023)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027	Jean-François Cirelli (juin 2020) Sophie Brochu (juin 2024) Hélène de Tissot (juin 2024) Geoffroy Roux de Bézieux (juin 2024)

<sup>(a)</sup> Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires doit être renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025. Mme Sibylle Daunis, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France », qui représente actuellement les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration, a été désignée candidate par ledit Conseil de surveillance. Cette candidature a été soutenue par le Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG Monde » qui n'a pas proposé d'autre candidat. Mme Sibylle Daunis a également été élue comme candidate par les salariés actionnaires au nominatif.

Au cours de sa séance du 28 novembre 2024, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de soumettre à l'Assemblée générale du 5 juin 2025 les nominations de Mme Maya Hari, M. Antoine de Saint-Affrique et M. Hans Sohlström.

Ces trois propositions permettent d'anticiper au mieux les évolutions de l'environnement et suivent les conclusions des travaux d'évaluation du Conseil de 2023, tendant à poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil en favorisant les axes de recherche suivants : un ou plusieurs mandataires sociaux exécutifs en exercice (Mme Maya Hari, M. Antoine de Saint-Affrique et M. Hans Sohlström), un ou plusieurs administrateurs disposant d'une bonne connaissance du monde de la construction, des matériaux et/ou de l'industrie (M. Antoine de Saint-Affrique et M. Hans Sohlström), un ou plusieurs administrateurs disposant de compétences financières (Mme

Maya Hari, M. Antoine de Saint-Affrique et M. Hans Sohlström), un ou plusieurs administrateurs disposant d'une expérience internationale (Mme Maya Hari, M. Antoine de Saint-Affrique et M. Hans Sohlström) et un administrateur étranger (Mme Maya Hari et M. Hans Sohlström). Elles sont le résultat d'une recherche confiée à un consultant spécialisé, sur demande du Comité des nominations et des rémunérations et en lien avec les travaux menés sous l'égide de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil.

Par ailleurs, le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Mme Sibylle Daunis arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025, au cours de sa séance du 27 février 2025, le Conseil d'administration a décidé de proposer la nomination de Mme Sibylle Daunis lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2025.

### 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 2024 :

	Assemblée générale du 6 juin 2024
Départ	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Iêda Gomes Yell <sup>(a)</sup> (juin 2016) Jean-Dominique Senard <sup>(a)</sup> (juin 2012)
Renouvellement	Jean-François Cirelli <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup> (juin 2020)
Nomination	Sophie Brochu <sup>(a)</sup> Hélène de Tissot <sup>(a)</sup> Geoffroy Roux de Bézieux <sup>(a)</sup>

<sup>(a)</sup> Administrateur indépendant.

<sup>(b)</sup> Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil depuis l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

Le tableau ci-après présente la composition du Conseil d'administration en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024 :

	Assemblée générale du 6 juin 2024
Taux d'indépendance <sup>(a)</sup>	82 %
Taux de féminisation <sup>(b)</sup>	55 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère <sup>(c)</sup>	36 %

<sup>(a)</sup> Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.

<sup>(b)</sup> Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires. En intégrant ces derniers, le Conseil d'administration compterait 57 % de femmes.

<sup>(c)</sup> Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.

## Synthèse de la composition des Comités du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après présentent la composition des trois Comités du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

Comité d'audit et des risques	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024
<b>Présidente</b>	Pamela Knapp <sup>(a)</sup>
<b>Membres</b>	Thierry Delaporte <sup>(a)</sup> Gilles Schnepf Hélène de Tissant <sup>(a)</sup>

<sup>(a)</sup> Administrateur indépendant.

Comité des nominations et des rémunérations	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024
<b>Président</b>	Jean-François Cirelli <sup>(a) (b)</sup>
<b>Membres</b>	Lydie Cortes <sup>(c)</sup> Dominique Leroy <sup>(a)</sup> Geoffroy Roux de Bézieux <sup>(a)</sup>

<sup>(a)</sup> Administrateur indépendant.

<sup>(b)</sup> Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil depuis l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

<sup>(c)</sup> Administratrice représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024
<b>Présidente</b>	Agnès Lemarchand <sup>(a)</sup>
<b>Membres</b>	Sophie Brochu <sup>(a)</sup> Jana Revedin <sup>(a)</sup> Philippe Thibaudet <sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup> Administrateur indépendant.

<sup>(b)</sup> Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

## 5.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### A – Structure de gouvernance

#### a. Unicité des fonctions jusqu'au 30 juin 2021

Après l'expiration d'une période de transition liée à la succession de M. Jean-Louis Beffa, le Conseil d'administration avait décidé lors de sa séance du 3 juin 2010 que les fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général seraient unifiées et de nommer M. Pierre-André de Chalendar Président-Directeur général.

Pendant le mandat de ce dernier, et en particulier à l'occasion des renouvellements du mandat d'administrateur de Pierre-André de Chalendar en 2014 et en 2018, le Conseil d'administration a considéré que l'unicité des fonctions était dans le meilleur intérêt de l'entreprise car permettant une réactivité et une efficacité accrue et étant adaptée à son fonctionnement.

#### b. Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général pour une période de transition jusqu'au 6 juin 2024

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a mené à partir de 2019, sous l'égide de l'Administrateur Référent et du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar.

En 2021, à l'issue de cette réflexion, le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain d'assurer une transition harmonieuse, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur général. Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil a décidé – à l'unanimité – de nommer M. Benoit Bazin Directeur général, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021 <sup>(1)</sup> ; M. Pierre-André de Chalendar continuant à exercer la présidence du Conseil d'administration, étant précisé qu'il a indiqué lors du renouvellement de son mandat en 2022 qu'il n'exercerait ses fonctions de Président que pour une durée maximale de deux ans, soit au plus tard jusqu'à l'Assemblée du 6 juin 2024.

M. Benoit Bazin a, par ailleurs, été nommé administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain par l'Assemblée générale du 3 juin 2021.

Cette formule de gouvernement d'entreprise a permis d'assurer une transition harmonieuse et réussie dans le contexte du processus de succession de M. Pierre-André de Chalendar commencé dès 2019, lors de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général délégué et poursuivi avec sa nomination en qualité de Directeur général le 1<sup>er</sup> juillet 2021.

Durant la période de transition, le Conseil d'administration a mené un travail approfondi, sous l'égide de l'Administrateur Référent et du Président du Conseil, en lien avec le Comité des nominations et des rémunérations. Ce dernier a concentré ses travaux sur la recomposition du Conseil en suivant les conclusions de l'évaluation de 2022 et a mandaté à cet effet un cabinet de recrutement afin de sélectionner des candidats administrateurs ayant vocation à être proposés à l'Assemblée générale.

<sup>(1)</sup> M. Benoit Bazin était Directeur général délégué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Outre les contacts informels entre les membres du Conseil, ce travail approfondi a notamment compris les étapes suivantes :

- l'Administrateur Référent, M. Jean-Dominique Senard, a rencontré tous les membres du Conseil d'administration à l'occasion de l'évaluation du Conseil en octobre 2021 et octobre 2022 ;
- en octobre 2022, lors de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée par un cabinet spécialisé, le consultant a interrogé individuellement tous les administrateurs ;
- l'Administrateur Référent, M. Jean-Dominique Senard, a présidé des « sessions exécutives » hors la présence du Directeur général en novembre 2021, novembre 2022 et novembre 2023 concernant le mode de gouvernance de la Société ;
- en septembre 2023, l'Administrateur Référent et le Président du Conseil, en présence des membres du Comité des nominations et des rémunérations, ont entendu un cabinet d'avocats spécialisé en matière de gouvernance ;
- en octobre 2023, l'Administrateur Référent et le Président du Conseil d'administration ont rencontré à nouveau tous les membres du Conseil ;
- en novembre 2023, l'Administrateur Référent et le Président du Conseil, en présence des membres du Comité des nominations et des rémunérations, ont entendu M. Benoit Bazin exposer sa vision de la gouvernance du Groupe ;
- en novembre 2023, l'Administrateur Référent a présidé une « session exécutive » hors la présence du Directeur général, au cours de laquelle il a notamment rendu compte de l'exposé de M. Benoit Bazin. Cette « session exécutive » a permis de constater un consensus unanime au sein des administrateurs sur des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et la nomination d'un Administrateur Référent aux pouvoirs renforcés.

### c. Unicité des fonctions à compter du 6 juin 2024 au terme de la période de transition

#### Décision d'adoption d'une structure de gouvernance unifiée

À l'issue du travail approfondi du Conseil d'administration décrit ci-dessus et afin de disposer de la structure de gouvernance la mieux adaptée à ses ambitions et aux défis et opportunités qui se présentent, le Conseil d'administration de Saint-Gobain a pris, le 23 novembre 2023, à l'unanimité de ses membres, la décision de ne pas modifier la structure avec fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de Directeur général qui existait avant la période de transition. Il a ainsi décidé :

- de nommer M. Benoit Bazin Président-Directeur général avec effet à compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024 ;
- de nommer M. Jean-François Cirelli Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil à l'issue de ladite Assemblée générale ;
- de renforcer les pouvoirs de l'Administrateur Référent (voir ci-dessous et voir section 9.1.1B, p. 480) ;
- de proposer à l'Assemblée générale du 6 juin 2024 le vote d'une modification des statuts de la Société rendant obligatoire la désignation d'un Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil en cas de réunion des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration ou si le Président du Conseil d'administration n'est pas indépendant.

La réunion des fonctions de Président et de Directeur général a été décidée de façon pragmatique par le Conseil d'administration en tenant compte des spécificités opérationnelles et stratégiques du Groupe et de l'environnement dans lequel il s'inscrit. Elle permet une responsabilité claire et incarnée de la Direction du Groupe ainsi qu'un alignement optimal entre les orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration et leur exécution efficace dans une organisation internationale décentralisée et multi-locale. L'unicité permet de tirer le meilleur parti de la dynamique en marche grâce à la récente simplification de la chaîne de commandement du Groupe, présent dans plus de 79 pays, avec un seul Directeur général responsabilisé dans chacun d'entre eux. Elle apporte aussi proximité, réactivité, simplicité et stabilité pour les équipes, les administrateurs et les actionnaires.

Le Conseil d'administration a en outre pris en compte les compétences et l'expérience de M. Benoit Bazin qui au-delà de sa vision stratégique et de sa connaissance profonde du Groupe a démontré sa capacité à faire évoluer la culture de Saint-Gobain et à transformer le Groupe avec succès tant sur son périmètre d'activités que sur ses performances opérationnelles, financières, sociales, et environnementales entretenant un dialogue régulier et constructif avec les administrateurs.

Il a également pris en compte les avis exprimés par les divers représentants des salariés en son sein.

Il est précisé que le Conseil d'administration continuera à débattre, dans le cadre de l'évaluation de ses travaux, de la pertinence de la formule de gouvernance existante.

#### Renforcement des mesures d'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration

Dans le cadre de ses travaux, le Conseil d'administration a décidé le 23 novembre 2023 de nommer un nouvel Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et, conscient des attentes des investisseurs s'est attaché à renforcer à la fois les pouvoirs de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et l'indépendance du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, tenant compte de l'évolution de la pratique au sein des sociétés à présidence unifiée en France et de l'attente de certains investisseurs exprimée à l'occasion du dialogue que la Société entretient avec eux, avait créé en juin 2017 la fonction d'Administrateur Référent, assumée entre juin 2017 et juin 2024 par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant. Cette fonction a été maintenue pendant la période de transition dans la mesure où le Président du Conseil d'administration, M. Pierre-André de Chalendar, n'était pas indépendant.

#### Nomination d'un nouvel Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil

Compte tenu de l'expiration du mandat de M. Jean-Dominique Senard à l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024 et de la décision d'avoir des fonctions unifiées de Directeur général et de Président du Conseil, le Conseil, lors de sa séance du 23 novembre 2023, a décidé de confier la fonction d'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil à M. Jean-François Cirelli, administrateur indépendant, son mandat a pris effet depuis l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

M. Jean-François Cirelli dispose à la fois d'une connaissance de l'industrie et des sujets de gouvernance compte tenu de ses fonctions exécutives précédentes, et d'une connaissance de Saint-Gobain du fait de sa présence au sein du Conseil d'administration depuis près de 4 ans. Il a également des compétences stratégiques, soulignées par son rôle dans un des principaux cabinets de stratégie, des compétences de gouvernance compte tenu de son

expérience accumulée comme administrateur de sociétés, une forte sensibilité actionnariale du fait de ses responsabilités au sein d'un des plus importants gestionnaires d'actifs dans le monde (cf. biographie section 5.1.1, A. p. 248) étant rappelé que, pour les besoins de l'exercice des droits de vote attachés aux actions de la Société détenues par BlackRock, ce dernier a donné mandat à un tiers (le département *Custom Policy* de Glass Lewis) qui exerce lesdits droits de vote pour son compte (cf. 5.1.1 C p. 258).

Par ailleurs, le Conseil d'administration a considéré que les fonctions exclusivement non exécutives, que M. Jean-François Cirelli exerçait en dehors de Saint-Gobain ne représentait pas une charge pouvant entrer en conflit avec son rôle d'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil.

#### **Renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil à compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024**

L'Assemblée générale du 6 juin 2024 a voté une modification des statuts de la Société rendant obligatoire la désignation d'un Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil en cas de réunion des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration ou si le Président du Conseil d'administration n'est pas indépendant.

L'Administrateur Référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Il exerce, depuis le 6 juin 2024, la fonction de Vice-Président du Conseil d'administration, ce qui marque l'importance de son rôle.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration applicable depuis l'Assemblée générale du 6 juin 2024 <sup>(1)</sup> prévoit qu'il est notamment en charge des missions et dispose des moyens listés ci-dessous. Les éléments figurant en italique et soulignés ci-dessous traduisent le renforcement des missions et des moyens de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil opéré dans le règlement intérieur du Conseil d'administration applicable depuis l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024 (en comparaison avec le règlement intérieur applicable avant cette date).

Missions :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêt ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration, en distinguant l'évaluation du Président et celle du Directeur général ;
- être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain et participer à l'engagement actionnarial sur les sujets de gouvernance ; conduire les « roadshows » gouvernance ; et
- en lien avec le Président du Conseil d'administration, veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission et se faire, en cas de besoin, leur porte-parole auprès du Président du Conseil d'administration ;
- plus généralement, veiller au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Moyens :

- demander (note : ne pouvait que « proposer » auparavant) au Président l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration, être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil d'administration ;
- convoquer et présider des « sessions exécutives » en lien avec sa mission (y compris à l'issue d'une réunion du Conseil), et ayant, une fois par an, pour objet de discuter et évaluer le fonctionnement du Conseil ; en rendre compte au Directeur général ;
- présider les débats des administrateurs, à l'issue des réunions du Conseil d'administration, portant sur la gouvernance de la séance, en présence du Directeur général ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président ;
- demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur tout ordre du jour déterminé ; le Président est lié par la demande de l'Administrateur Référent ;
- animer les débats des réunions du Conseil d'administration relatifs à son évaluation ;
- assister, aux réunions des Comités dont il n'est pas membre (note : sans avoir, comme auparavant, à recueillir l'accord du Président-Directeur général) en accord avec le Président du Comité concerné qui en informe le Président ;
- demander, dans l'exercice de ses attributions, la réalisation d'études externes aux frais de la société ou requérir l'assistance du secrétariat général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions ;
- rencontrer, après information du Président, les membres du Comité exécutif.

Une fois par an, l'Administrateur Référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

#### **Renforcement de l'indépendance du Conseil d'administration**

Le bon fonctionnement du Conseil d'administration repose également sur l'indépendance de ses membres.

Les administrateurs indépendants représentent, au 1<sup>er</sup> février 2025, 82 % des membres du Conseil d'administration et leur proportion sera portée à 91 % des membres du Conseil d'administration (tous les administrateurs sauf M. Benoit Bazin, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires) en cas d'approbation des nominations et renouvellements proposés à l'Assemblée générale du 5 juin 2025) (voir section 5.1.1.B, p. 258).

Ils représentent également, au 1<sup>er</sup> février 2025, les trois quarts des membres du Comité d'audit et des risques et 100 % des membres du Comité des nominations et des rémunérations, ainsi que du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise et des Présidents de Comités.

Le niveau particulièrement élevé d'indépendance du Conseil d'administration et de ses comités est le garant du bon fonctionnement des mesures d'équilibre des pouvoirs, renforcés par le Conseil d'administration ou pré-existantes.

<sup>(1)</sup> Lors de sa séance du 26 septembre 2024, le Conseil d'administration a procédé à la modification du règlement intérieur afin de prendre en compte (i) les nouvelles attributions du Comité d'Audit et des Risques et du Comité de la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD du 14 décembre 2022 et (ii) la nomination du Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

### Autres mesures pré-existantes d'équilibre des pouvoirs

Outre, le rôle de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil et des Comités, l'équilibre est assuré notamment par :

- la limitation de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en matière d'opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain, dont la réalisation nécessite l'approbation préalable du Conseil d'administration (cf. règles de fonctionnement du Conseil d'administration – règlement intérieur, sections 5.1.2.C. p. 268 et 9.1.1, p. 480) ;
- l'administrateur représentant le principal actionnaire (les fonds du Plan d'Épargne du Groupe) ; et
- les administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe de Saint-Gobain, conformément aux statuts de la Société et en application de la loi.

Il résulte de ce qui précède que l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration est assuré compte tenu des nombreux facteurs pré-existants ou renforcés, notamment l'indépendance du Conseil d'administration, et les pouvoirs très larges dont l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil dispose depuis le 6 juin 2024.

À ce dernier titre, il convient de relever tout particulièrement la faculté de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil de demander au Président de convoquer le Conseil d'administration, le Président étant lié par cette demande.

### Fonctionnement de la structure de gouvernance unifiée et renouvellement du mandat de M. Benoit Bazin

L'évaluation du Conseil d'administration conduite en novembre 2024 a permis à chacun des administrateurs de s'exprimer sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration, en particulier depuis juin 2024, date de réunion des fonctions.

Dans le cadre de cette évaluation, les administrateurs ont souligné unanimement la remarquable réussite de la prise de fonction de M. Benoit Bazin à l'issue d'une période de transition très bien préparée. L'évaluation est très positive tant concernant son rôle de Président du Conseil d'administration, que ses fonctions de Directeur général (Cf. section E- « Évaluation du fonctionnement du Conseil » p. 277).

Le Conseil d'administration a donc décidé à l'unanimité au cours de sa séance du 28 novembre 2024, de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Benoit Bazin, étant précisé que, dans ce cas, ce dernier sera reconduit comme Président du Conseil d'administration et Directeur général de Saint-Gobain. Par ailleurs, M. Jean-François Cirelli continuera à occuper les fonctions d'Administrateur Référent et de Vice-Président du Conseil d'administration avec les pouvoirs et moyens étendus qui lui sont conférés depuis juin 2024.

Le renouvellement des mandats de M. Benoit Bazin s'inscrit dans la continuité et est également une reconnaissance :

- du succès de la stratégie de Saint-Gobain mise en œuvre depuis 2019 avec les plans « Transform & Grow » puis « Grow & Impact » qu'il a définis et mis en œuvre ;
- de l'excellente performance financière et opérationnelle du Groupe malgré un environnement géopolitique et macroéconomique difficile : marge d'exploitation à deux chiffres depuis 2021, doublement du résultat net, triplement de la génération de trésorerie et hausse de près de 50 % de la création de valeur (ROCE) depuis 2018 ;
- de la poursuite de la croissance du cours de bourse : triplement depuis janvier 2019 et doublement depuis 2021, avec un rendement total à l'actionnaire (TSR) annuel moyen de 27 % depuis 2021, qui fait de Saint-Gobain la meilleure performance du CAC 40 sur deux ans ;
- de l'accélération du développement géographique du Groupe dans les régions à forte croissance rentable ;
- de la constitution d'un leader mondial dans la chimie de la construction ;
- de l'agilité et de la mise en responsabilité opérationnelle accrues des équipes dans le cadre d'une nouvelle organisation pays ;
- de l'engagement (84 %) et la confiance des salariés de Saint-Gobain dans l'avenir du Groupe (89 %), qui ressort de l'enquête annuelle « me@Saint-Gobain » auprès des collaborateurs de Saint-Gobain en octobre 2024 ;
- de la réduction de 34 % <sup>(1)</sup> des émissions de CO<sub>2</sub> « scope » 1 et 2 et de 44 % de l'intensité carbone du Groupe par euro de chiffre d'affaires par rapport à 2017.

## B – Activités de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil au cours de l'exercice 2024

Au cours de l'exercice 2024, M. Jean-Dominique Senard a été Administrateur Référent jusqu'à l'Assemblée générale du 6 juin 2024 et M. Jean-François Cirelli a été Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil depuis l'issue de cette même Assemblée.

Ils ont chacun mené leurs activités conformément aux missions et moyens décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration applicable à chacune des périodes au cours desquelles ils ont exercé leurs fonctions (voir section 9.1.1, p. 480).

Lors de la réunion de l'Assemblée Générale du 6 juin 2024, M. Jean-Dominique Senard a présenté le bilan de son activité en tant qu'Administrateur Référent au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024, de telle sorte que ce bilan d'activité ne porte que sur la période du 7 juin au 31 décembre 2024.

Au cours de l'exercice 2024, M. Jean-François Cirelli a assisté à onze des douze séances du Conseil d'administration et à l'ensemble des quatre séances du Comité des nominations et des rémunérations, dont il est Président.

Ses travaux, en qualité d'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, ont notamment consisté à :

- échanger régulièrement avec le Président-Directeur général qui l'informe sur la marche des affaires et les dossiers significatifs de l'entreprise ;
- être en contact avec les administrateurs sur les sujets de gouvernance : compte tenu du bon fonctionnement du Conseil, ces contacts ont principalement porté sur l'évaluation et le programme de travail du Conseil ;

<sup>(1)</sup> Réduction pro forma de 34 % des émissions de CO<sub>2</sub> « scope » 1 et 2 (à 8,9 millions de tonnes), intégrant CSR et Bailey sur une base annuelle.

- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités, qui s'est déroulée, en octobre et novembre 2024, dans les conditions suivantes :
  - l'Administrateur Référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le Secrétaire général ainsi que les réponses apportées, les administrateurs qui le souhaitaient ayant eu la possibilité de s'en entretenir avec l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil ;
  - l'Administrateur Référent s'est entretenu avec le Président-Directeur général et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitaient pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations ;
  - l'Administrateur Référent a présenté les résultats de cette auto-évaluation aux administrateurs ;
- rencontrer plusieurs actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain ;
- conduire, à la fin de chacune des réunions du Conseil, un débat post-conseil en présence du Président-Directeur général, afin de débattre de la gouvernance de la séance et permettre aux administrateurs de s'exprimer sur ce sujet ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour le second semestre 2024 et les ordres du jour spécifiques des séances ;
- débattre avec le Président-Directeur général du plan de succession de ce dernier en cas de vacance imprévisible ;
- examiner, avec le Comité des nominations et des rémunérations, la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef (notamment à travers la revue des questionnaires de conflits d'intérêts et l'analyse des relations d'affaires) ;
- revoir la section 5.1.1. du Document d'enregistrement universel, relative à la composition du Conseil d'administration et la section 5.1.2. relative au fonctionnement du Conseil d'administration.

## C – Règles de fonctionnement du Conseil d'administration – règlement intérieur en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'administration a arrêté un règlement intérieur dès 2003, destiné à préciser, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société, les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités (Comité des nominations et des rémunérations, Comité d'audit et des risques et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise), ainsi que les missions et moyens de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025, qui tient compte des révisions successives du code Afep-Medef, de la loi Pacte, et des renforcements des mesures d'équilibre mises en place par le Conseil applicables à partir de juin 2024, est intégralement reproduit à la section 9.1.1 B, p. 480, à l'exception des dispositions qui concernent les Comités du Conseil, lesquelles sont reproduites aux paragraphes indiqués ci-après.

### a. Délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025 prévoit que les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

- examen et approbation du rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels ;
- examen et approbation chaque année du budget du Groupe Saint-Gobain ;
- examen et approbation au moins une fois par an des orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain et veille de leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ;
- approbation, préalablement à leur réalisation, des opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

### b. Faculté de délibérer hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025 prévoit la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours ou à l'issue d'une séance, afin d'évaluer leur performance et de réfléchir à l'avenir de la Direction générale du Groupe Saint-Gobain. Le Président-Directeur général quitte la séance du Conseil et du Comité des nominations et des rémunérations lors de l'examen – délibérations et votes – des questions portant sur l'évaluation de ses performances et la détermination de sa rémunération variable (séances de février), de même que lors de l'évaluation du Conseil, des questions de gouvernance, et sur son attribution d'instruments de rémunération de long terme (séances de novembre).

Le Conseil d'administration a l'intention de continuer à se réunir en 2025 hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le règlement intérieur du Conseil d'administration applicable au 1<sup>er</sup> février 2025 prévoit par ailleurs la possibilité de « sessions exécutives » pouvant se tenir à l'issue de séances du Conseil d'administration ou à tout autre moment.

### c. Information préalable et permanente des administrateurs

Le Conseil dispose, lors de chaque séance, d'une analyse du compte de résultat, des tendances d'exploitation par segments de marchés, et de la situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain arrêtées à la fin du mois précédant la séance.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie de Saint-Gobain et les notes d'analyses financières ainsi que, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président du Conseil d'administration, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil veillent à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles.

**d. Devoirs des administrateurs**

Le règlement intérieur précise les devoirs applicables aux administrateurs, notamment en matière de déontologie boursière (statut d'initié occasionnel, fenêtres négatives, déclarations d'opérations sur titres Saint-Gobain et obligation de détenir leurs titres Saint-Gobain sous la forme nominative), en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.

**e. Autres dispositions du règlement intérieur**

Le règlement intérieur prévoit les règles relatives à la répartition du montant annuel alloué par l'Assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs et au droit des administrateurs de disposer d'une

formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale (cf. section 9.1.1, p. 480).

Lors de sa séance du 26 septembre 2024, le Conseil d'administration a procédé à la modification du règlement intérieur afin de prendre en compte (i) les nouvelles attributions du Comité d'audit et des risques et du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD du 14 décembre 2022 et (ii) la nomination du Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2024.

## D – Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2024

### Principaux travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2024

#### Assiduité des administrateurs

Le Conseil d'administration a tenu 12 séances au cours de l'exercice 2024 (contre 10 en 2023). Le taux de présence des administrateurs en fonction au 1<sup>er</sup> février 2025 à l'ensemble de ces séances a été de 96 %.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique l'assiduité des administrateurs, sur une base individuelle, aux séances du Conseil d'administration et des Comités (Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) dont ils sont membres au 1<sup>er</sup> février 2025.

Prénom et nom (fonction)	Assiduité aux			
	10 séances du Conseil	4 séances du Comité d'audit et des risques	6 séances du Comité des nominations et des rémunérations	4 séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
<b>Benoit Bazin</b> (Directeur général)	100 %	–	–	–
<b>Sophie Brochu</b> (Administratrice indépendante)	100 %	–	–	100 %
<b>Jean-François Cirelli</b> (Administrateur indépendant)	92 % <sup>(1)</sup>	–	100 %	–
<b>Lydie Cortes</b> (Administratrice salariée)	100 %	–	100 %	–
<b>Sibylle Daunis-Opfermann</b> (Administratrice représentant les salariés actionnaires)	92 % <sup>(1)</sup>	–	–	–
<b>Thierry Delaporte</b> (Administrateur indépendant)	92 % <sup>(1)</sup>	100 %	–	–
<b>Pamela Knapp</b> (Administratrice Indépendante)	92 % <sup>(1)</sup>	100 %	–	–
<b>Agnès Lemarchand</b> (Administratrice Indépendante)	100 %	100 %	–	100 %
<b>Dominique Leroy</b> (Administratrice Indépendante)	92 % <sup>(1)</sup>	–	100 %	–
<b>Jana Revedin</b> (Administratrice Indépendante)	100 %	–	–	67 % <sup>(2)</sup>
<b>Geoffroy Roux de Bézieux</b> (Administrateur indépendant)	100 %	–	100 %	–
<b>Gilles Schnepf</b> (Administrateur)	100 %	100 %	–	–
<b>Philippe Thibaudet</b> (Administrateur salarié)	92 % <sup>(1)</sup>	–	–	100 %
<b>Hélène de Tissot</b> (Administratrice indépendante)	100 %	100 %	–	–

<sup>(1)</sup> Le taux de 92 % correspond à une séance du Conseil d'administration manquée.

<sup>(2)</sup> Le taux de 67 % correspond à une séance du Comité manquée.

En application des recommandations du code Afep-Medef en matière de cumul des mandats auxquelles la Société se conforme, un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères. Il doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur concerné. L'administrateur doit tenir informé le Conseil d'administration des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

À la connaissance du Conseil, toutes ces règles sont respectées par l'ensemble des administrateurs.

Par ailleurs, et comme l'atteste le suivi du taux de présence des administrateurs aux séances du Conseil et de ses Comités (cf. tableau d'assiduité ci-dessus), les administrateurs ont un taux d'assiduité très élevé. Les différents mandats exercés par chacun d'eux permettent aux administrateurs de consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Les principaux thèmes abordés au cours des séances du Conseil d'administration sont évoqués ci-après.

### **Suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses géographies et de ses métiers**

À chacune de ses séances à l'exception des séances tenues le jour de l'Assemblée générale, conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. Par ailleurs, au cours de chacune de ces séances, dont un séminaire d'une journée consacrée à la présentation de la stratégie du Groupe, le Conseil d'administration a examiné et arrêté les orientations stratégiques du Groupe ou examiné les opérations de M&A en cours et potentielles ou un aspect particulier de la stratégie tel que :

- la comparaison avec les principaux concurrents ;
- la situation d'un métier ou d'une région après avoir entendu, le cas échéant, un dirigeant opérationnel des métiers ou des régions concernés ;
- la présentation des feuilles de route CO<sub>2</sub> ;
- une présentation consacrée à l'intelligence artificielle et son utilisation par le Groupe.

Le Conseil d'administration a également examiné les projets de cessions et d'acquisitions, le cas échéant dans le cadre de sessions exceptionnelles et au cours de plusieurs séances afin de permettre un bon suivi de ces projets. Il a ainsi examiné les projets d'acquisitions de CSR en Australie, Bailey au Canada, Fosroc en Inde et Moyen-Orient ou encore OVNIVER au Mexique (cf. section 1.1.2 p. 19).

Il a, par ailleurs, examiné l'exposition géographique du Groupe, notamment eu égard à la situation géopolitique.

### **Gestion financière**

Au titre de sa compétence légale, le Conseil d'administration a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels de l'exercice 2023 et les comptes consolidés du 1<sup>er</sup> semestre 2024, les différents rapports y afférents, après avoir entendu le compte rendu de la Présidente du Comité d'audit et des risques et les Commissaires aux comptes. Le Conseil a également arrêté les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, notamment la proposition de distribution du dividende et les rapports mis à disposition des actionnaires, et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de porteurs de titres participatifs. Il a arrêté le rapport sur les paiements faits aux États (industries extractives).

Il a approuvé le budget 2024 du Groupe présenté par le Directeur général, les différents rapports et documents de gestion prévisionnelle, a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Directeur général d'émettre des emprunts obligataires et de délivrer des cautions, avals et garanties. Il a en outre revu et mis à jour, sur proposition du Comité d'audit et des risques, la procédure applicable en matière de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et a examiné les conventions réglementées approuvées ou conclues au cours de l'exercice 2024 ou conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2024.

Il a approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de la Société.

### **Contrôle interne et gestion des risques**

Le Conseil d'administration procède annuellement à l'examen des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe après avoir analysé la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers actualisée en 2024 par la Direction de l'audit et du contrôle internes et entendu le compte rendu de la Présidente du Comité d'audit et des risques sur ces sujets.

En particulier, le Conseil d'administration et le Comité d'audit et des risques examinent et suivent l'avancée du plan d'amélioration continue de la cybersécurité de Saint-Gobain. En effet, il a été décidé de la mise en place, à la suite de la cyberattaque NotPetya de 2017, d'un plan de suivi du risque cyber. Des audits ont été réalisés annuellement sur la période 2018-2021 donnant lieu à la définition et à l'actualisation du plan cyberdéfense. En 2022, les progrès réalisés ont conduit à passer à un système de contrôle permanent et automatisé (plan d'amélioration continue de la cybersécurité). Dans ce contexte, des audits seront désormais réalisés tous les deux ans, le dernier audit étant intervenu au début de l'année 2023 et ayant permis de constater que Saint-Gobain avait un bon niveau de maturité en la matière et de confirmer les actions à mener. À la suite de cet audit, une nouvelle organisation Cybersécurité a été mise en place en 2023 afin d'amorcer un changement stratégique dans la gestion de la cybersécurité du Groupe permettant d'aboutir à une gestion encore plus efficace. En complément des audits externes, Saint-Gobain a obtenu des certifications à l'échelle de certaines de ses activités ou de ses usines (certification SOC2 pour GCP, TISAX pour plusieurs usines Solutions de Haute Performance).

Le Conseil a également été informé du programme de conformité.

Il a, par ailleurs, examiné l'exposition géographique du Groupe (voir ci-dessus).

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques, procédures, litiges et provisions y afférents (notamment amiante, concurrence, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et PFOA) et de l'évolution de l'environnement réglementaire.

Il a enfin pris connaissance des prestations de services confiées aux Commissaires aux comptes et à leur réseau sur autorisation du Comité d'audit et des risques.

### **Responsabilité sociale d'entreprise / Changement climatique**

Plusieurs sujets de responsabilité sociale d'entreprise ont été examinés par le Conseil, en particulier les thèmes suivants :

- résultats environnement et climat 2023 et informations extra-financières ;
- points concernant la CSRD :
  - désignation de Deloitte & Associés en qualité d'auditeur de durabilité,
  - modifications du Règlement intérieur du Conseil afin de répartir les rôles du Comité d'audit et des risques et du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise en matière d'informations de durabilité à la suite d'une séance commune de ces comités,
  - examen, en collaboration avec le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, des travaux relatifs à la matrice de double matérialité ;
- point sur la feuille de route CO<sub>2</sub> et stratégie environnementale y compris la stratégie climatique s'inscrivant dans le cadre des objectifs pour 2030, validé par la Science Based Targets initiative afin de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, comportant de nombreux leviers, dont le design des produits offrant des possibilités d'allègement et de circularité, l'amélioration des procédés et de la performance, l'innovation, l'utilisation d'énergie décarbonée et la mise en œuvre de plans d'action sur le « scope » 3 (cf. section 1.3.3 p.64) ;
- éthique et impact des activités du Groupe sur les parties prenantes ;

- mécénat et philanthropie, décarbonation et emballages durables ;
- politique ressources humaines (cf. section 2.1.1.B p. 83, et ci-après), et en particulier politique de non-discrimination et diversité tant au niveau Groupe que pour les instances dirigeantes. S'agissant de la mixité, le Conseil d'administration a constaté les progrès réalisés, et de nouvelles mesures ont été adoptées en 2020 et 2022, sur proposition de la Direction générale, avec des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales à l'horizon 2025, à savoir 30 % de femmes parmi les cadres, 25 % de femmes parmi les cadres dirigeants et 30 % de femmes au sein du Comité exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain et des Comités exécutifs des *Business Units* (voir sections 3.4.4 p. 176 et 3.4.8 p. 192). Afin d'atteindre ces objectifs, il a été décidé d'imposer au minimum 40 % de femmes à l'embauche des cadres et d'imposer un porte-parolat mixte. Le suivi de ces objectifs a été discuté lors de la réunion du Conseil de novembre 2024 notamment s'agissant de l'impact d'acquisitions de sociétés souvent moins féminisées que les sociétés du Groupe ;
- présentation des résultats de l'enquête « me@Saint-Gobain » 2024, un outil permettant d'évaluer et de conduire la transformation du Groupe, plus de 125 000 employés ayant répondu à cette enquête ;
- présentation des avancées du Groupe dans le domaine de l'eau.

Outre les points spécifiques mentionnés ci-dessus, le Conseil d'administration aborde les Impacts, Risques et Opportunités présentés à la section (voir section 3.1.5. C p. 114) dans le cadre de ses travaux et débats sur la stratégie ainsi que dans le cadre de l'examen des projets de cessions ou d'acquisitions.

Les administrateurs ont participé, en avril 2024, à une formation organisée spécifiquement à leur attention par le Groupe sur le changement climatique, les leviers d'actions des institutions et des entreprises, et la façon dont Saint-Gobain appréhende les conséquences du changement climatique et ses conséquences pour ses activités.

Cet atelier, organisé avec des experts externes, avait vocation à permettre à chaque administrateur de saisir la nécessité pour les entreprises et les pouvoirs publics de mettre en œuvre des stratégies d'adaptation face au changement climatique, en s'interrogeant sur ses conséquences ainsi que sur les opportunités et risques en découlant.

Il est rappelé que les administrateurs ont participé chaque année depuis 2018 à un séminaire annuel consacré à des sujets liés au changement climatique tels que :

- l'économie circulaire et ses enjeux pour les entreprises ;
- la transformation des systèmes énergétiques et industriels dans une économie zéro carbone ;
- la biodiversité ;
- « La Ville du Futur » ;
- la Fresque du climat.

## Gouvernance

En application du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et sous la conduite de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement de manière formalisée, et a débattu des résultats de cette évaluation (cf. évaluation du fonctionnement du Conseil section 5.1.2, p. 264). En outre, depuis le début du second semestre 2024, à la fin de chacune des réunions du Conseil d'administration et sous la conduite de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, un débat post-conseil en présence du Président-Directeur général est menée, afin de débattre de la gouvernance de la séance et de permettre aux administrateurs de s'exprimer sur ce sujet.

Il s'est assuré de l'existence et de la mise en place d'un plan de succession du Président-Directeur général en cas de vacance imprévisible.

Le Conseil d'administration a examiné la situation d'indépendance des administrateurs. Il a également débattu, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de l'évolution de sa taille et de sa composition du fait de l'arrivée à leur terme du mandat de certains administrateurs.

Il a enfin statué sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés.

### Rémunérations des mandataires sociaux et intéressement à long terme des dirigeants mandataires sociaux et salariés

Le Conseil a arrêté, hors la présence du Président-Directeur général :

- lors de sa séance du 29 février 2024, pour l'exercice 2024 (cf. section 5.2.2.E p. 294), les principes généraux de la politique de rémunération :
  - du Président du Conseil d'administration et du Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, et
  - du Président-Directeur général pour la période allant de l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024 au 31 décembre 2024 ;
- lors de sa séance du 27 février 2025, pour l'exercice 2025 (cf. section 5.2.2.F, p. 304), les principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025.

Il a notamment revu et arrêté les différentes composantes de la rémunération de M. Benoit Bazin (part fixe, part variable et instruments de rémunération de long terme) et l'équilibre respectif de ces différentes composantes.

Le Conseil a également, dans sa séance du 28 novembre 2024 (hors la présence du Président-Directeur général), décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques du plan 2024 d'actions de performance et arrêté les critères de performance de ce plan pouvant bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux et à certaines catégories de salariés (cf. section 5.2.4, p. 317).

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 2025, dans la limite de 8,9 millions d'actions, soit environ 1,8 % du capital social (cf. section 7.1.6, p. 363).

## Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2024

### Les Comités du Conseil

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à faciliter son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision (sauf disposition expresse contraire prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration en ce qui concerne le Comité d'audit et des risques s'agissant de l'approbation des prestations de services autres que la certification des comptes confiées aux Commissaires aux comptes) et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Le règlement intérieur du Conseil intègre les règles gouvernant la composition, les prérogatives et les attributions de chacun des Comités, décrites ci-après.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2024 ont été régulièrement présentés au Conseil sous la forme de comptes rendus d'activité et de propositions de délibérations.

### Composition des Comités

Le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine, 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.

Prenant en compte sa composition renouvelée à la suite des nominations et renouvellements intervenus en juin 2024, le Conseil d'administration a recomposé ses Comités avec une intégration au Comité d'audit et des risques de Mme Hélène de Tissot et de M. Thierry Delaporte, au Comité des nominations et des rémunérations de M. Geoffroy Roux de Bézieux et au Comité de la responsabilité sociale d'entreprise de Mmes Sophie Brochu et Jana Revedin.

Compte tenu des renouvellements et nominations prévues et à venir en 2025 au sein du Conseil, le Conseil et le Comité des nominations ont prévu d'examiner dans le cadre de leurs travaux les évolutions que devra connaître la composition de chacun des Comités.

### Comité d'audit et des risques

#### Composition

<b>Présidente</b>	Mme Pamela Knapp
<b>Membres</b>	M. Thierry Delaporte M. Gilles Schnepf Mme Hélène de Tissot



**75 %**  
taux  
d'indépendance



**100 %**  
taux  
de présence

Au 1<sup>er</sup> février 2025, trois des quatre membres du Comité d'audit et des risques sont des administrateurs indépendants (75 %), dont sa Présidente. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie. M. Gilles Schnepf, étant au Conseil depuis plus de 12 ans, n'est plus indépendant au sens du code Afep-Medef (cf. section C - « Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration » p. 258).

Chacun de ses membres, par ses fonctions de Directeur financier et/ou de Directeur général passées ou actuelles, est doté d'une expérience au meilleur niveau et présente des compétences particulières en matière financière ou comptable (cf. biographies section 5.1.1, p. 248 et la matrice de compétence section 5.1.1 p. 258). La composition du Comité d'audit et des risques est conforme aux dispositions de l'article L821-67 du Code de commerce.

Le Comité d'audit et des risques est présidé par Mme Pamela Knapp, qui a commencé sa carrière en tant que consultante dans le domaine des fusions / acquisitions, a été Directrice administratif et financier de Siemens SA, Belgique et Luxembourg puis du secteur Power Transmission & Distribution du groupe Siemens. Elle siège aux Comités d'audit de Lanxess AG et Signify N.V. Entre autres mandats exercés, elle a également été membre du Conseil de surveillance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA de 2011 à 2021.

M. Thierry Delaporte a débuté sa carrière au sein du cabinet de conseil Arthur Andersen. Puis il a eu diverses expériences dans la fonction financière au sein du Groupe Capgemini, il a notamment été Directeur financier de la zone Europe du Sud, puis de la zone Asie-Pacifique, avant de devenir Directeur financier de l'Amérique du Nord. Enfin, il a exercé des responsabilités opérationnelles comme Directeur général délégué de Capgemini puis Directeur Général de la société Wipro Limited, leader mondial en technologies de l'information, jusqu'en avril 2024.

Quant à M. Gilles Schnepf, il a débuté sa carrière chez Merrill Lynch en tant que Directeur des départements obligataires et dérivés. Il apporte au Comité sa grande expérience financière, notamment compte tenu de ses expériences en tant que Directeur financier et Président-Directeur général de Legrand, Président du Conseil d'administration de grandes sociétés cotées et Président du Comité financier et d'audit de Peugeot SA de 2019 à 2021, étant précisé qu'il exerce actuellement la fonction de Président du Conseil d'administration de Danone.

Mme Hélène de Tissot est dotée d'une expérience de direction financière au sein d'un grand groupe international, et de grandes compétences en matière de finance et fiscalité. Elle est depuis 2018, Vice-Présidente exécutive Finance et IT et membre du Comité exécutif du groupe Pernod Ricard.

Il est précisé que chaque membre nouvellement nommé s'entretient avec le Directeur financier du Groupe des particularités comptables, financières et opérationnelles de Saint-Gobain.

#### Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025, le Comité d'audit et des risques exerce les attributions suivantes :

- sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi :
  - du processus d'élaboration de l'information comptable financière et des informations en matière de durabilité et du processus mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux dispositions légales en matière de durabilité,
  - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
  - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
  - de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables financières et des informations en matière de durabilité, 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 suit la réalisation des missions de commissariat aux comptes et de certification des informations en matière de durabilité ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, qui lui sont présentés par la Direction générale, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration ;
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine les risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il est informé par la Direction générale de l'organisation et du fonctionnement du dispositif de gestion des risques ;
- il prend connaissance du plan d'action du contrôle interne et est informé au moins une fois par an des résultats de ses travaux ;
- il donne son avis sur l'organisation de l'audit interne, est informé de son programme de travail et est destinataire d'une synthèse périodique de ses rapports ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes et du ou des auditeurs de durabilité de la Compagnie et les conclusions de leurs contrôles. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et du ou des auditeurs de durabilité 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 et le ou les auditeurs de durabilité proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;

- il approuve, au regard des normes applicables, et selon les procédures mises en place au sein du Groupe, sous la responsabilité du Conseil d'administration, les prestations de services autres que la certification des comptes ou la certification des informations en matière de durabilité pouvant être fournies par les Commissaires aux comptes et le ou les auditeurs de durabilité et leur réseau à la Compagnie et aux sociétés de Saint-Gobain ;
- il se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes et le ou les auditeurs de durabilité leur déclaration d'indépendance, le montant et la répartition, par catégorie de missions, conseils et prestations, des honoraires versés par le Groupe aux Commissaires aux comptes ainsi qu'aux auditeurs de durabilité et à leur réseau au cours de l'exercice écoulé, ainsi que la part que représentent ces honoraires dans leur chiffre d'affaires et en rend compte au Conseil d'administration, auquel il fait part de son avis sur leur indépendance.

#### Fonctionnement au cours de l'exercice 2024

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois en 2024, en février, avril, juillet et septembre. La séance tenue en février, commune avec le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, a été consacrée à un point sur la réglementation liée à la CSRD.

Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels de l'exercice 2023 et comptes consolidés du 1<sup>er</sup> semestre 2024 et audition de la Direction générale, de la Direction financière, de la Direction de l'audit et du contrôle Internes et des Commissaires aux comptes. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques, notamment climatiques, et les engagements hors bilan significatifs. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés ;
- examen du rapport d'activité de la Direction de l'audit et du contrôle internes pour l'exercice 2023, des plans d'audit pour 2024 et 2025, du rapport d'activité du 1<sup>er</sup> semestre 2024 et du rapport sur les fraudes significatives ;
- examen des travaux relatifs à la mise à jour de la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers en 2024 par la Direction de l'audit et du contrôle internes et audition de la Direction générale, de la Direction financière et de l'audit et du contrôle internes ;
- point sur la cybersécurité de Saint-Gobain ;
- situation résultant de l'évolution des litiges, notamment liés à l'amiante aux États-Unis, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et PFOA. Le Comité procède régulièrement à une revue détaillée avec les Commissaires aux comptes des conséquences financières et comptables, y compris les provisions y afférentes, de ces litiges pour le Groupe, et en rend compte au Conseil d'administration ;
- point et proposition de mise à jour de la procédure relative aux conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- point sur le renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes de KPMG S.A. et nomination du cabinet

Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité ;

- autorisation des prestations de services autres que de certification légale confiées aux Commissaires aux comptes et revue des honoraires perçus par chacun des Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2023 et du 1<sup>er</sup> semestre 2024 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (cf. section 8.1, note 14, p. 436).

En outre, le Comité a procédé à l'audition des Commissaires aux comptes (hors toute autre présence), puis à l'audition individuelle du Directeur de la trésorerie et des financements, du Directeur de la gestion financière et du Directeur financier, du Directeur de l'audit et du contrôle internes ainsi que de l'auditeur de durabilité, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 29 février 2024, 23 mai 2024, 25 juillet 2024 et 26 septembre 2024.

**Comité des nominations et des rémunérations**

Composition	
<b>Président</b>	M. Jean-François Cirelli
<b>Membres</b>	Mme Lydie Cortes Mme Dominique Leroy M. Geoffroy Roux de Bézieux



**100 %**  
taux  
d'indépendance



**100 %**  
taux  
de présence

Au 1<sup>er</sup> février 2025, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois administrateurs indépendants sur quatre, ainsi qu'une administratrice représentant les salariés, conformément aux recommandations du code Afep-Medef (cf. section 5.1.1, p. 248). L'administratrice représentant les salariés n'est pas comptabilisée dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations de ce même code, et ce Comité compte par conséquent 100 % d'administrateurs indépendants.

M. Jean-François Cirelli préside le Comité depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2022. Il est actuellement Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg, un des plus importants gestionnaires d'actifs dans le monde. Par le passé, il a notamment exercé la fonction de Président-Directeur général de Gaz de France.

Mme Dominique Leroy exerce des fonctions dirigeantes au sein d'un grand groupe international. Elle est également membre des Comités de nominations et de gouvernance de T-Mobile USA.

M. Geoffroy Roux de Bézieux a débuté sa carrière au sein du groupe L'Oréal, en France, puis à l'international. Il apporte au Comité son expérience d'entrepreneur et de dirigeant. M. Geoffroy Roux de Bézieux est également administrateur de Parrot et Bureau Veritas et a été administrateur référent et Vice-Président du Conseil de PSA (devenue Stellantis) entre 2007 et 2011.

Ainsi, les membres du Comité des nominations et des rémunérations sont dotés d'une large expérience, notamment en matière de gouvernance et de rémunération (cf. biographies section 5.1.1, A. p. 248).

Enfin, Mme Lydie Cortes, administratrice représentant les salariés, siège également au sein du Comité des nominations et des rémunérations.

**Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)**

Le Comité exerce les attributions d'un Comité des nominations et d'un Comité des rémunérations, comme prévu par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration dans tous les cas où un ou plusieurs mandats d'administrateur deviennent vacants ou viennent à expiration. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le code Afep-Medef ;
- il examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration ;
- il s'assure, par l'intermédiaire de son Président, auprès du Directeur général, qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu ;
- en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président ou du Directeur général, il débat des propositions à présenter au Conseil ;
- il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Directeur général tendant à la nomination d'un ou de plusieurs Directeurs généraux délégués, et en rend compte au Conseil ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération du Président du Conseil d'administration ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à son statut ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment des critères de la partie variable du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à leur statut ;
- il débat de la politique générale d'attribution des actions de performance et des options sur actions, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction générale tendant à l'attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions à des salariés du Groupe Saint-Gobain ;
- il examine les propositions du Directeur général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme ;
- il formule des propositions relatives à l'attribution d'actions de performance, d'options sur actions et de rémunérations à long terme au Directeur général et aux autres membres de la Direction générale du Groupe Saint-Gobain.

### Fonctionnement au cours de l'exercice 2024

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois en 2024, en février, en mai, en septembre et en novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- le Comité a formulé ses recommandations au Conseil sur la fixation de la part variable de la rémunération du Directeur général ;
- il a également formulé ses propositions au Conseil, en application du régime *Say-on-Pay ex ante*, en matière de politique de rémunération pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus, s'agissant du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, et pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024, s'agissant du Président-Directeur général ;
- le Comité a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale du 6 juin 2024 la nomination de Mmes Sophie Brochu et Hélène de Tissot et de M. Geoffroy Roux de Bézieux, ainsi que le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-François Cirelli, qui venait à échéance à l'issue de ladite Assemblée ;
- le Comité a décidé de proposer au Conseil d'administration de n'attribuer que des actions de performance en 2024, comme en 2023, et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraissait devoir être soumise cette attribution et a formulé au Conseil ses propositions d'attribution au Président-Directeur général ;
- le Comité a examiné la situation d'indépendance des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef, en collaboration avec l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil en ce qui concerne les conflits d'intérêts et les relations d'affaires (voir section 5.1.1, C p. 258) ;
- considérant les départs en 2025 de Mme Pamela Knapp et M. Gilles Schnepf (qui ne seraient pas indépendants s'ils étaient renouvelés) et Agnès Lemarchand (atteinte par la limite d'âge), le Comité a poursuivi ses travaux approfondis concernant la recomposition du Conseil avec l'aide d'un cabinet de recrutement : examen de listes de candidats potentiels notamment au regard des critères de recherche identifiés lors de la précédente évaluation du Conseil d'administration, étude de différents profils (indépendance, diversité, compétences et expertises), audition de plusieurs candidats etc. Cette procédure a conduit le Comité à recommander au Conseil d'administration de soumettre à la prochaine Assemblée générale du 5 juin 2025 les nominations de Mme Maya Hari et MM. Antoine de Saint-Affrique et Hans Sohlström (cf. section 5.1.1.B p. 258) ;
- le Comité a procédé à une revue de la matrice de compétences ;
- il a formulé au Conseil des propositions sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ;
- il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel pour 2023.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 29 février 2024, 6 juin 2024, 26 septembre 2024 et 28 novembre 2024.

### Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

#### Composition

<b>Présidente</b>	Mme Agnès Lemarchand
<b>Membres</b>	Mme Sophie Brochu Mme Jana Revedin M. Philippe Thibaudet



**100 %**  
taux  
d'indépendance



**93 %**  
taux  
de présence

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est présidé par Mme Agnès Lemarchand. Elle a exercé des fonctions de Direction générale dans des groupes industriels du secteur de la construction notamment, a été membre du Conseil économique, social et environnemental de 2012 à 2014, et est actuellement membre du Comité ESG de l'Institut français des administrateurs.

Mme Sophie Brochu a débuté sa carrière professionnelle comme analyste financière avant de devenir chef de la direction d'Energir, distributeur gazier qui a ajouté le gaz naturel renouvelable (biométhane) à son portefeuille d'approvisionnements et est devenu un acteur de premier plan dans les secteurs éolien et solaire, tant au Canada qu'aux États-Unis. Elle a exercé ensuite les fonctions de Présidente-Directrice générale d'HydroQuébec (le plus grand producteur d'électricité du Canada et parmi les plus grands producteurs d'hydroélectricité du monde).

Mme Jana Revedin est architecte, docteure HDR en sciences architecturales et urbaines, professeure titulaire d'architecture et d'urbanisme, membre du laboratoire de recherche ENSALLAURE « Environnement, ville, société », déléguée de l'UNESCO et Conseillère auprès de l'Union internationale des architectes (UIA).

M. Philippe Thibaudet, administrateur représentant les salariés, a une très grande connaissance du Groupe et de ses métiers ainsi que généralement des sujets de nature sociale. Il est actuellement chargé de mission EHS au sein de Saint-Gobain Isover à Chalon-sur-Saône.

#### Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025, ses attributions sont les suivantes :

- Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner la stratégie et les engagements du Groupe en matière de RSE. Il assure le suivi de leur mise en œuvre et formule des recommandations à cet égard ;

- le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner la feuille de route responsabilité sociale d'entreprise, ses potentiels d'amélioration et les sujets y afférents proposés par ses membres ;
- Il examine la matrice de double matérialité en lien avec l'examen annuel des risques extra-financiers réalisé par le Comité d'audit et des risques, lesquels lui sont communiqués chaque année ;
- Il examine également l'information et les résultats en matière de durabilité publiés par la Société ;
- Il examine, en lien avec le Comité des nominations et des rémunérations, les critères de la condition de performance liée à la responsabilité sociale d'entreprise à laquelle sont notamment soumis le plan de rémunération long terme et la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux ;
- Il assure le suivi des notations extra-financières et des attentes des agences de notation en matière de durabilité.

#### Fonctionnement au cours de l'exercice 2024

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni quatre fois en 2024, en février, juin, septembre et novembre. La séance tenue en février, commune avec le Comité d'audit, a été consacrée à un point sur la réglementation liée à la CSRD.

Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 93 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- les résultats environnement et climat 2023 et les informations extra-financières ;
- l'examen quant à leur niveau d'exigence des sous-critères de la condition de performance liée à la responsabilité sociale d'entreprise à laquelle est notamment soumis le plan de rémunération long terme mis en place en novembre 2024, à savoir : taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2), taux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et indice de diversité des cadres dirigeants (cf. section 5.2.4, p. 317) ;
- l'examen de la feuille de route CO<sub>2</sub> et de la stratégie environnementale y compris la stratégie climatique s'inscrivant dans le cadre des objectifs pour 2030 et 2050 (cf. sections 3.3.1.B, p. 148) ;
- la présentation des avancées du Groupe dans le domaine de l'eau ;
- la présentation des résultats de l'enquête « me@Saint-Gobain » 2024, un outil permettant d'évaluer et de conduire la transformation du Groupe, plus de 125 000 employés ayant répondu à cette enquête ;
- la revue des chapitres 3 et 4 du Document d'enregistrement universel pour 2023 relatifs respectivement à la responsabilité sociale d'entreprise, et à la performance extra-financière et la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) ;
- le mécénat et la philanthropie ;
- la décarbonation et les emballages durables ;
- un point sur la CSRD et validation de la double matérialité.

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 29 février 2024, 25 juillet 2024, 26 septembre 2024 et 28 novembre 2024.

## E - Évaluation du fonctionnement du Conseil

### Procédure

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil procède chaque année à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui des Comités. Cette évaluation est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé (comme en 2022). Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs. Conformément aux meilleures pratiques consistant à permettre aux administrateurs d'obtenir un retour sur leur contribution individuelle, l'évaluation comprend, en outre, les trois étapes suivantes :

- entretien entre le Président du Comité des nominations et des rémunérations, Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et le Président-Directeur général sur la contribution individuelle de chaque administrateur dont la teneur a vocation à demeurer confidentielle ;
- entretien individuel entre chaque administrateur et le Président-Directeur général ; et
- possibilité pour chaque administrateur qui le souhaite de demander un retour sur sa contribution individuelle au Président-Directeur général ou à l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil.

Par ailleurs, le questionnaire détaillé auquel répond chaque administrateur lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des autres administrateurs. Les contributions individuelles des administrateurs sont par ailleurs particulièrement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil d'administration, à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs et de la recomposition des Comités le cas échéant.

Les administrateurs qui sont membres d'un Comité du Conseil se prononcent également sur le fonctionnement des Comités auxquels ils participent. L'organisation de l'évaluation pour l'année 2024 a été arrêtée par le Conseil lors des séances du 26 septembre et du 28 novembre 2024, sur proposition de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil. Les 14 administrateurs en fonction à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration. L'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil a conduit l'auto-évaluation et a rendu compte des résultats de cette évaluation en formulant des propositions au Conseil d'administration du 28 novembre 2024 après avoir mené une session exécutive sur ce sujet.

### Observations générales

Les travaux d'évaluation du Conseil concernant son organisation et ses travaux ont démontré que les administrateurs ont été très satisfaits du fonctionnement du Conseil tant au cours de la période de transition qu'à la suite de la mise en place de la gouvernance unifiée.

Les administrateurs ont souligné unanimement la remarquable réussite de la prise de fonction du Président-Directeur général à l'issue d'une période de transition très bien préparée. L'évaluation est très positive tant concernant son rôle de Président du Conseil d'administration, que ses fonctions de Directeur général.

Tous les administrateurs ont souligné le caractère très positif du fonctionnement du Conseil, relevant notamment la transparence, l'ouverture et la qualité d'écoute du Président-Directeur général.

De façon unanime, les administrateurs ont également relevé la qualité des débats du Conseil d'administration et la fluidité des échanges. Le fonctionnement des Comités a également été jugé très satisfaisant.

Les administrateurs ont en outre souligné l'excellente prise de fonctions de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, ainsi que la qualité de ses interactions avec le Président-Directeur général.

Les administrateurs, tenant compte notamment des nominations effectuées lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024 et de celles qui seront proposées à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025, ont jugé très positivement la composition du Conseil d'administration en matière de diversité, d'âge, d'expériences, de complémentarité des compétences sectorielles et fonctionnelles et ont constaté le rajeunissement, l'internationalisation et la diversification du Conseil.

S'agissant de sujets stratégiques tels que la veille M&A et le processus de décision en matière d'acquisitions, les administrateurs sont totalement satisfaits de la qualité de l'information mise à la disposition du Conseil d'administration sur les opérations d'acquisitions et de cessions potentielles ainsi que de la pertinence, la transparence et l'ouverture des débats sur les différents projets. Par ailleurs, il a été relevé que les sujets stratégiques étaient bien traités au fil de l'eau lors de chaque réunion du Conseil d'administration et que le séminaire stratégique avait été d'une grande qualité et permettait aux administrateurs d'avoir une vue d'ensemble de la stratégie et des enjeux de l'entreprise.

Les administrateurs estiment également que l'information dont ils bénéficient concernant le suivi des principaux litiges est satisfaisante.

De manière générale les administrateurs ont relevé la qualité du suivi des sujets liés à la responsabilité sociale d'entreprise par le Comité de la Responsabilité sociale d'entreprise et le Conseil d'administration. Les administrateurs soulignent très largement l'intérêt des formations sur les sujets environnementaux, climatiques et plus largement RSE.

Les administrateurs ont salué la réussite du déplacement sur site en Pologne, jugé très utile pour la compréhension de l'environnement et des enjeux de marchés clés pour le Groupe.

### Bilan de la mise en œuvre des recommandations en 2024 et pistes pour 2025

Les administrateurs considèrent que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2023 ont été bien prises en compte en 2024. Elles concernaient en particulier :

- composition du Conseil d'administration : poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil d'administration lors du remplacement de 2025 d'administrateurs, en favorisant les axes de recherche suivants :
  - i. mandataire social exécutif en exercice,
  - ii. bonne connaissance du monde de la construction, des matériaux et/ou de l'industrie,
  - iii. compétence financière,

- iv. expérience internationale, et
- v. un administrateur étranger ;

- rôle et responsabilités du Conseil d'administration :
  - i. travailler sur le format du séminaire stratégique,
  - ii. faire des points sur les sujets suivants : l'usage de l'IA dans le Groupe ; l'adaptation au changement climatique ; les modes de constructions légères et durables ; la construction hors site,
  - iii. préparer les successions à la présidence des Comités,
  - iv. faire une séance conjointe du Comité d'audit et des risques et du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise sur les sujets de *reporting* extrafinancier.

Comme indiqué ci-dessus, les administrateurs ont souligné la réussite de la période de transition et de la prise de fonction du Président-Directeur général ainsi que de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil.

En outre, les administrateurs ont considéré que la nomination de Mmes Sophie Brochu, Hélène de Tissot et M. Geoffroy Roux de Bézieux en juin 2024 et les nominations de Mme Maya Hari, de M. Antoine de Saint-Affrique et de M. Hans Sohlström proposées à l'Assemblée générale du 5 juin 2025 satisfont les critères ci-dessus. Tenant compte notamment de ces nominations, ils ont jugé très positivement la composition du Conseil en matière de diversité, d'âge, d'expériences, de complémentarité des compétences sectorielles et fonctionnelles et ont constaté le rajeunissement, l'internationalisation et la diversification du Conseil.

Enfin, les sujets identifiés lors de l'évaluation 2023 (listés ci-dessus), ont été considérés comme ayant été traités en très bonne adéquation avec les recommandations qui avaient été formulées par les administrateurs lors de la précédente évaluation.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu les conclusions suivantes, sur proposition de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, ressortant de l'évaluation :

- composition du Conseil d'administration : s'il devait y avoir de nouveaux recrutements d'administrateurs, poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil d'administration ;
- rôle et responsabilités du Conseil d'administration :
  - i. utiliser le séminaire stratégique du second semestre 2025 dans le cadre de la préparation de la prochaine journée investisseurs,
  - ii. faire des points sur les sujets suivants : typologies de clients directs et indirects du Groupe et canaux de vente, nouveaux modes de constructions légères et durables <sup>(1)</sup>, matériaux utilisés, impact des événements climatiques sur les sites du Groupe et sur sa stratégie à cet égard,
  - iii. poursuivre la veille concurrentielle et les analyses de l'évolution de la structure de l'actionariat et du cours de bourse,
  - iv. maintenir les débats des administrateurs en présence du management à l'issue des réunions du Conseil,
  - v. maintenir des sessions exécutives en lien avec la mission de l'administrateur référent hors la présence du management,
  - vi. prévoir davantage de temps d'échange informel entre les membres du Conseil à l'occasion de ses déplacements.

<sup>(1)</sup> Il est prévu qu'en 2025 une formation ayant pour thème la construction légère et durable soit effectuée.

## F – 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.

Les nouveaux administrateurs bénéficient d'un programme d'induction composé de présentations, de visites de sites et de rencontres de managers.

Chaque administrateur peut, à sa demande, recevoir une formation dans le domaine de son choix et procéder à des visites de sites de production ou de distribution, ou de

centres de recherche. Les administrateurs peuvent dans ce cadre également visiter divers sites industriels ou de la Distribution Bâtiment, et tout administrateur peut, à sa demande, rencontrer des membres du Comité exécutif (cf. section 1.1.5 p. 28).

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficient, conformément à la loi, de formations complémentaires dont le contenu est déterminé chaque année par le Conseil d'administration, après avis des administrateurs concernés.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires a également bénéficié d'une telle formation.

### 5.1.3 DIRECTION DU GROUPE

---

#### Mode de gouvernance actuel : unicité des fonctions depuis le 6 juin 2024

À l'issue de la période de transition, le Conseil d'administration de la Société a décidé le 23 novembre 2023 de nommer M. Benoit Bazin Président-Directeur général avec effet à compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2024. (cf. voir les sections 5.1.2.A. p. 264, et 9.1.1, p. 478). M. Benoit Bazin est également administrateur de la Société depuis le 3 juin 2021.

La Direction générale de la Compagnie de Saint-Gobain est donc assurée, depuis le 6 juin 2024, par le Président-Directeur général. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Président-Directeur général (cf. section 1.1.5.A p.28).

#### Limitation des pouvoirs de la Direction

Conformément à la loi, le Président-Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Compagnie de Saint-Gobain dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites

prévues par la loi, les statuts et ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. section 5.1.2.A. p. 264, et section 9.1.1, p. 478).

Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir section « d) Renforcement des mesures d'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration » et « e) Autres mesures pré-existantes d'équilibre des pouvoirs » 5.1.2 A p. 264 et 5.1.2 A p. 264.

#### Comité exécutif

Le Comité, dont la composition reflète la structure organisationnelle du Groupe Saint-Gobain, comprend 16 membres au 1<sup>er</sup> janvier 2025 (cf. section 1.1.5.B p. 30). Outre le Président-Directeur général, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe Saint-Gobain en sont membres (cf. section 1.1.2. p. 16).

Le Comité exécutif a pour mission d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe Saint-Gobain. Il se réunit tous les mois.

## 5.2 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La présente section, établie avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil, décrit les éléments de rémunération des administrateurs, des dirigeants mandataires sociaux ainsi que des membres de la Direction du Groupe et présente les plans de rémunérations à long terme mis en place au sein du Groupe.

### 5.2.1 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

#### A – Politique de rémunération des administrateurs (*Say-on-Pay ex ante*)

L'Assemblée générale du 6 juin 2024 a décidé de porter la rémunération annuelle maximum des administrateurs à 1,6 million d'euros, avec effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024 (15<sup>e</sup> résolution) compte tenu :

- (i) de la nomination d'un Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil dont la rémunération fixe s'élève à 80 000 euros par an ;
- (ii) du fait que M. Pierre-André de Chalendar, qui quitte le Conseil, ne percevait pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur et va être remplacé par un administrateur percevant, comme ses collègues, une rémunération à ce titre ;
- (iii) de la perspective de recrutements d'administrateurs étrangers ; et
- (iv) du fait que certains administrateurs ne sont pas actuellement membres de comités du Conseil d'administration et percevront une rémunération s'ils en devenaient membres.

L'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024 a, par ailleurs, révisé les règles de répartition qui seraient appliquées à compter du 7 juin 2024 comme suit :

- le Président-Directeur général ne perçoit pas de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur ;
- l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil perçoit une rémunération fixe de 80 000 euros par an au titre de ces fonctions prenant en compte ses responsabilités étendues ainsi que la taille du Groupe ;
- 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 de Comités (à ce jour : Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité

sociale d'entreprise) (hormis les dirigeants mandataires sociaux) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances ;

- une somme complémentaire par Conseil et par Comité en présentiel est versée afin de prendre en compte le déplacement des administrateurs résidant hors de France (2 500 euros par déplacement effectif à un Conseil ou un Comité pour un administrateur résidant en Europe (hors France) ; 5 500 euros pour un administrateur résidant en dehors de l'Europe). Dans le cas où plusieurs réunions du Conseil ou de Comités sont tenues le même jour, cette somme n'est versée qu'une fois ;
- 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 de tout ou partie du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est, sur décision du Conseil d'administration, effectuée au début de l'exercice suivant, au *pro rata* des parts variables allouées aux membres du Conseil (hors sommes complémentaires afin de prendre en compte le déplacement des administrateurs résidant hors de France), tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

Il est prévu de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 de reconduire la politique de rémunération des administrateurs décrite ci-dessus pour l'exercice 2025.

## B – Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice aux administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (Say-on-Pay ex post)

En application des articles L. 22-10-34 I et L. 22-10-9 I du Code de commerce, sont soumis chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif).

Le tableau ci-après présente les rémunérations individuelles perçues par les membres du Conseil d'administration (parties fixe et variable confondues) au titre des exercices 2023 et 2024 en application de la politique de rémunération rappelée à la présente section 5.2.1 A p. 280.

**TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NON DIRIGEANTS (NOMENCLATURE AMF)**

Membres du Conseil d'administration non dirigeants	Montants bruts perçus en euros	
	au titre de l'exercice 2024	au titre de l'exercice 2023
Sophie Brochu <sup>(a)</sup>	81 784	N/A
Jean-François Cirelli <sup>(b)</sup>	151 257	118 671
Lydie Cortes <sup>(c)</sup>	108 336	115 921
Sibylle Daunis-Opfermann	85 377	87 908
Thierry Delaporte	90 622	87 908
Lina Ghotmeh <sup>(d)</sup>	N/A	47 769
Iêda Gomes Yell <sup>(e)</sup>	70 301	123 684
Pamela Knapp	128 074	126 434
Agnès Lemarchand	119 622	104 579
Dominique Leroy	117 824	128 421
Jana Revedin <sup>(f)</sup>	119 808	53 047
Geoffroy Roux de Bézieux <sup>(a)</sup>	50 610	N/A
Gilles Schnepf	108 336	107 500
Jean-Dominique Senard <sup>(g)</sup>	48 615	96 974
Philippe Thibaudet <sup>(c)</sup>	102 824	101 184
Hélène de Tissot <sup>(a)</sup>	50 610	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 434 000</b>	<b>1 300 000</b>

<sup>(a)</sup> Administrateur / Administratrice depuis le 6 juin 2024.

<sup>(b)</sup> Il est précisé que la rémunération perçue par M. Jean-François Cirelli au titre de l'exercice 2024 comprend, d'une part, une rémunération au titre de son mandat d'Administrateur et, d'autre part, depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, une rémunération fixe de 80 000 euros par an au titre de son mandat d'Administrateur Référent et de Vice-Président du Conseil qui est calculée prorata temporis depuis cette date.

<sup>(c)</sup> Il est précisé que Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont chacun décidé lors de leur prise de fonctions et pour toute la durée de leur mandat d'administrateur représentant les salariés, d'abandonner à l'organisation syndicale à laquelle ils sont chacun affiliés, à savoir la Confédération française démocratique du travail (pour Mme Lydie Cortes) et la Confédération générale du travail (pour M. Philippe Thibaudet) l'intégralité de leur rémunération d'administrateur (nette des prélèvements sociaux). Le montant net de cette rémunération est par conséquent versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain auxdites organisations syndicales.

<sup>(d)</sup> Administratrice jusqu'au 8 juin 2023.

<sup>(e)</sup> Administratrice jusqu'au 6 juin 2024.

<sup>(f)</sup> Administratrice à compter du 8 juin 2023.

<sup>(g)</sup> Administrateur et Administrateur Référent jusqu'au 6 juin 2024.

À l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administratrice représentant les salariés actionnaires, qui ont perçu une rémunération au titre de leurs fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe au titre des exercices 2023 et 2024.

## 5.2.2 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

---

### A – Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et de la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées de Saint-Gobain immatriculées en France et tiennent compte des pratiques de place.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration tient compte des commentaires des actionnaires de la Société recueillis dans le cadre du dialogue actionnarial, et prend également en compte des *benchmarks* des sociétés du CAC 40 <sup>(1)</sup> et des sociétés industrielles du CAC 40 <sup>(2)</sup>.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'instruments de rémunération à long terme (actions de performance) aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de leur rémunération globale maximum au titre de cet exercice et a soumis ces attributions à des règles de plafonnement et de conservation exigeantes

---

<sup>(1)</sup> Au sein de l'échantillon CAC 40, la Société se positionne comme suit : 18/40 en terme de capitalisation boursière au 31 décembre 2024, 12/40 en termes de chiffre d'affaires 2023 et 11/40 en terme d'effectifs 2023.

<sup>(2)</sup> Air Liquide, Airbus Group, Arcelor Mittal, Bouygues, Carrefour, Danone, Engie, Essilor Luxottica, Kering, Legrand, L'Oréal, Michelin, Renault, Safran, Sanofi, Schneider Electric, Stellantis, STMicroelectronics, Thales, TotalEnergies, Veolia Environnement et Vinci. Au sein de l'échantillon CAC 40 industriel, la Société se positionne comme suit : 12/23 en termes de capitalisation boursière au 31 décembre 2022, 10/23 en terme de chiffre d'affaires 2023 et 7/23 en terme d'effectifs 2023.

## B – Synthèse des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024

Le tableau suivant présente une synthèse des rémunérations et actions de performance, attribuées à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024, et à M. Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024 puis Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024, au titre des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2024. Aucune option sur action ni unité de performance ne leur a été attribuée en 2023 et 2024.

**TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES OU VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (NOMENCLATURE AMF)**

<i>(en euros, avant charges sociales et impôts)</i>	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>Jusqu'au 6 juin 2024*</b>		
<b>Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration <sup>(a)</sup></b>		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i> <sup>(b)</sup>	194 262	450 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>194 262</b>	<b>450 000</b>
<b>Benoit Bazin, Directeur général</b>		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	1 158 419	2 700 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	0	2 656 656
<b>TOTAL</b>	<b>1 158 419</b>	<b>5 356 656</b>
<b>À compter du 7 juin 2024**</b>		
<b>Benoit Bazin, Président-Directeur général</b>		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	1 982 509	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	0	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	3 677 208	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>5 659 717</b>	<b>N/A</b>

<sup>(a)</sup> M. Pierre-André de Chalendar n'exerce plus la fonction de Président du Conseil d'administration de la Société depuis l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024.

<sup>(b)</sup> Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur général, au 1<sup>er</sup> juillet 2021. Prorata temporis, pour l'exercice 2024 et jusqu'à la fin de son mandat de Président du Conseil d'administration soit le 6 juin 2024 (inclus), sa retraite brute s'est élevée à 188 308 euros.

\* Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024.

\*\* Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (ici uniquement le Président-Directeur Général) pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024.

## C – Descriptif des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, de la rémunération variable et des autres avantages octroyés à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024, et à M. Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024 puis Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024, au titre des exercices clos les 31 décembre 2023 et 2024.

### a. Récapitulatif des rémunérations attribuées ou versées aux dirigeants mandataires sociaux

**TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES OU VERSÉES <sup>(a)</sup>  
AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (NOMENCLATURE AMF)**

	2024		2023	
	Montants attribués <sup>(b)</sup>	Montants versés <sup>(c)</sup>	Montants attribués <sup>(b)</sup>	Montants versés <sup>(c)</sup>
<i>(en euros avant charges sociales et impôts)</i>				
<b>Jusqu'au 6 juin 2024</b>				
<b>Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration <sup>(d)</sup></b>				
Rémunération fixe*	194 262	194 262	450 000	450 000
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur <sup>(e)</sup>	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	1 427	1 427	3 300	3 300
<b>TOTAL</b>	<b>195 689</b>	<b>195 689</b>	<b>453 300</b>	<b>453 300</b>
<b>Benoit Bazin, Directeur général</b>				
Rémunération fixe*	431 694	431 694	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle*	726 725	1 700 000	1 700 000	1 700 000
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération à raison du mandat d'administrateur <sup>(e)</sup>	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	2 202	2 202	2 156	2 156
<b>TOTAL</b>	<b>1 160 621</b>	<b>2 133 896</b>	<b>2 702 156</b>	<b>2 702 156</b>
<b>A compter du 7 juin 2024</b>				
<b>Benoit Bazin, Président-Directeur général</b>				
Rémunération fixe**	738 798	738 798	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle**	1 243 711	0	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	0	0	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur <sup>(e)</sup>	0	0	N/A	N/A
Avantages en nature : voiture de fonction	2 898	2 898	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 985 407</b>	<b>741 696</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

<sup>(a)</sup> Sur une base brute avant impôt.

<sup>(b)</sup> Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

<sup>(c)</sup> Rémunérations versées au cours de l'exercice.

<sup>(d)</sup> M. Pierre-André de Chalendar n'exerce plus la fonction de Président du Conseil d'administration de la Société depuis l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024.

<sup>(e)</sup> Les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoivent aucune rémunération à raison de fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles ce dernier détient des participations.

\* Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024.

\*\* Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée au Président-Directeur général pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024.

**b. Structure de la rémunération des mandataires sociaux**

**(I) Rémunération de M. Pierre-André de Chalendar**

**(i) Rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024**

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros par an, soit 194 262 euros pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat <sup>(1)</sup>, sans augmentation depuis 2021, date de sa prise de fonction en tant que Président du Conseil d'administration alors même que le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté en 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs des sociétés du CAC 40 (hors sociétés financières) qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur général.

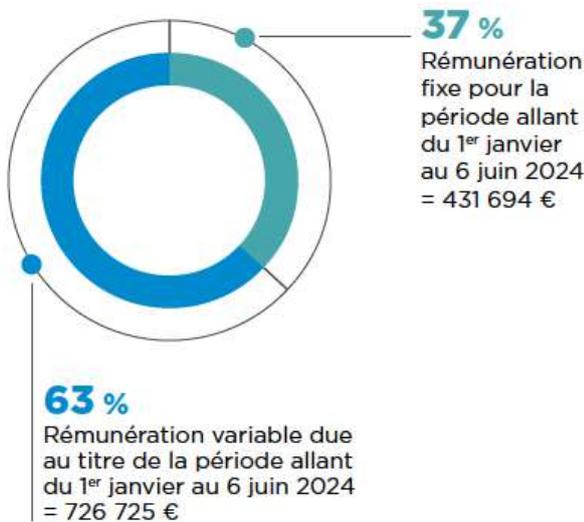
**(ii) Rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024**

Il est rappelé qu'en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024 ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.

**(II) Rémunération de M. Benoit Bazin**

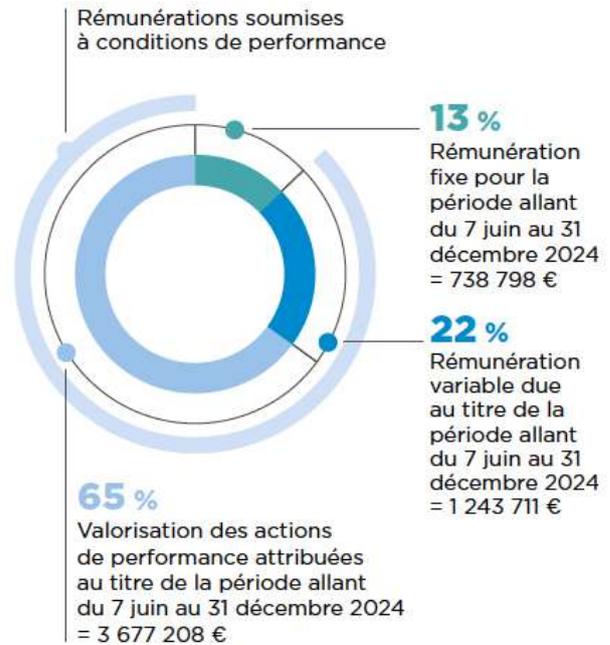
Les graphiques ci-après présentent la répartition des différents éléments de rémunération de M. Benoit Bazin, versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice, en qualité de Directeur général jusqu'au 6 juin 2024 puis en qualité de Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024.

**M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024**



M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024, ce qui conduit à présenter dans le graphique ci-dessus seulement sa rémunération fixe et sa rémunération variable sur ladite période.

**M. Benoit Bazin, Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024**



L'attribution en novembre 2024 des actions de performance au titre du plan 2024 (soit pour une année) a été rattachée aux fonctions de Président-Directeur général, ce qui conduit à présenter son poids par rapport à des rémunérations fixes et variables qui ne concernent que la période du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 (inclus).

**(i) Rémunération fixe de M. Benoit Bazin**

**Rémunération fixe de M. Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024**

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 000 000 euros pour 2024, soit 431 694 euros pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus, sans augmentation depuis 2021, date de sa prise de fonction en tant que Directeur général alors même que le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en 2022 et en 2023, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau était inférieur à la médiane des sociétés du CAC 40 et du CAC 40 industriel (de respectivement 20 % et 25 % en 2023).

**Rémunération fixe de M. Benoit Bazin, Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024**

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, et compte tenu de l'évolution des fonctions de M. Benoit Bazin de Directeur général à Président-Directeur général depuis cette date, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 300 000 euros par an, soit 738 798 euros, pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 inclus. En outre, le Conseil d'administration a décidé le 29 février 2024 que, sauf événement exceptionnel imprévu ou autre raison majeure, ce montant devrait être stable pour les cinq prochaines années. Cette rémunération fixe de 1 300 000 euros était inférieure à la médiane du benchmark 2023 des rémunérations des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 industriel (1 425 000 euros) et

<sup>(1)</sup> Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a fait valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur général, au 1<sup>er</sup> juillet 2021. Prorata temporis, pour l'exercice 2024 et jusqu'à la fin de son mandat de Président du Conseil d'administration soit le 6 juin 2024 (inclus), sa retraite brute s'est élevée à 188 308 euros.

légèrement supérieure à la médiane du *benchmark* 2023 des rémunérations des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 (1 275 000 euros).

## (ii) Rémunération variable de M. Benoit Bazin

### Rappel de la politique de rémunération variable

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution du Directeur général (période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 inclus), et du Président-Directeur général (période allant du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus), aux résultats du Groupe sur l'exercice écoulé. Elle est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle.

La politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024 a fixé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général (période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 inclus) et en qualité de Président-Directeur général (période allant du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus) à 170 % de la part fixe, ce qui est inférieur à la médiane du *benchmark* 2023 des rémunérations variables maximales des Présidents-Directeurs généraux tant des sociétés du CAC 40 que des sociétés du CAC 40 industriel (180 % dans les deux cas).

Le Conseil a déterminé lors de sa séance du 29 février 2024, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les composantes et objectifs de la rémunération variable de M. Benoit Bazin pour 2024 comme suit :

### Une partie quantifiable à concurrence de 75 %, fonction d'objectifs financiers (à hauteur de 60 %) et d'objectifs RSE (à hauteur de 15 %) :

- s'agissant des objectifs quantifiables financiers, le Conseil a décidé de retenir quatre objectifs, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière de Saint-Gobain et sa stratégie comptant chacun pour 25 % :
  - le « CFL » (*cash-flow* libre),
  - le « ROCE » (*Return on Capital Employed*),
  - le résultat d'exploitation du Groupe, et
  - le résultat net courant du Groupe par action.

Les objectifs pour les critères quantifiables ci-dessus ne sont pas communiqués car Saint-Gobain ne publie pas de prévisions (*guidance*) sur ces critères financiers. Les divulguer conduirait à une *guidance* de fait qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques de communication financière. Ces objectifs sont déterminés sur la base du budget, lequel est confidentiel pour les mêmes raisons. Bien évidemment, ces objectifs quantifiables financiers étaient en ligne avec :

- la *guidance* communiquée le 29 février 2024 au marché d'une « marge d'exploitation à deux chiffres » ;
- les objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 divulgués au marché au cours de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021, à savoir en ce qui concerne ces critères :
  - CFL : taux de conversion de *cash-flow* libre supérieur à 50 %,
  - ROCE : compris entre 12 % et 15 %, en tenant également compte de l'impact sur le ROCE des importants mouvements de périmètre des années précédentes (notamment, Kaycan, Building Products of Canada, Izomaks, Dalsan, Twiga et Drymix) lequel

est lié aux *goodwill*s des sociétés acquises et se fait sentir pendant les premières années, avant qu'elles créent de la valeur (en année 3 pour objectif)

- résultat d'exploitation : marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 % ;
- compte tenu de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue le Groupe, qui rend difficile l'exercice de prévision de chaque indicateur, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, s'est réservé la faculté d'appliquer en 2024 un mécanisme de « surperformance », inchangé depuis 2022, qui permettrait de compenser, seulement partiellement, la non-réalisation des objectifs quantifiables sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres. Ce mécanisme de compensation est partiel car il répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum, alors qu'un critère est à 0. En effet, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur trois critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel serait égale à seulement 91,8 % de la part fixe alors que le maximum se situe à 102 % de la part fixe <sup>(1)</sup>.

Il est précisé, en tant que de besoin, que ce mécanisme de surperformance ne s'applique pas à la partie quantifiable RSE ;

- s'agissant des objectifs quantifiables RSE, le Conseil a décidé de retenir trois objectifs comptant chacun pour 5% :
  - objectif carbone : réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (en « scope » 1 et 2) à périmètre courant (soit à production réelle) : entre 8,7 Mt (maximum) et 9,1 Mt (minimum), linéaire entre ces deux bornes,
  - objectif sécurité : TF2 entre 1,3 (maximum) et 1,7 (minimum), et
  - objectif diversité et équipes : indice de diversité entre 90 % (maximum) et 85 % (minimum), linéaire entre ces deux bornes <sup>(2)</sup>.

Pour apprécier le caractère exigeant de ces objectifs quantifiables RSE, il convient de prendre en compte l'impact des importants mouvements de périmètre de ces dernières années (acquisitions et cessions) sur chaque critère, notamment :

- impact mécanique substantiel sur les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. Au total, l'impact est négatif pour les acquisitions réalisées au cours des années précédentes, en particulier celles de 2023 prises en compte à partir de 2024, car les acquisitions concernent des sociétés plus émettrices que les cessions ;
- impact également significatif sur la sécurité car les sociétés acquises ont rarement d'aussi bonnes performances de sécurité que le Groupe.

### Une partie qualitative à concurrence de 25 %, fonction selon la période considérée, de trois ou quatre objectifs jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2024 :

Le Conseil a décidé de retenir trois objectifs communs applicables à l'ensemble de l'exercice 2024 et un quatrième objectif spécifique à la période du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 concernant le Président-Directeur général ;

- objectif 1 : la gestion des parties prenantes ;
- objectif 2 : la poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe ;

<sup>(1)</sup> La partie quantifiable financière du variable représente 60 % de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 102 % de la part fixe.

<sup>(2)</sup> Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'étranger de Saint-Gobain), être une femme.

- objectif 3 : le déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action - 1 - Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 - Être orientés Solutions, alliant performance et *sustainability*, 3 - Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la *data*, 4 - Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 - Renforcer notre culture TEC (*Trust, Empowerment and Collaboration*), 6 - Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif, y compris actions continues sur diversité et inclusion au sein du Groupe ;
- objectif 4 (objectif supplémentaire applicable uniquement à la rémunération variable du Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus) : gestion de la transition de la gouvernance Directeur général / Président-Directeur général.

#### Réalisation des objectifs de la rémunération variable de M. Benoît Bazin au titre de l'exercice 2024

##### Synthèse

La rémunération variable quantifiable et qualitative due au titre de l'exercice 2024 à M. Benoît Bazin, Directeur Général jusqu'au 6 juin 2024 puis Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024, a été déterminée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 27 février 2025, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Compte tenu de la nature de ces objectifs leur réalisation a été analysée par le Conseil sur l'ensemble de l'exercice 2024 et les sommes dues et figurant dans le présent tableau ont été calculées *pro rata temporis* respectivement du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 pour la rémunération variable annuelle 2024 due en qualité de Directeur général et du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 pour la rémunération variable annuelle 2024 due en qualité de Président-Directeur général.

	Pondération	Variation possible au titre de chaque objectif (en euros)	Montant au budget cible (rémunération cible) (en euros)	Pourcentage de réalisation par rapport à la rémunération cible	Pourcentage de réalisation	Réalisation (en euros)	
<b>Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024</b>							
	CFL	15 %	0 à 110 082	77 057	143 %	100,00 %	110 082
<b>Objectifs quantifiables financiers (60 %) dont :</b>	Résultat d'exploitation du Groupe	15 %	0 à 110 082	77 057	143 %	100,00 %	110 082
	ROCE	15 %	0 à 110 082	77 057	141 %	98,50 %	108 431
	Résultat net courant du Groupe par action	15 %	0 à 110 082	77 057	143 %	100,00 %	110 082
	<b>Total quantifiable financier</b>	<b>60 %</b>	<b>0 à 440 328</b>	<b>308 228</b>	<b>142 %</b>	<b>99,63 %</b>	<b>438 677</b>
<b>Objectifs quantifiables RSE (15%) dont :</b>	Carbone	5,00 %	0 à 36 694	N/A	N/A	100,00 %	36 694
	Sécurité	5,00 %	0 à 36 694	N/A	N/A	85,00 %	31 190
	Diversité et équipes	5,00 %	0 à 36 694	N/A	N/A	100,00 %	36 694
	<b>Total quantifiable RSE</b>	<b>15 %</b>	<b>0 à 110 082</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>95,00 %</b>	<b>104 578</b>
	<b>Total quantifiable</b>	<b>75 %</b>	<b>0 à 550 410</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>98,70 %</b>	<b>543 255</b>
<b>Objectifs qualitatifs (25%) (voir ci-dessus pour le descriptif détaillé de chacun des objectifs) dont :</b>	Objectif 1	8,33 %	0 à 61 157	N/A	N/A	100,00 %	61 157
	Objectif 2	8,33 %	0 à 61 157	N/A	N/A	100,00 %	61 157
	Objectif 3	8,33 %	0 à 61 157	N/A	N/A	100,00 %	61 157
	<b>Qualitatif (global)</b>	<b>25 %</b>	<b>0 à 183 470</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>100,00 %</b>	<b>183 470</b>
<b>TOTAL PART VARIABLE</b>	<b>100 %</b>	<b>0 à 733 880</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>99,03 %</b>	<b>726 725</b>	
<b>Benoit Bazin, Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024</b>							
	CFL	15 %	0 à 188 393	131 875	143 %	100,00 %	188 393
<b>Objectifs quantifiables financiers (60 %) dont :</b>	Résultat d'exploitation du Groupe	15 %	0 à 188 393	131 875	143 %	100,00 %	188 393
	ROCE	15 %	0 à 188 393	131 875	141 %	98,50 %	185 568
	Résultat net courant du Groupe par action	15 %	0 à 188 393	131 875	143 %	100,00 %	188 393
	<b>Total quantifiable financier</b>	<b>60 %</b>	<b>0 à 753 574</b>	<b>527 502</b>	<b>142 %</b>	<b>99,63 %</b>	<b>750 748</b>
<b>Objectifs quantifiables RSE (15%) dont :</b>	Carbone	5,00 %	0 à 62 798	N/A	N/A	100,00 %	62 798
	Sécurité	5,00 %	0 à 62 798	N/A	N/A	85,00 %	53 378
	Diversité et équipes	5,00 %	0 à 62 798	N/A	N/A	100,00 %	62 798
	<b>Total quantifiable RSE</b>	<b>15 %</b>	<b>0 à 188 393</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>95,00 %</b>	<b>178 974</b>
	<b>Total quantifiable</b>	<b>75 %</b>	<b>0 à 941 967</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>98,70 %</b>	<b>929 722</b>
<b>Objectifs qualitatifs (25%) (voir ci-dessus pour le descriptif détaillé de chacun des objectifs) dont :</b>	Objectif 1	6,25 %	0 à 78 497	N/A	N/A	100,00 %	78 497
	Objectif 2	6,25 %	0 à 78 497	N/A	N/A	100,00 %	78 497
	Objectif 3	6,25 %	0 à 78 497	N/A	N/A	100,00 %	78 497
	Objectif 4	6,25 %	0 à 78 497	N/A	N/A	100,00 %	78 497
	<b>Qualitatif (global)</b>	<b>25 %</b>	<b>0 à 313 989</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>100,00 %</b>	<b>313 989</b>
<b>TOTAL PART VARIABLE</b>	<b>100 %</b>	<b>0 à 1 255 956</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>99,03 %</b>	<b>1 243 711</b>	

### Rémunération variable quantifiable

Les composantes et objectifs de la rémunération variable quantifiable de M. Benoit Bazin, en tant que Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 et en tant que Président-Directeur général pour la période allant du 7 juin au 31 décembre 2024, sont identiques pour les deux périodes. De même l'appréciation de leur réalisation a été analysée sur l'ensemble de l'exercice 2024.

### Rémunération variable quantifiable financière

En 2024, le *cash-flow* libre a été de 4 031 millions d'euros, le résultat d'exploitation du Groupe de 5 304 millions d'euros, le ROCE de 14,3 % et le résultat net courant du Groupe par action de 6,95 euros. Ces résultats correspondent à des taux de réalisation de 100% pour l'ensemble des critères à l'exclusion du critère du ROCE dont le taux de réalisation est de 98,5% compte tenu des goodwill ajoutés en 2024 (notamment CSR et Bailey).

Ces résultats sont excellents, particulièrement compte tenu d'un environnement difficile dans la construction neuve en Europe.

L'excellente performance de Saint-Gobain, que les taux de réalisation exposés ci-dessus retracent, est reconnue par les marchés ainsi qu'en atteste l'évolution de son cours de bourse en 2024 : 5<sup>e</sup> progression boursière du CAC 40.

Comme exposé ci-dessus p. 248, les bornes des objectifs quantifiables sont en ligne avec la *guidance* communiquée le 29 février 2024 « d'une marge d'exploitation à deux chiffres » et avec les objectifs financiers de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021. La Société ne publie pas de *guidance* sur les critères financiers qui constituent les objectifs quantifiables et divulguer ces bornes constituerait une *guidance* de fait qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques de communication financière. Les objectifs quantifiables sont déterminés en fonction du budget, lequel est confidentiel pour les mêmes raisons.

Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé selon le cas, entre 85 % et 90 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 110 % et 113 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré.

En 2024 comme en 2023, le mécanisme de compensation en cas de surperformance n'a pas trouvé à s'appliquer compte tenu de la forte performance sur l'ensemble des critères financiers.

#### Rémunération variable quantifiable RSE

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 février 2025, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a constaté le niveau de réalisation de chacun des objectifs quantifiables RSE sur l'ensemble de l'exercice 2024 :

- objectif carbone : les émissions de CO<sub>2</sub> du « scope » 1 et 2 du Groupe ressortent à 8,5 millions de tonnes en 2024 ce qui correspond à un taux de réalisation de 100% ;
- objectif sécurité : le TF2 ressort à 1,4 en 2024 ce qui correspond à un taux de réalisation de 85% ; légère dégradation liée notamment à l'intégration de sociétés acquises qui n'ont pas d'aussi bonnes performances que le Groupe.
- objectif diversité et équipe : l'indice de diversité s'est établi à 91,3 % en 2024 ce qui correspond à un taux de réalisation de 100 % .

Ces indicateurs concernent le Groupe et sont revus par l'auditeur de durabilité.

#### Rémunération variable qualitative

Lors de sa réunion du 27 février 2025, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a fixé à :

- 100% le niveau global de réalisation des trois objectifs qualitatifs identiques aux deux périodes ; et
- 100 % le niveau global de réalisation de l'objectif propre à la rémunération variable pour la période allant du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus de M. Benoit Bazin, Président-Directeur général.

Pour les trois objectifs de rémunération variable qualitative communs à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus et à la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 inclus, il a notamment pris en considération les principales réalisations suivantes :

- s'agissant de la gestion des parties prenantes, le Conseil d'administration a notamment relevé les éléments suivants :
  - Visibilité externe de la stratégie, image et représentation du Groupe : la stratégie du Groupe, son alignement avec sa raison d'être et sa position de leader mondial dans la construction durable, sont reconnus et compris par les parties prenantes. La marque Saint-Gobain a vu sa visibilité accrue, notamment grâce au partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024.
  - Investisseurs et perception boursière : l'image du Groupe reste très positive grâce à une stratégie claire et lisible, une rotation réussie de son portefeuille et des résultats financiers solides. L'engagement auprès des investisseurs a été particulièrement actif, et Saint-Gobain a signé en 2023 et 2024 l'une de ses meilleures performances boursières, se classant respectivement 2<sup>e</sup> en 2023 et 5<sup>e</sup> en 2024 en termes de progression annuelle au sein du CAC 40 (+30 points à celle du CAC 40 en 2024).

- Agences de notation : le Groupe a maintenu sa notation de crédit repassée depuis avril 2023 « BBB+ stable » chez S&P et son équivalent chez Moody's ( « Baa1 stable » ),
- Clients : le Groupe poursuit son approche centrée sur le client à chaque niveau, en s'appuyant sur trois axes clés : cultiver une culture orientée client, identifier les insights clients et renforcer les services clients, à travers des initiatives continues telles que le programme « Pulse » et « Supply Chain Excellence » ;
- s'agissant de la poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe, le Conseil d'administration a notamment relevé les éléments suivants :
  - Cessions : la poursuite du programme de cessions d'activités non stratégiques ou trop éloignées des attentes du Groupe en termes de performance financière, avec 10 cessions réalisées en 2024 pour un total de 292 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
  - Acquisitions : le Groupe a finalisé quatre acquisitions majeures en 2024 pour un total d'environ 5 milliards d'euros dans des zones à forte croissance : CSR en Australie, Bailey au Canada, OVNIVER (marque Cemix) et FOSROC dans la chimie de la construction (Mexique, Inde, Moyen-Orient). Les acquisitions du Groupe ont permis de renouveler 40 % de ses ventes depuis 2018, avec 9,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé et 6,8 milliards d'euros acquis, tout en améliorant son profil de rentabilité et son équilibre géographique ;
  - Intégration des récentes acquisitions dans la chimie de la construction : se déroule de manière satisfaisante. Ces acquisitions ont permis la constitution d'un leader mondial dans la chimie de la construction, avec 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel (pro forma des évolutions de périmètre).
- s'agissant du déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action 1 - Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 - Être orientés Solutions, alliant performance et *sustainability*, 3 - Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la *data*, 4 - Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 - Renforcer notre culture TEC (*Trust, Empowerment and Collaboration*), 6 - Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif, les actions du Groupe sont décrites à la section 3.4.2, p. 168. En particulier, le Conseil d'administration a notamment relevé :
  - Réalisation d'acquisitions stratégiques en 2024 en Amérique du Nord, Asie, Afrique et Moyen-Orient, avec un accent particulier sur le segment chimie de la construction. Les efforts commerciaux et de R&D sont concentrés sur les segments à forte croissance.
  - Montée en puissance des organisations « Saint-Gobain Solutions » dans les principaux pays européens, ainsi que la poursuite de l'approche partenariale grands comptes, visant à élargir l'offre de services et à renforcer la capacité du Groupe à proposer des solutions durables et bas carbone.
  - Poursuite du déploiement des sujets innovation autour des grandes priorités, avec quatre réalisations marquantes avec Oraé® (verre bas carbone en Europe et en Inde), ClimateFlex® (technologie de toiture renforcée résistante aux événements climatiques extrêmes), Lanaé, ®(laine conçue à partir de verre recyclé pour -50% et de liant biosourcé), Enaé® (nouvelle gamme de mortiers à l'empreinte carbone réduite), EnveoVent (systèmes de façade à haute performance) et EnviroMix®C-Clay (gamme d'adjuvants mise au point par Chryso

permettant de réduire jusqu'à 40% l'empreinte carbone des ciments à base d'argiles calcinées), et Gyproc SoundBloc Infinalé 100 (1<sup>ère</sup> plaque de plâtre du Groupe fabriquée à partir de 100% de plâtre recyclé, au Royaume-Uni).

- Poursuite du déploiement de la politique de responsabilité sociale dans les actions et décisions du Groupe par la mise en œuvre de la CSRD et un progrès significatif en matière de reporting, la formation de 81 000 collaborateurs à la Fresque du climat à fin 2024 (contre 34 000 fin 2023), le déploiement de programmes d'engagement en la matière soutenus par un nombre croissants d'ambassadeurs internes, accélération des investissements sur le sujet « eau », et mise en place d'un reporting pour suivre les avancées sur les initiatives de recyclage et emballages.
- Résultats très positifs dans l'enquête 2024 (« me@Saint-Gobain ») qui révèlent une progression malgré des scores déjà très élevés et une conjoncture dégradée. Diverses initiatives ont été mises en place pour développer et approfondir la culture TEC et renforcer la culture de surperformance, notamment en s'appuyant sur des valeurs sportives et olympiques à l'occasion des Jeux de Paris 2024.
- Obtention pour la dixième année consécutive du label « Top Employer Global », et la poursuite des initiatives locales pour promouvoir l'inclusion dans les différents pays où le Groupe est implanté. Ces actions reflètent l'engagement du Groupe à accélérer sa croissance durable tout en consolidant son impact dans les secteurs clés pour l'avenir.

Pour l'objectif spécifique de la rémunération variable qualitative de M. Benoit Bazin en tant que Président-Directeur général, la gestion de la transition Directeur général / Président-Directeur général, le Conseil a notamment relevé les éléments suivants :

- Prise de fonction du Président-directeur général : celle-ci a été unanimement saluée par les administrateurs, soulignant la réussite d'une transition bien préparée. L'évaluation de ses fonctions, tant en qualité de Directeur général que de Président du Conseil d'administration, est très positive, notamment pour la transparence, l'ouverture, la qualité d'écoute, ainsi que la fluidité des échanges et la qualité des débats.
- Intégration des trois nouveaux administrateurs : cette intégration a été un succès, et leur contribution a été remarquée et largement appréciée par l'ensemble des membres du Conseil.
- Relations entre l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et le Président-Directeur Général : ces relations se sont établies de manière harmonieuse et efficace ; leur collaboration est constructive, ce qui contribue positivement à la dynamique du Conseil d'administration.

Ainsi :

- sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 (inclus), le taux de réalisation est de 99,03% , et
- sur la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024, le taux de réalisation est de 99,03%.

### (iii) Politique d'intéressement long terme de M. Benoit Bazin Plafonds d'attribution de M. Benoit Bazin, Président-Directeur

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2024, l'attribution d'instruments de rémunération de long terme du Président-Directeur général est plafonnée à 75 000 actions. Ce plafond, qui définit la latitude dont le Conseil dispose au moment de l'attribution d'instruments de rémunération de long terme, ne préjuge pas nécessairement de la décision d'attribution retenue ultérieurement par le Conseil. Ce plafond est inchangé par rapport à celui de 2023.

En outre, le Président-Directeur général ne peut se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan mis en place en 2024 (aucune mise en place de plan d'unités de performance).

#### Attribution de M. Benoit Bazin, Président-Directeur général

L'attribution étant habituellement réalisée en novembre de chaque année, M. Benoit Bazin n'a pas bénéficié de rémunération de long terme en qualité de Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus.

Le Conseil d'administration du 28 novembre 2024, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'attribuer 75 000 actions à M. Benoit Bazin, en qualité de Président-Directeur général sur la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 inclus.

Dans sa décision, le Conseil a tenu compte de l'excellente performance du Groupe en 2024 malgré un environnement difficile dans la construction neuve en Europe, de la qualité du parcours boursier et des très bons résultats de la dernière évaluation du Conseil, ce qui justifiait que le nombre maximum d'actions de performance que permet la politique de rémunération adoptée pour 2024 par les actionnaires soit attribué à M. Benoit Bazin. Le Conseil a également pris en compte le fait que la rémunération directe maximum annualisée sur 2024 de 7 752 932 euros (fixe + variable maximum + LTI attribués) à laquelle conduirait une attribution de 75 000 actions ayant une valeur IFRS de 4 242 932 euros, au moment de leur attribution en novembre 2024, est inférieure de 6 % à la médiane 2024 du CAC 40 industriel et est supérieure de 3,7 % à la médiane 2024 du CAC 40 dans les deux cas pour les Présidents-Directeurs généraux.

M. Benoit Bazin, tout en remerciant le Conseil pour cette reconnaissance a fait part au Conseil de sa décision de se voir attribuer au titre du plan 2024 non pas 75 000 actions de performance, mais 65 000 (renonçant ainsi à une partie de l'attribution décidée par le Conseil). Ceci est une décision strictement personnelle de M. Benoit Bazin qui est liée notamment au niveau de l'augmentation du cours de l'action par rapport à l'année dernière. Le Conseil a pris acte de cette décision qu'il a unanimement saluée.

Les 65 000 actions de performance attribuées à M. Benoit Bazin ont représenté, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution en novembre 2024 de 3 677 208 euros, correspondant à 104,8 % de sa rémunération brute maximum globale pour l'exercice 2024. Sur la base de cette valeur, la rémunération directe maximum annualisée sur 2024 de M. Benoit Bazin s'élève à 7 187 208 euros. Elle est inférieure de 3,8% à la médiane 2024 du CAC 40 et inférieure de 12,9% à la médiane 2024 du CAC 40 industriel dans les deux cas pour les Présidents-Directeurs généraux.

Cette attribution de 65 000 actions de performance représente environ 0,01 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil.

Les caractéristiques des actions de performance, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur général sont exposées à la section 5.2.4, p. 317.

Aucun plan d'options sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2024.

#### Règles de conservation

Le Président-Directeur général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2024 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain que le Président-Directeur général détient personnellement au nominatif - au jour de la date de livraison des actions de performance - atteint l'équivalent de trois années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux 20 séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

#### 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 en tant que dirigeant mandataire social jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le dirigeant mandataire social.

#### Fenêtres négatives

En vertu de la réglementation applicable rappelée dans le règlement intérieur du Conseil (cf. section 9.1.1.B, p. 480), les mandataires sociaux en exercice ont l'obligation de s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres Saint-Gobain durant les 30 jours précédant l'annonce des résultats annuels et semestriels jusqu'au lendemain (10 heures du matin) ainsi que durant les 15 jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel. En dehors de ces périodes, ils sont également tenus, notamment comme les administrateurs, aux dispositions relatives à la prévention des délits d'initié.

#### Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les options sur actions levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2024.

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place depuis 2018.

**TABLEAU 4 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DURANT L'EXERCICE 2024 (NOMENCLATURE AMF)**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Président-Directeur général depuis le 7 juin 2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**TABLEAU 5 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES ET LEVÉES PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2024 (NOMENCLATURE AMF)**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024 <sup>(a)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Président-Directeur général depuis le 7 juin 2024	26/11/2015	Achat	4 266	39,47 €
	24/11/2016	Achat	4 165	40,43 €

<sup>(a)</sup> Options attribuées à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur général.

**Actions de performance**

Les tableaux ci-après présentent les attributions et les livraisons d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2024.

**TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DURANT L'EXERCICE 2024 (NOMENCLATURE AMF)**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions attribuées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Président-Directeur général depuis le 7 juin 2024	28/11/2024	65 000	3 677 208	27/11/2028	1/12/2028	Voir description des plans*

\* Cf. section 5.2.4, p. 317.

**TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2024 POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (NOMENCLATURE AMF)**

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024 <sup>(a)</sup>	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur général jusqu'au 6 juin 2024	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Président-Directeur général depuis le 7 juin 2024 <sup>(b)</sup>	26/11/2020	57 500	29/11/2024

<sup>(a)</sup> Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a quitté ses fonctions de Président du Conseil d'administration de la Société depuis l'issue de l'Assemblée des actionnaires du 6 juin 2024 et n'exerçait plus de fonctions au sein de la Société à la date à laquelle les actions de performance du plan 2020 sont devenues disponibles durant l'exercice 2024.

<sup>(b)</sup> Actions attribuées à raison d'un mandat de dirigeant mandataire social exécutif.

**Unités de performance**

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place depuis 2015 et il n'existe plus de plan d'unités de performance en cours d'acquisition (cf. section 5.2.4, p. 317). Aucune unité de performance n'est donc devenue exerçable durant l'exercice 2024.

**D – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux****M. Pierre-André de Chalendar****TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024 <sup>(a)</sup>		X		X <sup>(b)</sup>		X		X

<sup>(a)</sup> Il est précisé qu'à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, M. Pierre-André de Chalendar n'exerce plus la fonction de Président du Conseil d'administration de la Société.

<sup>(b)</sup> Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur général, au 1<sup>er</sup> juillet 2021. Prorata temporis, pour l'exercice 2024 et jusqu'à la fin de son mandat de Président du Conseil d'administration soit le 6 juin 2024 (inclus), sa retraite brute s'est élevée à 188 308 euros.

M. Pierre-André de Chalendar bénéficie des engagements pris par le Groupe à son profit, tel que décrit ci-dessous.

**Prévoyance et frais de santé**

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » décrit ci-après.

**M. Benoit Bazin**

**TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DE SES FONCTIONS (DIRECTEUR GÉNÉRAL PUIS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL) (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>M. Benoit Bazin</b> <sup>(a)</sup>		X <sup>(b)</sup>	X		X		X	

<sup>(a)</sup> Il est précisé qu'à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, M. Benoit Bazin a pris la fonction de Président-Directeur général de la Société.

<sup>(b)</sup> M. Benoit Bazin, dont le contrat de travail conclu lors de son entrée dans le Groupe le 1<sup>er</sup> septembre 1999 avait été suspendu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur général délégué, a renoncé à son contrat de travail à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur général.

M. Benoit Bazin bénéficie des engagements pris par le Groupe à son profit, tels que décrits ci-dessous.

**Indemnité de cessation de fonctions du Président-Directeur général**

Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions » décrit ci-après.

**Indemnité de non-concurrence**

Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » décrit ci-après.

**Régime de retraite supplémentaire**

Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » décrit ci-après.

**Prévoyance et frais de santé**

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » décrit ci-après.

## E – Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (*Say-on-Pay ex post*)

L'article L. 22-10-34 II du Code de commerce impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024, et à M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 puis Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 29 février 2024, 28 novembre 2024 et 27 février 2025, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en application des politiques de rémunération (i) du Président du Conseil d'administration, (ii) du Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024, et (iii) du Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024, approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024 (12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions) et conformément aux principes exposés ci-dessus dans la partie sur les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024, à la section 5.2.2, p. 282.

**a. Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (Say-on-Pay ex post)**

Le tableau présente ci-après les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

**Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)**

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Rémunération fixe</b>	<b>Montant versé : 194 262 € <sup>(a)</sup></b> (Conseil d'administration du 29 février 2024)	En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2024, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros par an, soit 194 262 euros pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus, sans augmentation depuis 2021, date de sa prise de fonctions en tant que Président du Conseil d'administration alors même que le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté en 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 (hors sociétés financières) qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur général.
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>Néant</b>	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>Néant</b>	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	<b>Néant</b>	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>Néant</b>	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
<b>Rémunération de long terme</b>	<b>Néant</b>	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2024.
<b>Rémunération à raison du mandat d'administrateur</b>	<b>Néant</b>	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
<b>Avantage en nature</b>	<b>1 427 € (valorisation comptable)</b>	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
<b>Indemnité de cessation de fonctions</b>	<b>Néant</b>	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de cessation de fonctions à M. Pierre-André de Chalendar.
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>Néant</b>	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de non-concurrence à M. Pierre-André de Chalendar.
<b>Prévoyance et frais de santé</b>		M. Pierre-André de Chalendar bénéficie des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

<sup>(a)</sup> Les montants versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2024, fixés à 450 000 euros par an, ont été calculés prorata temporis du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 (inclus).

**b. Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (Say-on-Pay ex post)**

Le tableau présente ci-après les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

**Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)**

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Rémunération fixe</b>	<b>Montant versé : 431 694 €</b> (Conseil d'administration du 29 février 2024)	En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2024, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 000 000 euros par an, soit 431 694 euros pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus, sans augmentation depuis 2021, date de sa prise de fonction en tant que Directeur général alors même que le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en 2021 puis chaque année depuis cette date, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau est inférieur à la médiane des sociétés du CAC 40 et du CAC 40 industriel.  Cette rémunération fixe annuelle de 1 000 000 euros est inférieure de 20% et 25% respectivement à la médiane du <i>benchmark</i> 2023 des rémunérations fixes des Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 et du CAC 40 industriel.
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>Montant dû : 726 725 €</b> (Conseil d'administration du 27 février 2025)	En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 27 février 2025, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général, pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 inclus. Compte tenu de la nature des objectifs de sa rémunération variable, leur réalisation détaillée ci-dessous a été analysée par le Conseil d'administration sur l'ensemble de l'exercice 2024 et les sommes dues ont été calculées <i>pro rata temporis</i> du 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 pour la rémunération variable annuelle 2024 due en qualité de Directeur général : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables financiers (taux de retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>cash-flow</i> libre) s'élève à 438 677 euros, correspondant aux taux de réalisation suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ROCE : 98,5 % (14,3 %) ;</li> <li>- Résultat d'exploitation : 100 % (5 304 millions d'euros)</li> <li>- Résultat net courant du Groupe par action : 100 % (6,95 euros) ;</li> <li>- <i>Cash-flow</i> libre : 100 % ( 4 031 millions d'euros).</li> </ul> </li> </ul> <p>Au total, le taux de réalisation des objectifs quantifiables financiers s'élève à 99,63 %.</p> <p>Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé selon le cas, entre 85 % et 90 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 110 % et 113 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré. Compte tenu de la forte performance sur l'ensemble des critères financiers, le mécanisme de compensation en cas de surperformance n'a pas trouvé à s'appliquer en 2024 (comme en 2023).</p> <p>Les objectifs pour les critères quantifiables ci-dessus ne sont pas communiqués car Saint-Gobain ne publie pas de prévisions (guidance) sur ces critères financiers. Les divulguer conduirait à une guidance de fait qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques de communication financière. Ces objectifs sont déterminés sur la base du budget, lequel est confidentiel pour les mêmes raisons. Bien évidemment, ces objectifs quantifiables financiers 2024 étaient en ligne avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>guidance</i> communiquée le 29 février 2024 au marché d'une « marge d'exploitation à deux chiffres »,</li> <li>- les objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 divulgués au marché au cours de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021, à savoir en ce qui concerne ces critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- CFL : taux de conversion de <i>cash-flow</i> libre : supérieur à 50 %,</li> <li>- ROCE : compris entre 12 % et 15 %, en tenant également compte de l'impact sur le ROCE des importants mouvements de périmètre des années précédentes (notamment, Kaycan, Building Products of Canada, Izomaks, Dalsan, Twiga et Drymix) lequel est lié aux goodwill des sociétés acquises et se fait sentir pendant les premières années, avant qu'elles créent de la valeur (en année 3 pour objectif)</li> <li>- Résultat d'exploitation : marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %.</li> </ul> </li> </ul>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>Montant dû : 726 725 €</b> (Conseil d'administration du 27 février 2025)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le montant de la part variable au titre des trois objectifs quantifiables RSE (objectif Carbone, objectif Sécurité et objectif Diversité et équipes) s'élève à 104 578 euros, correspondant à un taux de réalisation de 95 % (voir section 5.2.2.C, p. 284 ci-dessus) : <ul style="list-style-type: none"> <li>100 % pour l'objectif carbone ;</li> <li>85 % pour l'objectif sécurité ; et</li> <li>100 % pour l'objectif diversité.</li> </ul> </li> </ul> <p>Pour apprécier le caractère exigeant de ces objectifs quantifiables RSE, il convient de prendre en compte l'impact des importants mouvements de périmètre de ces dernières années (acquisitions et cessions) sur chaque critère, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>impact mécanique substantiel sur les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. Au total, l'impact est négatif pour les acquisitions réalisées au cours des années précédentes, en particulier celles de 2023 prises en compte à partir de 2024, car les acquisitions concernent des sociétés plus émettrices que les cessions ;</li> <li>impact également significatif sur la sécurité car les sociétés acquises ont rarement d'aussi bonnes performances de sécurité que le Groupe.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le montant de la part variable au titre des trois objectifs qualitatifs (gestion des parties prenantes, poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe et déploiement du plan stratégique « Grow &amp; Impact » dans ses six priorités d'action) s'élève à 183 470 euros, correspondant à une réalisation de ces objectifs et à un pourcentage de réalisation de 100 % (voir section 5.2.2.C, p. 284 ci-dessus).</li> </ul> <p>Au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 inclus, la part variable totale de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'élève à 726 725 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 99,03 %.</p> <p>Au total, au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 inclus, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'élève à 1 158 419 euros.</p> <p>En application de la loi, le versement de ce montant est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2025.</p>
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Actions de performance</b>	Néant	Conformément à sa décision du 29 février 2024, le Conseil d'administration n'a pas octroyé de rémunération de long terme au Directeur général sur la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus, dans la mesure où l'attribution se fait habituellement en novembre de chaque année.
<b>Options sur actions</b>	Néant	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2024.
<b>Unités de performance</b>	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2024.
<b>Rémunération à raison du mandat d'administrateur</b>	Néant	M. Benoit Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
<b>Avantage en nature</b>	2202 € (valorisation comptable)	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
<b>Indemnité de cessation de fonctions</b>	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence	<p>M. Benoit Bazin a renoncé au contrat de travail qui le lie depuis plus de 20 ans au Groupe, avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2021. Il n'a bénéficié du versement d'aucune indemnité à cette occasion.</p> <p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Directeur général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur général, ou</li> <li>Démission Contrainte,</li> </ol> <p>M. Benoit Bazin percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.</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. Benoit Bazin quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les 12 mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Directeur général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</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 annuelle totale brute de M. Benoit Bazin.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>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.</p>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute</b>  <b>et</b>  <b>Cumul de l'indemnité de non-concurrence, et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle</b>	<p>M. Benoit Bazin a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable <sup>(a)</sup>, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Directeur général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit Bazin percevrait <b>une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute</b>.</p> <p>La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, <b>le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute</b> de M. Benoit Bazin.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Directeur général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement, et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p>
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>Néant</b>	<p>À la suite du gel du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits conditionnels, mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale (le « Régime 2012 »), un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (le « Régime 2012/2 »), a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012, mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019.</p> <p>Les caractéristiques des Régimes 2012 et 2012/2 sont précisées dans la politique de rémunération du Président-Directeur général pour 2025 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (cf. section 5.2.2.F, p. 304). L'extension du Régime 2012/2 au bénéfice de M. Benoit Bazin à compter de l'année 2021 résulte de la politique de rémunération du Directeur général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (14<sup>e</sup> résolution).</p> <p>L'acquisition de droits annuels au titre du Régime 2012/2 est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles de M. Benoit Bazin appréciées annuellement par le Conseil d'administration. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. Le Conseil d'administration a constaté, en février 2025, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2024 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2024 s'élèvent à un montant brut d'environ 40 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2024, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 155 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec celui des droits qui pourraient résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 370 944 euros en 2024), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p>
<b>Prévoyance et frais de santé</b>		M. Benoit Bazin bénéficie des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

<sup>(a)</sup> Activité concernée : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par Saint-Gobain. Territoire : Union européenne, AELE et Suisse.

**c. Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Président-Directeur général pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (Say-on-Pay ex post)**

Le tableau présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

**Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)**

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Rémunération fixe</b>	<b>Montant versé : 738 798 €</b> (Conseil d'administration du 29 février 2024)	<p>En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2024 et compte tenu de l'évolution des fonctions de M. Benoit Bazin de Directeur général à Président-Directeur général depuis cette date, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 300 000 euros par an, soit 738 798 euros, pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 inclus. En outre, le Conseil d'administration a décidé le 29 février 2024 que, sauf événement exceptionnel imprévu ou autre raison majeure, ce montant devrait être stable pour les cinq prochaines années.</p> <p>Cette rémunération fixe annuelle de 1 300 000 euros est inférieure à la médiane du <i>benchmark</i> 2023 des rémunérations des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 industriel (1 425 000 euros) et légèrement supérieure à la médiane du <i>benchmark</i> 2023 des rémunérations des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 (1 275 000 euros).</p>
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>Montant dû : 1 243 711 €</b> (Conseil d'administration du 27 février 2025)	<p>En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2024, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration dans sa séance du 27 février 2025, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin en qualité de Président-Directeur général. Compte tenu de la nature des objectifs de sa rémunération variable, leur réalisation a été analysée par le Conseil d'administration sur l'ensemble de l'exercice 2024 et les sommes dues ont été calculées <i>pro rata temporis</i> pour la période allant du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus pour la rémunération variable annuelle 2024 due en qualité de Président-Directeur général :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables financiers (<i>taux de retour sur capitaux employés</i> (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>cash-flow</i> libre) s'élève à 750 748 euros, correspondant aux taux de réalisation suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ROCE : 98,5 % (14,3 %) ;</li> <li>- Résultat d'exploitation : 100 % (5 304 millions d'euros)</li> <li>- Résultat net courant du Groupe par action : 100 % (6,95 euros) ;</li> <li>- <i>Cash-flow</i> libre : 100 % ( 4 031 millions d'euros).</li> </ul> </li> </ul> <p>Au total, le taux de réalisation des objectifs quantifiables financiers s'élève à 99,63 %.</p> <p>Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé selon le cas, entre 85 % et 90 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 110 % et 113 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré. Compte tenu de la forte performance sur l'ensemble des critères financiers, le mécanisme de compensation en cas de surperformance n'a pas trouvé à s'appliquer en 2024 (comme en 2023).</p> <p>Les objectifs pour les critères quantifiables ci-dessus ne sont pas communiqués car Saint-Gobain ne publie pas de prévisions (<i>guidance</i>) sur ces critères financiers. Les divulguer conduirait à une <i>guidance</i> de fait qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques de communication financières. Ces objectifs sont déterminés sur la base du budget, lequel est confidentiel pour les mêmes raisons. Bien évidemment, ces objectifs quantifiables financiers 2024 étaient en ligne avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>guidance</i> communiquée le 29 février 2024 au marché d'une « marge d'exploitation à deux chiffres »,</li> <li>- les objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 divulgués au marché au cours de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021, à savoir en ce qui concerne ces critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- CFL : taux de conversion de <i>cash-flow</i> libre : supérieur à 50 % ;</li> <li>- ROCE : compris entre 12 % et 15 % ; en tenant également compte de l'impact sur le ROCE des importants mouvements de périmètre des années précédentes (notamment, Kaycan, Building Products of Canada, Izomaks, Dalsan, Twiga et Drymix) lequel est lié aux goodwill des sociétés acquises et se fait sentir pendant les premières années, avant qu'elles créent de la valeur (en année 3 pour objectif)</li> <li>- Résultat d'exploitation : marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %.</li> </ul> </li> </ul>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>Montant dû : 1 243 711 €</b> (Conseil d'administration du 27 février 2025)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le montant de la part variable au titre des trois objectifs quantifiables RSE (objectif carbone, objectif sécurité et objectif diversité et équipes) s'élève à 178 974 euros, correspondant à un taux de réalisation de 95 % (voir section 5.2.2.C, p. 284 ci-dessus) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % pour l'objectif carbone ;</li> <li>- 85 % pour l'objectif sécurité ; et</li> <li>- 100 % pour l'objectif diversité.</li> </ul> </li> </ul> <p>Pour apprécier le caractère exigeant de ces objectifs quantifiables RSE, il convient de prendre en compte l'impact des importants mouvements de périmètre de ces dernières années (acquisitions et cessions) sur chaque critère, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impact mécanique substantiel sur les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe. Au total, l'impact est négatif pour les acquisitions réalisées au cours des années précédentes, en particulier celles de 2023 prises en compte à partir de 2024, car les acquisitions concernent des sociétés plus émettrices que les cessions ;</li> <li>- impact également significatif sur la sécurité car les sociétés acquises ont rarement d'aussi bonnes performances de sécurité que le Groupe.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (gestion des parties prenantes, poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe, déploiement du plan stratégique « Grow &amp; Impact » dans ses six priorités d'action et gestion de la transition Directeur général / Président-Directeur général) s'élève à 313 989 euros, correspondant à une réalisation de ces objectifs et à un pourcentage de réalisation de 100 % (voir section 5.2.2.C, p. 284 ci-dessus).</li> </ul> <p>Au titre de la période allant du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus, la part variable totale de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Président-Directeur général s'élève à 1 243 711 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 99,03 %.</p> <p>Au total, au titre de de la période allant du 7 juin au 31 décembre 2024 inclus, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Président-Directeur général s'élève à 1 982 509 euros.</p> <p>En application de la loi, le versement de ce montant est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2025.</p>
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Actions de performance</b>	<b>Montant attribué : 3 677 208 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)</b>	<p>En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2024, le Conseil d'administration du 28 novembre 2024, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'attribuer 75 000 actions à M. Benoit Bazin, en qualité de Président-Directeur général sur la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024 inclus.</p> <p>Il est rappelé que l'attribution étant habituellement réalisée en novembre de chaque année, M Benoit Bazin n'a pas bénéficié de rémunération de long terme en qualité de Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 6 juin 2024 inclus.</p> <p>Dans sa décision, le Conseil a tenu compte de l'excellente performance du Groupe malgré un environnement difficile dans la construction neuve en Europe, de la qualité du parcours boursier et des très bons résultats de la dernière évaluation du Conseil, ce qui justifiait que le nombre maximum d'actions de performance que permet la politique de rémunération adoptée pour 2024 par les actionnaires soit attribué à M. Benoit Bazin. Le Conseil a également pris en compte le fait que la rémunération directe maximum annualisée sur 2024 de 7 752 932 euros (fixe + variable maximum + LTI attribués) à laquelle conduirait une attribution de 75 000 actions ayant une valeur IFRS de 4 242 932 euros, au moment de leur attribution en novembre 2024, est inférieure de 6 % à la médiane 2024 du CAC 40 industriel et supérieure de 3,7 % à la médiane 2024 du CAC 40 dans les deux cas pour les Présidents-Directeurs généraux.</p> <p>M. Benoit Bazin, tout en remerciant le Conseil pour cette reconnaissance a fait part au Conseil de sa décision de se voir attribuer au titre du plan 2024 non pas 75 000 actions de performance, mais 65 000 (renonçant ainsi à une partie de l'attribution décidée par le Conseil). Ceci est une décision strictement personnelle de M. Benoit Bazin qui est liée notamment au niveau de l'augmentation du cours de l'action par rapport à l'année dernière. Le Conseil a pris acte de cette décision qu'il a unanimement saluée.</p> <p>Les 65 000 actions de performance attribuées à M. Benoit Bazin ont représenté, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution en novembre 2024 de 3 677 208 euros, correspondant à 104,8 % de sa rémunération brute maximum globale pour l'exercice 2024. Sur la base de cette valeur, la rémunération directe maximum annualisée sur 2024 de M. Benoit Bazin s'élève à 7 187 208 euros. Elle est inférieure de 3,8 % à la médiane 2024 du CAC 40 et inférieure de 12,9 % à la médiane 2024 du CAC 40 industriel dans les deux cas pour les Présidents-Directeurs généraux.</p> <p>Cette attribution de 65 000 actions de performance représente environ 0,01 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil.</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance attribuées le 28 novembre 2024, se reporter à la section 5.2.4, p. 317.</p>
<b>Options sur actions</b>	<b>Néant</b>	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2024.
<b>Unités de performance</b>	<b>Néant</b>	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2024.
<b>Rémunération à raison du mandat d'administrateur</b>	<b>Néant</b>	M. Benoit Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
<b>Avantage en nature</b>	<b>2898 € (valorisation comptable)</b>	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
<b>Indemnité de cessation de fonctions</b>	<b>Néant</b>	Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions », relative à la politique de rémunération du Président-Directeur général pour 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 5 juin 2025 ( <i>Say-on-Pay ex ante</i> ) section 5.2.2.E. p. 294 ci-après.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Président-Directeur général du 7 juin au 31 décembre 2024 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » relative à la politique de rémunération du Directeur général pour la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus ( <i>Say-on-Pay ex post</i> ) section 5.2.2, p. 282 ci-avant.
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	Néant	<p>À la suite du gel du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits conditionnels, mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale (le « Régime 2012 »), un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (le « Régime 2012/2 »), a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012, mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019.</p> <p>Les caractéristiques des Régimes 2012 et 2012/2 sont précisées dans la politique de rémunération du Président-Directeur général pour 2025 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (cf. section 5.2.2.F. p. 304). L'extension du Régime 2012/2 au bénéfice de M. Benoit Bazin à compter de l'année 2021 résulte de la politique de rémunération du Directeur général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (14<sup>e</sup> résolution).</p> <p>L'acquisition de droits annuels au titre du Régime 2012/2 est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles de M. Benoit Bazin appréciées annuellement par le Conseil d'administration. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. Le Conseil d'administration a constaté, en février 2025, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2024 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2024 s'élèvent à un montant brut d'environ 40 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2024, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 155 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec celui des droits qui pourraient résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 370 944 euros en 2024), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p>

## F – Politique de rémunération du Président-Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (*Say-on-Pay ex ante*)

L'article L. 22-10-8 II du Code de commerce impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Lors de sa séance du 27 février 2025, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté la politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025.

Les principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général, exposés à la section 5.2.2, p. 282, ont été revus par le Conseil d'administration et ont été confirmés pour l'exercice 2025.

### **Politique de rémunération du Président-Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 (*Say-on-Pay ex ante*)**

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 en vertu de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce (en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions).

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de  
rémunération

attribuables à raison  
du mandat de Président-  
Directeur général

	Plafond	Présentation
<b>Rémunération fixe</b>		<p>La part fixe de la rémunération du Président-Directeur général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Président-Directeur général et se compare à celles des postes équivalents au sein des sociétés du CAC 40 et des sociétés du CAC 40 Industriel.</p> <p>En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 27 février 2025, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir cette rémunération fixe à 1 300 000 euros pour 2025 (inchangée par rapport à la rémunération fixe arrêtée pour la période allant du 7 juin 2024 au 31 décembre 2024). Il est rappelé que lors de sa réunion du 29 février 2024, le Conseil a décidé que ce montant devrait être stable pour cinq années à compter de 2024, sauf évènement exceptionnel imprévu ou autre raison majeure.</p> <p>Le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en février 2025 avec l'aide d'un cabinet externe que cette rémunération fixe de 1 300 000 euros est inférieure à la médiane du <i>benchmark</i> 2024 des rémunérations des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 industriel (1 425 000 euros) et légèrement supérieure à la médiane du <i>benchmark</i> 2024 des rémunérations des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 (1 250 000 euros).</p>
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>170 % de la part fixe au maximum</b>	<p>Le Conseil d'administration a décidé de maintenir à 170 % de la part fixe de la rémunération de M. Benoit Bazin le plafond de la part variable annuelle de sa rémunération. Cette part variable maximale à 170 % de la part fixe est inférieure à la médiane du <i>benchmark</i> 2024 des rémunérations variables maximales des Présidents-Directeurs généraux tant pour les sociétés du CAC 40 que pour les sociétés du CAC 40 industriel (185 % dans les deux cas).</p> <p>Le montant de cette rémunération variable sera arrêté par le Conseil d'administration en 2026 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, comme en 2024, à concurrence respectivement de 75 % et de 25 % de la part variable de sa rémunération.</p> <p>Les objectifs quantifiables sont constitués d'objectifs financiers et d'objectifs RSE respectivement à hauteur de 60 % et 15 % de la rémunération variable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'agissant des objectifs quantifiables financiers, le Conseil a décidé de retenir quatre objectifs (inchangés par rapport à 2024), jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du groupe Saint-Gobain et sa stratégie (comme en 2024), comptant chacun pour 25 % : <i>le taux de retour sur capitaux employés</i> (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>cash-flow</i> libre.</li> </ul> <p>Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé selon le cas, entre 84 % et 88 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget qui est ambitieux), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 103 % et 105 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré.</p> <p>Les objectifs pour les critères quantifiables ci-dessus ne sont pas communiqués car Saint-Gobain ne publie pas de prévisions (<i>guidance</i>) sur ces critères financiers. Les divulguer conduirait à une <i>guidance</i> de fait qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques de communication financières. Ces objectifs sont déterminés sur la base du budget, lequel est confidentiel pour les mêmes raisons. Bien évidemment, ces objectifs quantifiables financiers sont en ligne avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <i>guidance</i> communiquée le 27 février 2025 au marché : « Saint-Gobain mise en 2025 sur une marge d'exploitation supérieure à 11 % » ;</li> <li>- les objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 divulgués au marché au cours de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021, à savoir en ce qui concerne ces critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- CFL : taux de conversion de <i>cash-flow</i> libre : supérieur à 50 %,</li> <li>- ROCE : compris entre 12 % et 15 %, en tenant également compte de l'impact sur le ROCE des importants mouvements de périmètre des années précédentes (notamment, acquisitions de Kaycan, Building Products of Canada, CSR, Bailey, Fosroc et Cemix) lequel est lié aux goodwill des sociétés acquises et se fait sentir pendant les premières années, avant qu'elles créent de la valeur (en année 3 pour objectif).</li> </ul> </li> </ul>

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération

attribuables à raison du mandat de Président-Directeur général

	Plafond	Présentation
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>170 % de la part fixe au maximum</b>	<p>Compte tenu de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue le Groupe, qui rend difficile l'exercice de prévision de chaque indicateur, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, s'est réservé la faculté d'appliquer en 2025 un mécanisme de « surperformance », inchangé depuis 2022, qui permettrait de compenser, seulement partiellement, la non-réalisation des objectifs quantifiables financiers sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres. Ce mécanisme de compensation est partiel car il répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum, alors qu'un critère est à 0. En effet, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur trois critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel serait égale à seulement 91,8 % de la part fixe alors que le maximum se situe à 102 % <sup>(a)</sup> de la part fixe. Si ce mécanisme était mis en œuvre, cela serait présenté dans les éléments de rémunération du <i>Say-on-Pay ex post</i>. En 2024, comme en 2023, ce mécanisme n'a pas trouvé à s'appliquer compte tenu de la forte performance sur l'ensemble des critères financiers. Il est précisé en tant que de besoin que le mécanisme de surperformance décrit ci-dessus et applicable à la partie quantifiable financière ne s'applique pas à la partie quantifiable RSE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● S'agissant des objectifs quantifiables RSE, le Conseil a décidé de retenir trois objectifs, comptant chacun pour 5 % : <ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif carbone : émissions de CO<sub>2</sub> (en « scope » 1 et 2) à périmètre courant (soit à production réelle) : entre 8,9 Mt (maximum) et 9,3 Mt (minimum) linéaire entre ces deux bornes ; bornes déterminées après prise en compte de l'impact des acquisitions et cessions récentes qui ont un impact mécanique substantiel sur les émissions CO<sub>2</sub> du Groupe. Au total, l'impact est négatif pour les acquisitions réalisées au cours des années précédentes, celles de 2024 prises en compte à partir de 2025 car les acquisitions concernent des sociétés plus émettrices que les cessions. Par ailleurs, la comparaison de l'objectif avec le niveau 2024 n'est pas forcément totalement éclairante pour apprécier son caractère exigeant pour 2025 car la performance de 2024 à 8,5 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> est positivement impactée par la baisse de volumes liée à la conjoncture économique : un retour des volumes entraînerait nécessairement des émissions supplémentaires. C'est à la lumière de ces facteurs, qu'il faut apprécier la sévérité de l'objectif. Le Conseil d'administration mesurera les conséquences de circonstances exceptionnelles justifiant un ajustement des objectifs de cette condition de performance notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode de calcul, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution ; étant précisé que ceci ne préjuge pas de l'analyse que le Conseil pourrait avoir sur un éventuel ajustement.</li> <li>- objectif sécurité : TF2 entre 1,5 (maximum) et 1,8 (minimum), linéaire entre ces deux bornes ; bornes déterminées après prise en compte de l'impact des acquisitions qui ont rarement d'aussi bonnes performances de sécurité que le Groupe ;</li> <li>- objectif diversité et équipes : indice de diversité <sup>(b)</sup> entre 90 % (maximum) et 85 % (minimum), linéaire entre ces deux bornes.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>(a)</sup> La partie quantifiable financière du variable représente 60 % de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 102 % du fixe.

<sup>(b)</sup> Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur de Saint-Gobain), être une femme.

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur général	Plafond	Présentation
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>170 % de la part fixe au maximum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2025 (total des objectifs pour 25%) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des parties prenantes : continuer à maintenir et renforcer la visibilité externe de la stratégie et l'image du Groupe, tout en consolidant son influence. Cela inclut la gestion des relations avec les investisseurs financiers, la perception boursière, notamment les agences de notation, les médias et les clients.</li> <li>- Périmètre du Groupe : poursuivre l'optimisation du périmètre du Groupe, en se concentrant sur la réalisation et l'intégration des acquisitions.</li> <li>- Fin du déploiement du plan stratégique « Grow &amp; Impact 2021-2025 » et préparation du prochain plan.</li> <li>- Gouvernance : le fonctionnement du Conseil et l'intégration des administrateurs nouvellement nommés.</li> </ul> </li> </ul> <p>En application de la loi, le versement de la rémunération variable au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2026.</p>
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>Néant</b>	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président-Directeur général pour 2025.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	<b>Néant</b>	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président-Directeur général pour 2025.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>Néant</b>	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président-Directeur général pour 2025. En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2026.
<b>Indemnité de prise de fonction</b>	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Président-Directeur général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de

rémunération

attribuables à raison

du mandat de Président-

Directeur général

	Plafond	Présentation
<b>Rémunération de long terme</b>	<p><b>Plafond d'attribution des instruments de rémunération de long terme au PDG de 75 000 actions</b></p> <p>et</p> <p><b>Plafond d'attribution au PDG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2025 (pas d'unité de performance)</b></p> <p>et</p> <p><b>Plafonds d'attribution au PDG à prévoir par les résolutions relatives aux attributions d'options sur actions et d'actions gratuites de l'Assemblée générale du 5 juin 2025 (similaires à ceux prévus par l'Assemblée générale du 2 juin 2022)</b></p>	<p>Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme dont pourrait bénéficier le Président-Directeur général ne pourront dépasser 75 000 actions. Ce plafond, qui définit la latitude dont le Conseil dispose au moment de l'attribution d'instruments de rémunération de long terme, ne préjuge pas nécessairement de la décision qui sera prise en novembre 2025. Ce plafond est inchangé par rapport à celui de 2024.</p> <p>En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Président-Directeur général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan à mettre en place en 2025 (pas de mise en place de plan d'unités de performance).</p> <p>Enfin, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a l'intention de proposer à l'Assemblée générale du 5 juin 2025 de maintenir un sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux identique à celui fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2022, à 10 % du plafond fixé par la 17<sup>e</sup> résolution (sous-plafond commun avec la 18<sup>e</sup> résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % devant lui aussi être maintenu), et de maintenir inchangés les plafonds d'émission des options sur actions et actions de performance.</p> <p>Le Conseil d'administration a également l'intention de soumettre la livraison des actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2025) à une condition de présence et à des conditions de performance qui reposeront a minima sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un critère de performance interne (le ROCE du Groupe) ;</li> <li>- un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40) ;</li> <li>- un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise.</li> </ul> <p>Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.</p> <p>Si ces critères cessaient d'être pertinents, le Conseil fixerait des critères d'une exigence comparable afin de continuer à mettre en place des instruments de rémunération cohérents sur le long terme.</p> <p>Les objectifs de performance relatifs à chacun des critères ci-dessus seront fixés par le Conseil d'administration lors de l'attribution des actions de performance et seront définitifs. Cependant, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. Tout ajustement devra être réalisé dans la limite des plafonds applicables prévus dans la politique de rémunération.</p> <p>La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans.</p> <p>Dans la mesure où les attributions d'actions de performance ont lieu chaque année en novembre, les bornes des critères ne peuvent être fixées à la date du présent document. Le Conseil d'administration a l'intention, non seulement comme indiqué ci-dessus de retenir les critères fixés historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe (sauf s'ils cessaient d'être pertinents) mais encore de faire preuve de la même rigueur sur le choix des bornes que par le passé. Ces bornes seront fixées en cohérence tant avec la <i>guidance</i> publiée par le Groupe qu'avec les objectifs qui seront annoncés lors de la journée des Investisseurs prévue au second semestre 2025. Voir la section 5.2.4 p. 317 pour les critères applicables au plan mis en place en novembre 2024.</p> <p>Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Président-Directeur général, pour toute attribution en 2025 dans le cadre d'un plan de rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, une obligation exigeante de conservation d'actions que le Président-Directeur général devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur général	Plafond	Présentation
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social <sup>(c)</sup>	-	<p>a) En cas de <b>cessation de ses fonctions de mandataire social</b>, le Président-Directeur général (ou ses héritiers en cas de décès postérieur à la cessation des fonctions) <b>sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou unités de performance ou de se voir livrer les actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme</b> qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur général délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (à l'exception des cas de cessation des fonctions pour cause de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus, comme prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) <b>Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté</b>, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et <b>de maintenir, exclusivement sur une base prorata temporis</b>, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur général délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p> <p>c) Par exception, cette <b>faculté de maintien ne sera pas ouverte</b> au Conseil d'administration dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et</li> <li>● <b>démission</b> des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « <b>Démission Contrainte</b> » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les 12 mois suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain ; ou</li> <li>- 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</li> <li>- un changement significatif de stratégie du Groupe dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.</li> </ul> </li> </ul>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Président-Directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président-Directeur général dispose d'une voiture de fonction.

<sup>(c)</sup> La politique de rémunération en cette matière est inchangée par rapport à 2024.

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de  
rémunération

attribuables à raison  
du mandat de Président-  
Directeur général

	Plafond	Présentation
<b>Indemnité de cessation de fonctions</b> <sup>(d)</sup>	<b>Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence</b>	<p>M. Benoit Bazin a renoncé au contrat de travail qui le lie depuis plus de 20 ans au Groupe, avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2021. Il n'a bénéficié du versement d'aucune indemnité à cette occasion.</p> <p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, 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 Président-Directeur général, ou</p> <p>b) Démission Contrainte,</p> <p>M. Benoit Bazin percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur général ou de Directeur général et clos antérieurement à la date de cessation de 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. Benoit Bazin quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les 12 mois suivant la date de cessation de ses fonctions de 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 des régimes de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou 2012/2 ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</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 annuelle totale brute de M. Benoit Bazin.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur général ou 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.</p> <p>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.</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b> <sup>(d)</sup>	<b>Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute</b>  <b>et</b>  <b>Cumul de l'indemnité de non-concurrence, et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute</b>	<p>M. Benoit Bazin a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable <sup>(e)</sup>, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur général. En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit Bazin percevrait une <b>indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute</b>.</p> <p>La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, <b>le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute</b> de M. Benoit Bazin.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Président-Directeur général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement, et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p>

<sup>(d)</sup> La politique de rémunération en cette matière est inchangée par rapport à 2024.

<sup>(e)</sup> Activité concernée : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par Saint-Gobain. Territoire : Union européenne, AELE et Suisse.

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de  
rémunération

attribuables à raison  
du mandat de Président-  
Directeur général

	Plafond	Présentation
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	-	<p><b>Régime 2012 :</b></p> <p>M. Benoit Bazin bénéficie des dispositions du Régime 2012, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite.</p> <p>Le Régime 2012 bénéficie à l'ensemble des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain qui remplissent les cinq conditions suivantes : (i) avoir acquis au 4 juillet 2019 une ancienneté minimale de dix (10) ans au sein du Groupe, (ii) avoir perçu une rémunération annuelle ayant excédé, au titre de trois années au moins au cours des dix dernières années d'activité avant le 4 juillet 2019, huit plafonds annuels de la sécurité sociale, (iii) achever sa carrière en qualité de salarié de la Compagnie de Saint-Gobain, (iv) avoir liquidé l'ensemble de ses pensions de retraite, (v) ne pas avoir été licencié pour faute lourde.</p> <p>Les modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le Régime 2012 et servant à calculer les droits des bénéficiaires sont les suivantes : (i) la rémunération de base est exclusivement constituée des éléments suivants : fixe, variable et avantages en nature, et (ii) la rémunération de base prise en compte pour le calcul est une moyenne de trois années consécutives, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité.</p> <p>Les droits à prestations du Régime 2012 sont calculés comme suit : 1,8 % de la part de la rémunération de base comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, plus 0,4 % de la part de la rémunération de base excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale.</p> <p>Le montant du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est doublement plafonné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par le nombre d'années d'ancienneté pris en compte dans le calcul qui ne peut excéder 20. Seules sont prises en compte les années de présence du bénéficiaire potentiel jusqu'au 31 décembre 2019. Ainsi, pour déterminer le montant annuel de la retraite, on multiplie les droits à prestations visés ci-dessus par le nombre d'années d'ancienneté ; et</li> <li>• par un plafond absolu : la pension ne peut jamais dépasser huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit 370 944 euros en 2024).</li> </ul> <p>Par ailleurs, le montant annuel du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est minoré des autres pensions de retraite supplémentaire à prestations définies perçues. Ainsi, la pension annuelle acquise par les bénéficiaires du Régime 2012 au titre d'un autre régime à prestations définies, tel que notamment le Régime 2012/2, minore à due concurrence les droits annuels qui seraient versés en application du Régime 2012.</p> <p>M. Benoit Bazin étant entré dans le Groupe le 1<sup>er</sup> septembre 1999, il a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par le Régime 2012 et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit conditionnel à ce titre depuis cette date.</p> <p>Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise depuis septembre 2019) dans le cadre du Régime 2012, M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 30 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>Ces droits sont financés par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement des droits, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2024, le montant estimatif des droits qui seraient perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 s'élèverait à un montant brut d'environ 310 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 370 944 euros en 2024). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, selon lesquelles les droits doivent être estimés sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assis sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculés indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Les engagements pris par la société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 peuvent être résiliés, par délibération du Conseil d'administration.</p> <p>Le Régime 2012 a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit conditionnel ne peut être acquis après cette date, conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de  
rémunération

attribuables à raison  
du mandat de Président-  
Directeur général

	Plafond	Présentation
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	-	<p><b>Régime 2012/2 :</b></p> <p>À la suite de ce gel, un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, le Régime 2012/2, a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 concerne exclusivement les salariés présents dans les effectifs à sa date d'effet et qui bénéficient du Régime 2012. Par ailleurs, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012, mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019.</p> <p>Le Régime 2012/2 prévoit le versement au bénéficiaire, à compter au plus tôt de la date de liquidation de sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou de l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la sécurité sociale, d'une rente viagère, avec possibilité de réversion. Après liquidation de la rente viagère, aucun nouveau droit à retraite ne pourra être attribué. En cas de décès avant la liquidation des droits acquis, ces derniers seront convertis sous forme de capital et versés aux bénéficiaires préalablement désignés.</p> <p>La rémunération de référence retenue pour calculer les droits est constituée des parts fixe et variable de la rémunération ainsi que des avantages en nature, pris en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la sécurité sociale). Pour le calcul de la rémunération de référence, la part variable versée au titre de l'année considérée est plafonnée à 60 % de la part fixe de la rémunération de l'année qui précède.</p> <p>Les droits acquis annuellement correspondent à : 5,4 % de la rémunération de référence comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée, plus 1,2 % de la rémunération de référence excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée.</p> <p>L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement par l'employeur. Les droits acquis annuellement ne peuvent pas dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentage appliqués pour un même bénéficiaire au titre d'un régime relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale est plafonné à 30 points sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.</p> <p>Enfin, à ces plafonds légaux s'ajoute un plafond propre au Régime 2012/2 visant à ce qu'il ne permette pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Ainsi, il est vérifié chaque année que le montant estimé des droits annuels acquis au titre du Régime 2012/2 n'est pas supérieur au montant estimé des droits annuels « maximaux » correspondant aux droits qui auraient pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Dans l'hypothèse où ce plafond n'est pas respecté, l'attribution de droits au titre de l'année qui suit est nulle.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Directeur général pour 2022, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 2 juin 2022 (13<sup>e</sup> résolution), l'application du Régime 2012/2 a été étendue à compter de l'année 2021 à M. Benoit Bazin.</p> <p>L'acquisition par M. Benoit Bazin de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles vérifiées et validées annuellement par le Conseil d'administration au début de l'année qui suit l'année considérée. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. L'acquisition de droits peut être nulle (0 %) l'année où la performance est inférieure au seuil ainsi déterminé. Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la sécurité sociale. En cas de départ de M. Benoit Bazin de la Société, les droits seront revalorisés annuellement en fonction des résultats techniques et financiers de l'organisme assureur.</p> <p>Ces droits sont exclusivement financés par des primes versées par la Société auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement des droits, la Société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la sécurité sociale à 29,7 %.</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur général		
	Plafond	Présentation
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	-	<p>Les engagements pris par la société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.</p> <p>Le Conseil d'administration a constaté, le 27 février 2025, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2024 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2024 s'élèvent à un montant brut d'environ 40 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2024, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 155 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec ceux qui pourraient résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 370 944 euros en 2024), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>En application de l'article 5, II de l'ordonnance précitée du 3 juillet 2019, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de transférer les engagements du Régime 2012 sur le Régime 2012/2 et d'en étendre l'application à M. Benoit Bazin. En tout état de cause, aucun droit ne serait transféré au-delà du plafond de 30 points prévu à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, étant précisé que ce plafond serait apprécié en rapportant le montant des droits conditionnels à la date du transfert à la rémunération moyenne des personnes concernées au cours des trois dernières années dans le Régime 2012. En cas de transfert, la Société serait redevable d'une contribution libératoire au taux de 29,7 % dans les conditions prévues par l'article 5, II de l'ordonnance du 3 juillet 2019. Cette contribution viendrait alors se substituer, au titre des droits transférés, à la contribution de 24 % assise sur les primes versées à l'assureur.</p>
<b>Prévoyance et frais de santé</b>	-	M. Benoit Bazin bénéficie des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

## G – Ratios de rémunération

Compte tenu de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021 et de sa nomination en qualité de Président-Directeur général à compter du 7 juin 2024 et conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier telles que mises à jour en février 2021 qui préconisent en cas de changement de gouvernance d'attacher les données relatives à la rémunération à la fonction elle-même et non à la personne l'exerçant, il n'apparaît pas pertinent cette année de représenter comme la Société le faisait au cours des exercices antérieurs à 2024 l'évolution des ratios de rémunération dans un graphique.

En effet, en 2024 les fonctions de dirigeants mandataires sociaux ayant existé au sein de la Société ont été celles de Président du Conseil d'administration, Directeur général et Président-Directeur général.

- Président du Conseil d'administration : comme l'année dernière cette rémunération ne donne pas lieu à représentation graphique car il s'agit uniquement d'une rémunération fixe dont le montant est inchangé depuis 2021.
- Directeur général : le Conseil d'administration n'a pas octroyé de rémunération de long terme au Directeur général pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 6 juin 2024 inclus dans la mesure où l'attribution se fait habituellement en novembre de chaque année, ce qui rend la comparaison de la rémunération du Directeur

général avec les années antérieures par une représentation graphique non pertinente.

- Président-Directeur général : cette fonction a existé au sein de la Société en 2024 uniquement pour la période allant du 6 juin 2024 au 31 décembre 2024. Elle n'a pas existé durant la période de transition allant du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 6 juin 2024, ce qui ne permet pas de présenter l'évolution de la rémunération de cette fonction par une représentation graphique pertinente.

### Évolution des rémunérations

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9, 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente, au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein :

- l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et de la performance du Groupe ;
- les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalente à temps plein de ses salariés ainsi que leur évolution, au cours des cinq derniers exercices.

De manière volontaire, dans un souci de pertinence et de transparence vis-à-vis des parties prenantes de Saint-Gobain, le tableau ci-dessous présente également ces données sur la base du « Périmètre France » <sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France ne sont disponibles qu'à partir de 2021 (voir ci-dessus « Périmètre France »).

**TABLEAU DES RATIOS D'ÉQUITÉ ET COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ AU TITRE DE L'ARTICLE L. 22-10-9, 6° et 7° DU CODE DE COMMERCE**  
Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021 et de l'exercice 2024, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux retenue au titre de ces exercices a été annualisée.

	2024 <sup>(a)</sup>	2023	2022	2021 <sup>(b)</sup>	2020
<b>Évolution de la performance du Groupe</b>					
Évolution du résultat d'exploitation	1,0 %	(1,6 %)	18,4 %	57,9 %	(15,8 %)
Évolution du bénéfice net par action courant	8,8 %	(1,4 %)	21,1 %	28,8 %	(22,4 %)
Évolution du ROCE	(10,1 %)	(1,2 %)	5,2 %	47,1 %	(6,3 %)
<b>Rémunération des salariés</b>					
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	18,8 % <sup>(c)</sup>	26,9 % <sup>(c)</sup>	1,2 %	8,6 %	6,1 %
Évolution de la rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	2,0 %	9,7 %	13,5 %	13,4 %	2,1 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (France)	4,6 %	1,9 %	6,9 %	8,1 %	0,0 %
Évolution de la rémunération médiane des salariés (France)	3,9 %	1,1 %	7,6 %	8,6 %	*
<b>Président-Directeur général (jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2021 puis depuis le 7 juin 2024 <sup>(d)</sup>)</b>					
Évolution de la rémunération	—	—	—	(29,5 %) <sup>(e)</sup>	3,3 %
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	21	—	—	15	22
(Évolution du ratio)	—	—	—	(35,1 %)	(2,6 %)
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	46	—	—	26	42
(Évolution du ratio)	—	—	—	(37,8 %)	1,2 %
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	135	—	—	69	106
(Évolution du ratio)	—	—	—	(34,8 %)	3,3 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	166	—	—	84	130
(Évolution du ratio)	—	—	—	(35,1 %)	*
<b>Président du Conseil d'administration (du 1<sup>er</sup> juillet 2021 jusqu'au 6 juin 2024 inclus <sup>(f)</sup>)</b>					
Évolution de la rémunération	—	—	—	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	1,3	1,6 <sup>(g)</sup>	2	2	—
(Évolution du ratio)	(15,8 %)	(21,2 %) <sup>(h)</sup>	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	3	3 <sup>(g)</sup>	3	—	—
(Évolution du ratio)	(2,0 %)	(8,9 %) <sup>(h)</sup>	(25,0 %)	—	—
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	9	9 <sup>(g)</sup>	9	—	—
(Évolution du ratio)	(4,4 %)	(1,9 %) <sup>(h)</sup>	(10,0 %)	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	10	11 <sup>(g)</sup>	11	—	—
(Évolution du ratio)	(3,7 %)	(1,1 %) <sup>(h)</sup>	(8,3 %)	—	—
<b>Directeur général (du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 6 juin 2024 inclus <sup>(i)</sup>)</b>					
Évolution de la rémunération	(49,8 %) <sup>(i)</sup>	15,9 %	(7,2 %) <sup>(i)</sup>	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	8	19 <sup>(g)</sup>	21	23	—
(Évolution du ratio)	(57,8 %)	(8,7 %) <sup>(h)</sup>	(8,7 %)	—	—

	2024 <sup>(a)</sup>	2023	2022	2021 <sup>(b)</sup>	2020
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	17	35 <sup>(g)</sup>	33	40	—
(Évolution du ratio)	(50,8 %)	5,6 % <sup>(h)</sup>	(17,5 %)	—	—
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	51	106 <sup>(g)</sup>	93	107	—
(Évolution du ratio)	(52,0 %)	13,7 % <sup>(h)</sup>	(13,1 %)	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	62	129 <sup>(g)</sup>	112	130	—
(Évolution du ratio)	(51,7 %)	14,7 % <sup>(h)</sup>	(13,8 %)	—	—

\* Éléments non disponibles.

<sup>(a)</sup> Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2024, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux retenue au titre de l'exercice 2024 a été annualisée.

<sup>(b)</sup> Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux retenue au titre de l'exercice 2021 a été annualisée.

<sup>(c)</sup> L'évolution de la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain entre 2022 et 2023 s'explique notamment par l'augmentation des variables liées aux performances de l'année, par la valorisation des actions de performance, et par des mobilités de personnes du Groupe vers la Compagnie de Saint-Gobain dont la rémunération est plus élevée que la moyenne des salariés de la Compagnie. L'évolution de la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain entre 2023 et 2024 s'explique essentiellement par la valorisation des actions de performance.

<sup>(d)</sup> Fonction de Président-Directeur général exercée par M. Pierre-André de Chalendar jusqu'au 30 juin 2021 puis exercée par M. Benoit Bazin depuis le 7 juin 2024. Cette fonction n'a pas existé durant la période de transition allant du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 6 juin 2024 ce qui ne permet pas de présenter l'évolution de la rémunération de cette fonction dans le tableau.

<sup>(e)</sup> Le Président-Directeur général n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021.

<sup>(f)</sup> Fonction de Président du Conseil d'administration exercée par M. Pierre-André de Chalendar entre le 1<sup>er</sup> juillet 2021 et le 6 juin 2024 inclus.

<sup>(g)</sup> Le ratio est arrondi à l'entier.

<sup>(h)</sup> L'évolution du ratio est calculée à partir du nombre non arrondi du ratio considéré.

<sup>(i)</sup> Fonction de Directeur général exercée entre le 1<sup>er</sup> juillet 2021 et le 6 juin 2024 inclus par M. Benoit Bazin. A noter que le Directeur général n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2024 dans la mesure où l'attribution se fait habituellement en novembre de chaque année.

<sup>(j)</sup> La baisse de rémunération de M. Benoit Bazin s'explique par la baisse de la valorisation (selon les normes IFRS) des actions de performance attribuées le 24 novembre 2022.

### Méthodologie de calcul des ratios de rémunération

Afin de calculer les ratios de rémunération présentés ci-dessus, la Compagnie de Saint-Gobain s'est référée aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier 2020, telles que mises à jour en février 2021. Les éléments de rémunération et la méthodologie retenus sont indiqués ci-dessous.

#### Périmètre France

Le Périmètre France inclut l'ensemble des salariés des filiales consolidées de Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution (hors dirigeants mandataires sociaux). Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France sont disponibles depuis 2020, l'évolution de cet indicateur est donc présentée à compter de 2021.

Le périmètre France présente une homogénéité de structure de salaires et de type de contrats pris en compte et ne subit pas de variations de taux de change, ce qui permet une meilleure comparabilité dans le temps. Les effectifs France représentent près de 22,4 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2024.

L'écart entre les ratios sur rémunération moyenne de la Compagnie de Saint-Gobain et sur rémunération moyenne France s'explique principalement par la structure de répartition des collaborateurs des périmètres concernés : ainsi, alors qu'en 2024 la Compagnie de Saint-Gobain compte 85,8 % de cadres (dont l'intégralité des membres du Comité exécutif de Saint-Gobain à l'exception de ceux qui sont basés à l'étranger) et 14,2 % d'employés / agents de maîtrise, le périmètre France compte 26,9 % de cadres, 51,6 % d'employés / agents de maîtrise et 21,5 % d'ouvriers. En outre, la structure de la rémunération des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain inclut plus généralement des rémunérations variables et des actions de performance.

### Éléments de rémunération retenus

Pour les dirigeants mandataires sociaux : l'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués au cours ou au titre de l'exercice considéré, soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires (*Say-on-Pay ex post*) <sup>(1)</sup>, à savoir :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle attribuée au titre du même exercice ;
- le cas échéant, la rémunération exceptionnelle versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature (voiture de fonction) octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas octroyer de rémunération liée à l'exercice de mandat d'administrateur au sein du Groupe.

Pour les salariés :

- la rémunération fixe brute versée au cours de l'exercice considéré ;
- pour des raisons de disponibilité de l'information à la date de publication du Document d'enregistrement universel, la rémunération variable annuelle (bonus annuel, intéressement, participation, abondement au titre du Plan d'Épargne Groupe, le cas échéant) et exceptionnelle (primes) versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;

<sup>(1)</sup> Se reporter à la section 5.2.2 pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 aux dirigeants mandataires sociaux.

- Les avantages en nature octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- par souci de cohérence avec les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les indemnités liées au départ sont exclues.

### Évolutions de la gouvernance en 2021 et en 2024

Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021 et de l'exercice 2024 :

- le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre des exercices 2021 et 2024 ont chacun été annualisés ;
- les ratios de rémunération de l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices sont présentés.

### Les salariés pris en compte

Seuls les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France et qui ont été continuellement présents dans les effectifs de ces sociétés du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'exercice considéré ont été pris en compte dans le calcul des ratios. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France n'ont pas été pris en compte dans le calcul des ratios, mais représentent moins de 2,3 % des effectifs sur le périmètre considéré.

### Notion d'équivalent temps plein

Afin de déterminer les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France sur une base équivalent temps plein, il a été recouru aux méthodologies déjà utilisées au sein du Groupe dans le cadre du *reporting* social revu par l'organisme tiers indépendant (cf. section 3.7.1, p. 219).

### Évolutions de périmètre

Au sein du périmètre France, les filiales consolidées cédées au cours d'un exercice donné sont exclues des calculs des ratios de rémunération de l'exercice en question. Les sociétés acquises en cours d'intégration au 31 décembre 2024, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 0,3 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

### Effet de la Covid-19 sur le calcul des ratios de rémunération en 2019 et 2020

Sur proposition des dirigeants mandataires sociaux concernés, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte pour le calcul des ratios de rémunération 2020 ont été impactées par les réductions de 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et de 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 (cf. section 2.2.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société) décidées par le Conseil d'administration pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Les rémunérations versées par l'État en 2020 aux salariés des entités du Groupe en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19 sont prises en compte pour les besoins du calcul des ratios de rémunération pour 2020, comme si ces rémunérations avaient été versées par le Groupe.

## 5.2.3 RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU GROUPE

Les rémunérations des membres de la Direction du Groupe sont déterminées avec l'objectif de les situer correctement au regard des rémunérations en vigueur dans des groupes comparables. Leur fixation et leur révision s'appuient notamment sur des études spécifiques réalisées à la demande de la Direction du Groupe par des consultants spécialisés dans ce domaine. Elles comportent, en sus d'une part fixe, une part variable raisonnable par rapport au total des rémunérations dont l'objet est de refléter la contribution personnelle du dirigeant aux résultats et au développement de son périmètre en tenant compte de trois indicateurs financiers : la génération de *cash-flows*, la marge d'exploitation rapportée au chiffre d'affaires et le retour sur capitaux employés (*Return on Capital Employed*, ROCE), des objectifs qualitatifs ainsi que les résultats relatifs à la sécurité au travail et aux émissions de CO<sub>2</sub>.

Ce principe s'applique à l'ensemble de l'encadrement moyen et supérieur.

La rémunération des dirigeants est donc clairement liée à la performance et à la réalisation d'objectifs qui impliquent un engagement personnel très marqué. Elle peut connaître des variations significatives d'une année à l'autre en fonction des résultats obtenus.

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2024 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2024 (hors dirigeants mandataires sociaux et hors éléments de rémunération à long terme) s'est élevé à 15 millions d'euros (contre 15,1 millions d'euros en 2023), dont 5,6 millions d'euros (contre 5,5 millions d'euros en 2023) constituant la part variable brute de ces rémunérations au titre de 2024. Aucune indemnité de fin de contrat de travail n'a été perçue par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2024 (comme en 2023).

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 36,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 40,5 millions d'euros au 31 décembre 2023) (cf. note 6.2 des comptes consolidés, section 8.1 p. 401).

Les rémunérations allouées aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain sont soit reversées à leur société employeur, soit versées directement à celle-ci.

## 5.2.4 PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (ACTIONS DE PERFORMANCE, OPTIONS SUR ACTIONS ET UNITÉS DE PERFORMANCE)

### A – Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction du Groupe, les cadres et les salariés du Groupe et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'actions de performance, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrête les caractéristiques des plans d'actions de performance et d'options sur actions ainsi que l'identité des bénéficiaires. Ces plans prévoient des conditions de présence et des critères de performance relative et/ou interne définis de manière exigeante par le Conseil (voir ci-après pour chaque type d'attribution).

En 2024, il a été décidé, comme en 2023, de mettre en place uniquement un plan d'actions de performance. Ce plan a concerné 2 951 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel ainsi que les principaux responsables fonctionnels et opérationnels des entités et régions (2 639) et cadres ayant bénéficié d'une attribution exceptionnelle (297) et le Comité exécutif (15) hors Président-Directeur général, l'attribution au Président-Directeur général étant décrite au paragraphe « Politique d'intéressement long terme », à la section 5.2.2, C. p. 284.

Les bénéficiaires de ce plan sont de 63 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 63 pays.

Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes, il est donc sans impact en termes de dilution. Aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2024.

Les autres dispositifs d'association des collaborateurs aux performances de l'entreprise sont présentés à la section 7.1.6, p. 363, et à la section 3.4.2, p. 168.

### B – 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 18<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 28 novembre 2024, de mettre en place un plan d'actions de performance existantes, après examen et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ce plan concerne 2 952 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 1 314 901 actions de performance (en ce compris les attributions au Président-Directeur général).

Il convient de noter que, comme en 2023, aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2024, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période. Cette durée est supérieure d'un an aux pratiques des entreprises du CAC 40.

Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 28 novembre 2024 et valables tant pour le Président-Directeur général que pour les cadres et dirigeants du Groupe comportent, comme depuis 2015, une condition de performance interne liée au retour sur capitaux employés, y compris sur-valeurs, du Groupe (pour mesurer la création de valeur), et une condition de performance liée à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40 (pour mesurer la progression du cours de l'action de la Société par rapport à celle de l'indice CAC 40). De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, les plans de rémunération de long terme mis en place depuis 2017 par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comportent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise (sur trois objectifs clés pour Saint-Gobain : réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, sécurité et diversité). Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.

L'acquisition définitive des actions de performance du plan mis en place en novembre 2024 est ainsi soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- condition de présence : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe de façon continue et ininterrompue pendant toute la période d'acquisition, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup>) de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ;
- condition de performance liée aux trois critères suivants :
  - 60 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au retour sur capitaux employés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du Groupe (le ROCE),
  - 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40, et
  - 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise. Ce critère, qui résulte du dialogue avec les investisseurs, est composé des trois indicateurs suivants, tous quantifiables et publiés chaque année en tant qu'indicateurs prioritaires RSE : le taux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (à hauteur de 10 % des actions initialement attribuées), le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 ») et l'indice de diversité des cadres dirigeants (pour chacun, à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées).

Toutefois, les 100 premières actions attribuées aux bénéficiaires autres que les membres du Comité exécutif seront exonérées de condition de performance.

**Critère ROCE**

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2025, 2026 et 2027	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le ROCE (soit 60 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 13,5 %	Totalité
Comprise entre 12 % et 13,5 %	$50 \% + 50 \% * [(Moyenne\ arithmétique\ du\ ROCE\ pour\ 2025,\ 2026\ et\ 2027 - 12 \%) / (13,5 \% - 12 \%)]$
Égale à 12 %	50 %
Comprise entre 11 % et 12 %	$50 \% * [(Moyenne\ arithmétique\ du\ ROCE\ pour\ 2025,\ 2026\ et\ 2027 - 11 \%) / (12 \% - 11 \%)]$
Inférieure ou égale à 11 %	Aucune

Ces bornes sont les mêmes depuis 2021, le Conseil considérant depuis lors que, malgré les performances du Groupe, compte tenu notamment de la forte incertitude géopolitique et de la forte dégradation économique mondiale, il ne souhaitait pas les augmenter. Mais compte tenu des performances du Groupe, il ne souhaitait pas non plus les diminuer. Il est rappelé que le raisonnement expliquant les bornes de 2021 pour le calcul de performance est fondé, pour le ROCE, sur l'objectif annoncé lors de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021 compris entre 12 % à 15 %, en moyenne annuelle pour la période 2021-2025. Alors même que l'objectif annoncé est atteint dès 12 %, un critère ambitieux a été fixé pour le plan 2021 - 13,5 % - pour que 100 % des actions initialement attribuées soient définitivement acquises. Si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023, 2024 est égale à 12 %, donc à objectif atteint dans la fourchette de 12 % à 15 % annoncée lors de la Journée Investisseurs du 6 octobre 2021 il a été décidé de n'attribuer que 50 % à ce niveau, avec une progression linéaire entre 11 % et 12 % puis entre 12 % et 13,5 %. Les critères du plan 2021 traduisent l'exigence des conditions de performance du Groupe qui ne permettent d'acquérir définitivement, avec un ROCE de 12 % - et donc à objectif atteint -, que 50 % des actions.

La conservation des bornes de ROCE du plan 2021 pour les plans postérieurs, notamment le plan 2024, tient compte également de l'impact théorique sur le ROCE des importants mouvements de périmètres de ces dernières années (acquisitions de Kaycan, Building Products of Canada, CSR, Bailey, Fosroc et Cemix) lequel est lié aux goodwill et se fait sentir pendant les premières années, avant que lesdites acquisitions créent de la valeur (en année 3 pour objectif). Garder inchangées les bornes de ROCE telles qu'elles ont été retenues pour 2021 conduit donc, compte tenu d'un environnement macroéconomique contrasté et de l'impact des évolutions de périmètre sur le ROCE à une condition particulièrement exigeante.

**Performance boursière**

Le calcul de la performance boursière se fera en comparant la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 des six derniers mois précédant le 28 novembre 2024 à celle des six derniers mois précédant le 28 novembre 2028 de la manière suivante :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par la performance boursière (soit 20 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 10 % au moins	Totalité
Comprise entre 0 % et +10 %	$2/3 + 1/3 * [(Performance\ du\ cours\ de\ l'action\ Saint-Gobain / indice\ CAC\ 40) - 100 \%) / (110 \% - 100 \%)]$
Inférieure à celle de l'indice CAC 40	Aucune

<sup>(a)</sup> Performance du cours de l'action Saint-Gobain / performance de l'indice CAC 40 (la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à la performance de l'indice CAC 40) est égale à :  $100 \% + différence\ entre\ la\ performance\ du\ cours\ de\ l'action\ Saint-Gobain\ et\ celle\ de\ l'indice\ CAC\ 40, exprimées\ dans\ les\ deux\ cas\ en\ pourcentage.$

## RSE

Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique des émissions de CO <sub>2</sub> du Groupe (« scope » 1 et 2) pour les années 2025, 2026 et 2027 <sup>(a)</sup>	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> (soit 10 % de l'attribution), définitivement acquises
Inférieure ou égale à l'objectif <sup>(b)</sup>	Totalité
Supérieure à l'objectif <sup>(b)</sup> mais dans une proportion n'excédant pas 5 %	Interpolation linéaire
Supérieure de plus de 5 % à l'objectif <sup>(b)</sup>	Aucune

<sup>(a)</sup> Les résultats seront évalués à production réelle et ne sont plus évalués à iso-production, sur la base du nouvel objectif pour 2030 validé par la Science Based Targets initiative (SBTi).

<sup>(b)</sup> L'objectif correspond à un niveau d'émissions de 9,4 millions de tonnes.

Les mouvements de périmètre ont également un impact mécanique substantiel sur ce critère des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe : négatif pour les acquisitions et positif pour les cessions. Par ailleurs, la comparaison de l'objectif avec le niveau 2024 n'est pas forcément totalement éclairante pour apprécier son caractère exigeant pour 2025, 2026 et 2027 car la performance 2024 à 8,5 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> est positivement impactée par la baisse des volumes liée à la conjoncture économique : un retour des volumes entraînerait nécessairement des émissions supplémentaires. C'est à la lumière de ces facteurs, qu'il faut apprécier la sévérité de l'objectif.

Moyenne arithmétique du TF2 du Groupe pour les années 2025, 2026 et 2027 <sup>(a)</sup>	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le TF2 (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Inférieure à 1,6	Totalité
Comprise entre 1,6 et 2,0	Interpolation linéaire
Supérieure à 2,0	Aucune

<sup>(a)</sup> Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures pour un million d'heures travaillées du personnel salarié, des intérimaires et des sous-traitants permanents de Saint-Gobain.

L'impact des mouvements de périmètre est également significatif car les sociétés acquises ont rarement d'aussi bonnes performances de sécurité que le Groupe. Ceci a eu un impact sur le TF2 observé en 2024 qui a connu une légère dégradation, laquelle sera fortement amplifiée dès 2025 (par l'intégration des dernières acquisitions sans compter les éventuelles acquisitions à venir). (cf. section 3.4.4, p. 176). Atteindre les bornes de 1,6 à 2 correspond en réalité à une performance particulièrement exigeante car il faut souvent plusieurs années pour amener les performances de sécurité des sociétés acquises au niveau de celles du Groupe.

Moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2025, 2026 et 2027 <sup>(a) (b)</sup>	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par l'indice de diversité (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 90 %	Totalité
Comprise entre 85 % et 90 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 85 %	Aucune

<sup>(a)</sup> Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur de Saint-Gobain), être une femme (cf. section 3.4.2.B, p. 173).

<sup>(b)</sup> Le Groupe s'est fixé pour objectif général de maintenir un taux minimum de 90 % de cadres dirigeants remplissant l'un des trois critères susmentionnés et pour objectif à horizon 2025 un taux de femmes cadres dirigeantes de 25 % (cf. section 3.4.2.B, p. 173).

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2024 ainsi que les caractéristiques du plan 2020, livré en novembre 2024.

Le taux de réalisation du plan d'actions de performance 2020, pour lequel la condition de performance a été constatée en 2024 est de 100 %. Ceci reflète les excellentes performances du Groupe au cours des dernières années :

- performance financière et opérationnelle du Groupe malgré un environnement géopolitique volatil et macroéconomique contrasté : marge d'exploitation à deux chiffres depuis 2021, doublement du résultat net et triplement de la génération de trésorerie depuis 2018,
- croissance du cours de bourse : triplement depuis janvier 2019 et doublement depuis 2021, avec un rendement total à l'actionnaire (TSR) annuel moyen de 27 % depuis 2021, qui fait de Saint-Gobain la seconde meilleure performance des sociétés du CAC 40 sur la période 2023/2024.

La condition de performance afférente au plan 2021 sera constatée en novembre 2025, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe boursier similaire à celui du plan 2024, qui s'apprécie sur une période de quatre ans s'achevant en novembre 2025.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2024 se sont vu octroyer 192 000 actions de performance (information globale), évaluées à 85,70 euros par action, sur la base du cours d'ouverture du jour de la séance du Conseil d'administration du 28 novembre 2024 ayant décidé des attributions. Ces 192 000 actions de performance ont représenté, en 2024, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 10,9 millions d'euros.

TABLEAU 10 - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE (NOMENCLATURE AMF)

Exercice	2024	2023	2022	2021	2020
Date d'Assemblée	02/06/2022	02/06/2022	02/06/2022	06/06/2019	06/06/2019
Date du Conseil d'administration	28/11/2024	23/11/2023	24/11/2022	25/11/2021	26/11/2020
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan (4 + 0)	1 314 901 <sup>(a)</sup>	1 268 633 <sup>(a)</sup>	1 232 792 <sup>(a)</sup>	1 184 475 <sup>(a)</sup>	1 268 295 <sup>(a)</sup>
dont droits attribués aux dirigeants mandataires sociaux :					
M. Pierre-André de Chalendar*	N/A	N/A	N/A	N/A	90 000
M. Benoit Bazin**	65 000	75 000	75 000	64 000	57 500
Nombre total d'actions livrées	0	300 <sup>(b)</sup>	400 <sup>(b)</sup>	1 150 <sup>(b)</sup>	1 169 035
Nombre de droits devenus caducs	0	0	0	0	99 260
<b>SOLDE TOTAL DE DROITS</b>	<b>1 314 901 <sup>(c)</sup></b>	<b>1 268 333 <sup>(c)</sup></b>	<b>1 232 392 <sup>(c)</sup></b>	<b>1 183 325 <sup>(c)</sup></b>	<b>0</b>

\* Président-Directeur général jusqu'au 30 juin 2021, puis Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024.

\*\* Directeur général délégué du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 30 juin 2021, puis Directeur général du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 6 juin 2024 inclus et Président-Directeur général depuis le 7 juin 2024.

<sup>(a)</sup> Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE de Saint-Gobain, du cours de l'action Saint-Gobain et de la responsabilité sociale d'entreprise de Saint-Gobain (voir Documents de référence 2018 et 2019, Documents d'enregistrement universel 2020, 2021, 2022, 2023 et plus haut).

<sup>(b)</sup> Par anticipation, dans le cadre des exceptions définies à la condition de présence (notamment décès, invalidité - voir la présente section 5.2.4, p. 317).

<sup>(c)</sup> Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance (voir Document de référence / Document d'enregistrement universel afférent à l'exercice au cours duquel le plan considéré a été mis en place).

## C - Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement entre 1987 et 2018 des plans d'options sur actions. Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2024.

En vertu de ces plans, est accordé à chaque bénéficiaire le droit conditionnel d'exercer à un prix déterminé un certain nombre d'options, chaque option donnant droit à la souscription ou l'achat d'une action Saint-Gobain.

La durée de vie des options est de 10 ans.

Les critères de performance applicables aux plans d'options sur actions mis en place depuis 2017 sont strictement identiques à ceux applicables aux plans d'actions de performance mis en place la même année.

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 2024 (information globale).

TABLEAU 9 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS (NOMENCLATURE AMF)

	Nombre total d'options attribuées ou d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	61 802	39.08 €	Plans 2013, 2015, 2017 et 2018

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 2024. 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	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Date d'Assemblée	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2/6/2016	2/6/2016	2/6/2016	5/6/2014
Date du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016	26/11/2015
Caractéristique*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	souscription	achat	achat	achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	290 500	284 500	280 000	224 950
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	32 411 <sup>(4)</sup>	141 862 <sup>(3)</sup>	212 998 <sup>(2)</sup>	162 408 <sup>(1)</sup>
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements et caducité	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	258 089	142 638	67 002	62 542
dont dirigeants mandataires sociaux :	N/A	N/A								
M. Pierre-André de Chalendar**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	54 734 <sup>(5)</sup>	30 931 <sup>(5)</sup>	14 210 <sup>(5)</sup>	14 220 <sup>(5)</sup>
M. Benoit Bazin***	N/A	N/A	N/A	N/A						
Point de départ d'exercice des options	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	22/11/2022	23/11/2021	24/11/2020	26/11/2019
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	21/11/2028	22/11/2027	23/11/2026	25/11/2025
Prix de souscription ou d'achat	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	32,24 €	49,38 €	40,43 €	39,47 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	147 316	55 127	34 221	50 828
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2024	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	110 773	87 511	32 781	11 714

\* Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2024, le plan de 2018 est un plan de souscription, et les plans 2015 à 2017 sont des plans d'achat.

\*\* Président-Directeur général jusqu'au 30 juin 2021, puis Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024 inclus.

\*\*\* Directeur général délégué du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 30 juin 2021, puis Directeur général du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 6 juin 2024 inclus et Président-Directeur général depuis le 7 juin 2024.

<sup>(1)</sup> Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE de Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2015 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.

<sup>(2)</sup> Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE de Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2016 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.

<sup>(3)</sup> Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE de Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance relative de la RSE de Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2017 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.

<sup>(4)</sup> Options non exerçables (i) à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2018 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.

<sup>(5)</sup> Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la réalisation partielle ou de la non-réalisation des conditions de performance.

## D - Plans d'unités de performance

Il est rappelé que la Société a mis en place des plans d'unités de performance annuellement entre 2012 et 2015.

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'année 2024 et il n'existe plus, au 31 décembre 2024, de plan d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

## 5.3 TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les opérations sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain excédant un montant cumulé de 20 000 euros déclarées à l'Autorité des marchés financiers en 2024 par les mandataires sociaux en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont les suivantes :

	Titres	Nature	Date d'opération	Prix unitaire	Montant total
<b>M. Pierre-André de Chalendar</b> <i>Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 juin 2024</i>	Actions	Cession	2 janvier 2024	66,85 €	668 500 €
	Actions	Cession	4 mars 2024	69,10 €	691 000 €
	Actions	Cession	29 avril 2024	75,42 €	754 200 €
<b>M. Benoit Bazin</b> <i>Directeur général jusqu'au 6 juin 2024 puis Président-Directeur général à partir du 7 juin 2024</i>	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	15 mai 2024	55,30 €	103 544 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	15 mai 2024	55,30 €	153 544 €
	Levée d'options sur actions	Exercice	14 novembre 2024	39,47 €	168 379 €
	Levée d'options sur actions	Exercice	15 novembre 2024	40,43 €	168 391 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain Avenir	Cession	18 novembre 2024	89,30 €	192 260 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain Avenir	Cession	18 novembre 2024	89,30 €	192 368 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain Avenir	Acquisition	19 novembre 2024	89,36 €	8 913 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain Avenir	Acquisition	19 novembre 2024	89,36 €	8 915 €
<b>M. Geoffroy Roux de Bézieux</b> <i>Administrateur</i>	Actions	Acquisition	7 octobre 2024	81,62 €	33 056 €
<b>Mme Sibylle Daunis-Opfermann</b> <i>Administratrice représentant les salariés actionnaires</i>	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	15 mai 2024	55,30 €	81 845 €
<b>Mme Sibylle Daunis-Opfermann</b> <i>Administratrice représentant les salariés actionnaires</i>	Actions	Cession	9 décembre 2024	90,50 €	90 500 €
<b>Mme Sophie Brochu</b> <i>Administratrice</i>	Actions	Acquisition	8 octobre 2024	81,90 €	98 280 €
<b>Mme Hélène de Tissot</b> <i>Administratrice</i>	Actions	Acquisition	8 novembre 2024	86,32 €	86 320 €
<b>Mme Hélène de Tissot</b> <i>Administratrice</i>	Actions	Acquisition	12 novembre 2024	87,94 €	14 950 €
<b>Mme Hélène de Tissot</b> <i>Administratrice</i>	Actions	Acquisition	14 novembre 2024	87,76 €	2 633 €

## 5.4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTS ET L. 22-10-10 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

### Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi conformément aux articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce, sous la responsabilité du Conseil d'administration sur la base d'éléments transmis par les Directions concernées de la Compagnie de Saint-Gobain, et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 27 février 2025.

La loi prévoit que le présent rapport rende compte d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise.

#### Rémunération des organes d'administration et de direction (articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9)

En matière de rémunération, le rapport doit présenter les projets de résolutions établis par le Conseil d'administration et relatifs à la politique de rémunération des mandataires sociaux, cette politique devant être conforme à l'intérêt social de la société, contribuer à sa pérennité et s'inscrire dans sa stratégie commerciale.

En outre, le rapport doit mentionner la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués par la Compagnie de Saint-Gobain durant ou au titre de l'exercice aux mandataires sociaux ainsi que les engagements de toute nature pris par la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice des mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Le rapport doit également présenter l'évolution, au cours des cinq derniers exercices, de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain, la performance du Groupe ainsi que les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés, sur une base équivalent temps plein.

Enfin, le rapport doit contenir une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Ces informations, exposées à la section 5.2 p. 280 et suivantes, et établies sur la base d'éléments transmis par les Directions juridique *corporate*, ressources humaines et financière, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et sont incorporées par référence au présent rapport.

#### Composition et fonctionnement du Conseil d'administration (article L. 22-10-10)

Le rapport doit présenter la composition du Conseil d'administration et les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que les limitations éventuelles des pouvoirs du Président-Directeur général (voir section 5.1.2, p. 264, et section 9.1.1, p. 478).

Le rapport doit également indiquer la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes les sociétés par chaque mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain au cours de l'exercice (voir section 5.1.1, p. 248), le choix des modalités d'exercice de la Direction générale (voir section 5.1.2 D, p. 270), ainsi que l'adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et l'application de ses recommandations (voir section 5.1, p. 248).

Le rapport doit présenter une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé (voir section 5.1.2.D, p. 270 et section 5.1.1.C, p. 258).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par la Direction juridique *corporate*, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et sont incorporées par référence au présent rapport.

#### Autres informations (articles L. 22-10-10 et L. 22-10-11)

Enfin, le rapport doit présenter les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (voir section 7.1.9, p. 364), les conventions et engagements réglementés (voir section 5.5 p. 324), la description de la procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions ainsi que des éléments sur sa mise en œuvre (section 5.1.1.D p. 262), les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (section 9.1.1, p. 478) et doit contenir un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital faisant apparaître l'utilisation de ces délégations au cours de l'exercice (voir section 7.1.2, p. 359).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par les Directions juridique *corporate* et financière, sont incorporées par référence au présent rapport.

Le rapport doit en outre présenter les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière (voir section 6.2 p. 339).

Ces informations, exposées aux sections 3.4.2.B, p. 173 et 3.7.1, p. 219, et 3.5, p. 195, et établies sur la base d'éléments transmis par la Direction des ressources humaines, ont été revues par le Conseil d'administration et sont incorporées par référence au présent rapport.

## 5.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

### Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

#### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de la société Compagnie de Saint-Gobain,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. 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 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

#### Conventions autorisées et/ou conclues au cours de l'exercice écoulé ou depuis la clôture.

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé ou depuis la clôture, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### Conventions entre la Compagnie de Saint-Gobain et Madame Jana Revedin dans le cadre d'un partenariat relatif à l'organisation et la production du « Global Award for Sustainable Architecture »

**Personne concernée :** Madame Jana Revedin, administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain et fondatrice du « Global Award for Sustainable Architecture ».

#### Nature, objet et modalités :

Plusieurs conventions encadrant la poursuite du partenariat relatif à l'organisation et la production du « Global Award for Sustainable Architecture », ont été préalablement autorisées par votre Conseil d'administration réuni le 26 septembre 2024.

Ces conventions ont été conclues dans la continuité des contrats autorisés par votre Conseil d'administration le 19 décembre 2023 et signés le 22 décembre 2023, dans le cadre de la conclusion d'un partenariat pour l'organisation et la production du « Global Award for Sustainable Architecture », tels que mentionnés dans la seconde partie du présent rapport.

Il est rappelé que le « Global Award for Sustainable Architecture », récompense chaque année cinq architectes dont les réalisations reflètent les principes du développement durable et répondent aux besoins des sociétés, avec une approche durable, innovante et participative. Ce prix a été créé en 2006 par Madame Jana Revedin qui en assure l'organisation depuis cette date.

Afin de permettre l'organisation et la production de l'édition 2025 du « Global Award for Sustainable Architecture », ont été signés le 27 septembre 2024 :

- comme pour l'édition 2024, un « Contrat de cession de droits d'auteurs » avec Madame Jana Revedin, en sa qualité de co-auteur de l'ouvrage consacré aux travaux des lauréats de l'édition 2025 du « Global Award for Sustainable Architecture », prévoyant une rémunération de 35.000 euros hors taxes, dont 27.000 euros hors taxes pour Madame Jana Revedin ;
- comme pour l'édition 2024, un « Contrat d'édition portant sur la publication et la distribution » dudit ouvrage (Publishing Agreement) avec Madame Jana Revedin et une maison d'édition internationale non liée à Madame Jana Revedin, pour un coût d'édition prévu de 50.000 euros hors taxes ; et
- un avenant au contrat de partenariat et de licence de marque, sans rémunération pour Madame Jana Revedin (Amendment n°1 to Partnership Agreement and Trademark License), précisant les missions et obligations de chacune des parties dans le cadre de l'organisation et de la production de l'édition 2025 et la préparation de l'édition 2026 du « Global Award for Sustainable Architecture ».

Au cours de l'exercice 2024, le « Contrat d'édition portant sur la publication et la distribution » dudit ouvrage (Publishing Agreement) a donné lieu à un versement par votre société de 25.000 euros.

**Motifs justifiant de l'intérêt des conventions pour la société :**

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de ces conventions était dans l'intérêt de votre société, du fait que le « *Global Award for Sustainable Architecture* » est un concours qui est en adéquation avec les activités du Groupe et les valeurs qu'il promeut, et qui s'inscrit dans sa politique de communication.

**Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale****Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs 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 suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**Convention de partenariat et de soutien entre la Compagnie de Saint-Gobain et le Fonds de dotation de l'Institut de l'Entreprise**

**Personne concernée** : Monsieur Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain jusqu'au 6 juin 2024 inclus, Président de l'Institut de l'Entreprise et du Fonds de dotation de l'Institut de l'Entreprise.

**Nature, objet et modalités :**

Cette convention de partenariat et de soutien, ayant pour objet de déterminer les modalités du soutien apporté par votre société au Fonds de dotation de l'Institut de l'Entreprise, a été préalablement autorisée par votre Conseil d'administration réuni le 19 décembre 2023.

La convention signée le 25 janvier 2024 prévoit un soutien financier de 300.000 euros HT (en trois paiements annuels de 100.000 euros HT à effectuer respectivement avant le 29 février 2024, 31 décembre 2024 et 31 décembre 2025) affecté aux activités de l'Institut ayant trait à l'éducation et à la formation des enseignants mises en œuvre dans le cadre du Programme Enseignants-Entreprises/Melchior et au soutien de la création de matériel pédagogique dans le cadre du projet pédagogique Melchior Planète.

Au titre de l'exercice 2024, cette convention a donné lieu à un versement total par votre société de 100.000 euros.

**Conventions avec Madame Jana Revedin dans le cadre d'un partenariat relatif à l'organisation et la production du « Global Award for Sustainable Architecture »**

**Personne concernée** : Madame Jana Revedin, administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain et fondatrice du « *Global Award for Sustainable Architecture* ».

**Nature, objet et modalités :**

Plusieurs conventions encadrant la création d'un partenariat relatif à l'organisation et la production du « *Global Award for Sustainable Architecture* », ont été préalablement autorisées par votre Conseil d'administration réuni le 19 décembre 2023. La finalité du « *Global Award for Sustainable Architecture* » est décrite dans la première partie du présent rapport.

Les conventions encadrant ce partenariat ont été signées le 22 décembre 2023 et se détaillent comme suit :

- un « Contrat de partenariat et de licence de marque » à titre gratuit (Partnership Agreement and Trademark License) avec Madame Jana Revedin, par lequel cette dernière autorise la Société à utiliser les marques « *Global Award for Sustainable Architecture* » et « *GA Global Award for Sustainable Architecture* » dans le cadre de l'organisation du concours ;
- un « Contrat de cession de droits d'auteurs » avec Madame Jana Revedin, en sa qualité de co-auteur de deux ouvrages consacrés aux travaux des lauréats des éditions 2023 et 2024 du « *Global Award for Sustainable Architecture* », prévoyant une rémunération de 35.000 euros hors taxes par ouvrage, dont 27.000 euros hors taxes par ouvrage pour Madame Jana Revedin, soit un total de 70.000 euros hors taxes pour les deux ouvrages, dont 54.000 euros hors taxes pour Madame Jana Revedin ; et
- un « Contrat d'édition portant sur la publication et la distribution » desdits ouvrages (Publishing Agreement) avec Madame Jana Revedin et la société ArchiTangle GmbH, une maison d'édition internationale non liée à Madame Jana Revedin, pour un coût d'édition prévu de 43.400 euros hors taxes pour chacun des 2 ouvrages.

Au cours de l'exercice 2024, le « Contrat de cession de droits d'auteurs » et le « Contrat d'édition portant sur la publication et la distribution » desdits ouvrages (*Publishing Agreement*) ont donné lieu à des versements par votre société de respectivement 54.000 euros (au bénéfice de Madame Jana Revedin) et 43.400 euros (au bénéfice de la société ArchiTangle GmbH).

Paris-La Défense, le 27 février 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Pierre-Antoine Duffaud

Laurent Chillet

Frédéric Gourd

# RISQUES ET CONTRÔLE



# SOMMAIRE

<b>6.1</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>328</b>	<b>6.2</b>	<b>CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>339</b>
6.1.1	Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	328	6.2.1	Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain	339
6.1.2	Risques liés aux structures du Groupe	332	6.2.2	Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	341
6.1.3	Risques financiers	332	6.2.3	Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe	349
6.1.4	Risques juridiques	333	6.2.4	Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques	349
6.1.5	Assurances	337	6.2.5	Référentiels et procédures	351
			6.2.6	Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires	354

## 6.1 FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel.

Du fait de la multiplicité des implantations géographiques du Groupe, de la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le Groupe est exposé à différentes catégories de risques. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques considérés comme les plus importants (signalés par un astérisque) à

la date du présent Document d'enregistrement universel, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Saint-Gobain de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, et notamment si de nouveaux faits internes ou externes se matérialisent.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

### 6.1.1 RISQUES PROPRES AU GROUPE ET À SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

#### Risques liés à la conjoncture économique\*

Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, à savoir les marchés de la rénovation et de l'infrastructure (50% <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires 2024), de la construction neuve résidentielle (22 % <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires 2024) et non résidentielle (15% <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires 2024) qui sont sensibles à la conjoncture économique, y compris aux conséquences de l'inflation des trois dernières années et de la remontée des taux d'intérêt dans les principaux pays du Groupe. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales dans lesquelles le Groupe est implanté. Le Groupe étant établi dans 77 pays à travers le monde (en particulier, en Europe du Nord, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique subsaharienne, Amérique du Nord, Amérique latine et Asie-Pacifique), une détérioration de l'environnement économique mondial liée par exemple à un ralentissement conjoncturel d'ampleur ou une forte récession dans une de ces zones géographiques est susceptible d'impacter à la baisse la consommation des produits du Groupe dans la zone géographique concernée, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash-flow* libre et les perspectives du Groupe. cf. section 2.2.1, p. 90.

#### Risques liés aux activités internationales du Groupe\*

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Il est en particulier présent en Europe de l'Est, au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie-Pacifique et en Amérique latine, notamment au Brésil. Environ 26 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé en 2024 dans ces zones. D'une manière générale, les activités du Groupe dans ces zones comportent des risques plus élevés que dans les pays d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord en raison de l'existence d'une plus grande instabilité économique ainsi que d'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que dans les marchés plus matures.

Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les investissements dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

À cet égard, la guerre entre la Russie et l'Ukraine, qui est facteur d'incertitudes économiques affectant l'activité économique et les échanges mondiaux pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe alors même que l'exposition économique du Groupe à la Russie n'est pas significative (environ 0,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2024 et environ 2300 salariés dont la plupart sont répartis dans les usines Groupe). De même, la guerre au Proche-Orient est susceptible d'affecter le Groupe : alors même que ses activités dans la région sont modestes et qu'il n'est pas présent en Israël, le conflit est susceptible de déstabiliser les prix mondiaux de certaines matières premières telles que le pétrole ou de perturber les flux de transport de marchandises, ce qui pourrait indirectement affecter les activités du Groupe.

La pandémie de Covid-19 a nettement reflué mais une reprise potentielle de l'épidémie pourrait mener à de nouvelles mesures restrictives qui pourraient affecter les chaînes d'approvisionnement et l'économie plus généralement. Le Groupe est en partie protégé de ce risque par la nature très locale de son approvisionnement et de ses activités de production et de vente.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires applicables aux activités du Groupe (concernant notamment la fiscalité, les limitations relatives aux transferts de capitaux, les droits de douane, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

<sup>(1)</sup> Estimation marchés finaux Saint-Gobain.

Enfin, le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les tensions commerciales pouvant résulter de la politique commerciale menée par certains gouvernements ou la guerre entre la Russie et l'Ukraine sont de plus en plus importantes. Le Groupe exerce majoritairement ses activités dans des marchés locaux (cf. section 2.1.2, p. 83), mais certaines de ses activités industrielles ont des chaînes de valeur mondiales et peuvent faire l'objet de tensions politiques et commerciales, comme l'industrie automobile. Une détérioration accrue des relations commerciales mondiales pourrait donc avoir un impact défavorable sur les résultats et les perspectives du Groupe dans ces secteurs d'activité. À la date du présent Document d'enregistrement universel, la guerre entre la Russie et l'Ukraine n'a pas d'impact défavorable significatif sur les chaînes de valeur des activités du Groupe.

## **Risques liés à l'innovation et à la révolution numérique**

Le Groupe a placé l'innovation au cœur de sa stratégie (cf. section 1.2.3.A, p. 38) afin de nourrir sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé d'excellence opérationnelle et de performance financière et extra-financière.

Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouvelles pratiques, de nouveaux produits et solutions (par exemple, la préfabrication, l'impression 3D, la construction légère, les services digitaux liés aux différentes phases des projets de construction, la logistique optimisée et la gestion de la circularité), de nouvelles technologies et de nouveaux canaux de communication et de distribution s'appuyant sur des outils et contenus digitaux. La réussite du Groupe dépend de sa capacité à anticiper ces changements en permanence et à intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Après le succès, avec un an d'avance, du programme « Transform & Grow » mis en place en novembre 2018, dont l'un des enjeux en matière d'innovation et de transformation digitale consistait à concilier de manière optimale, d'une part, initiatives et coordination de politiques marketing et innovations stratégiques à l'échelle globale, et, d'autre part, de nécessaires adaptations ou initiatives locales en vue de répondre aux besoins des marchés et des clients locaux de la manière la plus pertinente et efficiente possible (en particulier canaux de vente, offre logistique...), le plan stratégique « Grow & Impact » annoncé aux investisseurs le 6 octobre 2021 a poursuivi ces objectifs et renforcé significativement, tant au plan organisationnel qu'au plan des moyens, les ambitions en matière de transformation digitale. Ainsi, les entités Digital & IT et Innovation du Groupe mettent leurs moyens en commun pour explorer le potentiel et les éventuelles mises à l'échelle des nouvelles technologies digitales. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de mettre en œuvre pleinement sa stratégie digitale, ce qui pourrait affecter défavorablement son chiffre d'affaires, ses résultats ou ses perspectives.

La politique d'innovation du Groupe passe également par une approche marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à répondre aux besoins des clients, le cas échéant en travaillant de manière étroite avec la recherche et développement pour fournir des solutions sur mesure. Cette politique d'innovation marketing et d'excellence opérationnelle s'appuie notamment sur des veilles stratégiques spécifiques. L'innovation impliquant la recherche et développement requiert des investissements importants (585 millions d'euros au 31 décembre 2024, soit 29 % des investissements totaux du Groupe) ainsi qu'une politique de recrutement et de formation adaptée, notamment dans les nouveaux métiers issus de l'essor du digital (marketing digital, métiers liés à l'utilisation de la *data*, à l'intelligence artificielle, au développement de plateformes digitales, et Industrie 4.0 par exemple), dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence ou de l'insuffisance d'investissement dans des technologies appropriées liées à la transformation digitale, du fait de son incapacité à commercialiser rapidement de nouveaux produits, de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition rapide de produits concurrents.

## **Risques liés à la propriété intellectuelle**

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets (plus de 450 brevets déposés en 2024), marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle (pour une présentation du portefeuille de brevets et marques du Groupe, se reporter à la section 2.2.1.A p. 90 et 2.2.1.B p. 95). Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle ou sa liberté d'exploitation, il risquerait de perdre ses droits privilégiés d'utilisation de technologies et procédés, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Le Groupe a une politique active de défense de ses droits de propriété intellectuelle, mais ne peut exclure le risque de contrefaçon de ses produits, d'appropriation, ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle, ou de décision défavorable de tribunaux.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

## Risques liés à l’approvisionnement et à l’évolution des coûts de l’énergie et des matières premières

Les activités industrielles du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d’énergie, par exemple le Vitrage bâtiment et automobile, l’Isolation ou encore le Gypse (voir section 2.2.1.B, p. 95 pour une description de ces activités), ou dépendantes de certaines matières premières, pourraient être affectées par une hausse significative des prix pouvant découler de difficultés d’approvisionnement en matières premières et/ou en énergies (gaz naturel, électricité, par exemple) ou par la survenance de catastrophes naturelles, d’événements climatiques extrêmes ou de circonstances géopolitiques telles que la guerre entre la Russie et l’Ukraine. À titre illustratif, au 31 décembre 2024, les engagements d’achat irrévocables du Groupe relatifs aux matières premières et énergie représentaient 2,7 milliards d’euros (voir note 5.1.1 des comptes consolidés, section 8.1, p. 400).

La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie, des conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. Même en cas de répercussion par le Groupe, cette dernière peut n’être répercutée que partiellement et/ou faire l’objet d’un décalage dans le temps. L’incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l’augmentation des coûts des matières premières et/ou de l’énergie à court terme pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Le Groupe met en place des opérations de couverture d’une partie des risques liés au coût de l’énergie et/ou des matières premières (cf. note 10.1 Risques financiers des comptes consolidés, section 8.1, p. 422). Il ne peut toutefois garantir que ces couvertures, qui représentent elles-mêmes un coût pour le Groupe, permettront de couvrir intégralement les coûts supplémentaires engendrés par les hausses futures des prix de l’énergie et/ou des matières premières ; elles dépendront en effet des hypothèses sous-jacentes d’évolution des coûts retenues par le Groupe.

## Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes et voir sa responsabilité environnementale engagée au titre de l’exploitation de ses sites actuels, passés et futurs (cf. note 9 des comptes consolidés, section 8.1, p. 418).

Les risques industriels et environnementaux découlant de l’exploitation de certains sites sont essentiellement liés au stockage de certaines matières dangereuses.

Ainsi, au 31 décembre 2024, huit sites sont classés au titre de la Directive n° 2012/18/UE concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, dite « Seveso III ». Soumis à une réglementation spécifique, ces sites industriels sont particulièrement surveillés par les autorités compétentes et la Direction environnement, hygiène, sécurité du Groupe.

Parmi ces établissements, les sites de Balsta (Gypse) en Suède, stockant du gaz naturel liquide, d’Etolikon (Gypse) en Grèce et de Stjordal (Isolation) en Norvège, stockant du gaz de pétrole liquéfié, de Billesholm (Isolation) en Suède, de Sully-sur-Loire (Sekurit-Transport) et de Sermaises (HPS) en France, stockant des liquides comburants, relèvent du « seuil bas » défini par cette Directive

« Seveso III ». Deux autres établissements relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l’arsenic (AS203) et celui de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l’acide fluorhydrique (HF).

Après avoir identifié les risques d’accident et les impacts possibles sur l’environnement, ces établissements ont pris des dispositions préventives qui portent sur la conception et la construction des stockages, mais également sur leurs conditions d’exploitation et d’entretien. En cas d’alerte, des plans d’urgence internes ont été établis. Les conséquences pécuniaires des dommages accidentels susceptibles d’être causés aux personnes, aux biens et à l’environnement du fait de l’exploitation de telles installations sont couvertes par les programmes d’assurance de responsabilité civile et d’*environment impairment liability* du Groupe en cours de validité (pour une description de ces programmes, cf. section 6.1.5, p. 337), à l’exception du site de Bagneaux-sur-Loing exploité par une société commune avec une société tierce et couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l’hypothèse de la survenance d’un accident industriel, la gestion de l’indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l’assureur.

Le Groupe est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels, en activité ou fermés, ou de dépollution de l’environnement. Au 31 décembre 2024, 66 sites européens du Groupe sont classés « IED » au sens de la Directive n° 2010/75/UE relative aux émissions industrielles et sont soumis à la réglementation relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.

Un manquement à ces réglementations pourrait entraîner des amendes ou d’autres sanctions civiles, administratives ou pénales, notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite de l’exploitation des activités concernées, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d’affaires, les résultats, la génération de *cash-flow* libre et les perspectives du Groupe.

Enfin, des changements en matière de réglementation environnementale, y compris son interprétation, de même que la prise en compte de risques liés au changement climatique (cf. section 3.2, p. 122) pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

## Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d’acquisitions d’entreprises ou d’actifs, de prises de participation ou la constitution de co-entreprises dans les secteurs d’activités du Groupe et dans des zones géographiques dans lesquelles le Groupe souhaite s’implanter ou se renforcer (cf. section 1.2.4, p. 41). Ainsi, le Groupe a notamment annoncé le 26 février 2024 avoir conclu un accord définitif pour l’acquisition de CSR Limited, société cotée de référence dans les matériaux de construction en Australie sur les marchés résidentiel et non-résidentiel dont l’opération a été définitivement réalisée le 9 juillet 2024 et le 3 avril 2024, la conclusion d’un accord définitif pour l’acquisition du Groupe Bailey acteur non coté produisant des ossatures métalliques pour la construction légère au Canada dont l’opération a été définitivement réalisée le 3 juin 2024.

Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes (cf. paragraphe B de la section 1.2.4, p. 41, pour une description de la stratégie de gestion du portefeuille d'activités). La réalisation des bénéfices attendus de telles opérations de croissance externe dépend pour partie de la réalisation des synergies attendues et de l'intégration des activités des sociétés acquises et des relations entretenues avec les co-investisseurs dans les co-entreprises. Le Groupe ne donne aucune garantie quant à l'atteinte de ces objectifs qui, s'ils ne se réalisaient pas dans les délais et aux niveaux attendus, pourraient affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives.

## **Risques liés aux systèmes d'information**

La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus commerciaux, industriels, logistiques et comptables, particulièrement dans ses activités de Distribution, repose sur le bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'interruption des systèmes, qui peut être d'origine exogène ou endogène (virus et intrusions informatiques, défaillances de prestataires, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, erreurs humaines...), ne peut être écarté. Une cyberattaque pourrait affecter non seulement les activités, mais également la protection des informations confidentielles ou entraîner le vol, la perte ou l'exposition de données à caractère personnel.

Pour mémoire, en juin 2017, le Groupe a, comme de nombreuses autres entreprises et organisations en France et à l'étranger, été touché par la cyberattaque NotPetya, qui a nécessité une déconnexion des systèmes informatiques pour arrêter la propagation du virus ainsi que la mise en place de dispositifs alternatifs dans tous les métiers de Saint-Gobain. L'impact de la cyberattaque a été évalué à - 80 millions d'euros sur le résultat d'exploitation de l'année 2017. L'ensemble des systèmes d'information a été rétabli en une dizaine de jours, sans perte ni compromission de données.

Afin de tirer les enseignements de NotPetya et de minimiser la probabilité et l'impact de ce type de dysfonctionnements, la Direction de la cybersécurité du Groupe a instauré, dans le cadre d'un plan cyberdéfense, des règles strictes en matière de gouvernance et de sécurité des systèmes d'information, tant en matière d'infrastructures que d'applications, de sauvegardes de données et de plans de continuité d'activité. Ce plan a été déployé au niveau du Groupe, contrôlé par la Direction de l'audit et du contrôle internes et par des audits externes réguliers (voir section 5.1.2.D, p. 270, sur les travaux du

Conseil d'administration et du Comité d'audit et des risques). Depuis 2021, le plan cyberdéfense est devenu un plan d'amélioration continu, et un audit externe est réalisé pour le compte du Comité d'audit et des risques tous les deux ans. Par ailleurs, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe est en place, et renouvelé annuellement depuis fin 2017. La mise en place de ces différentes actions a permis de faire en sorte que les incidents de cybersécurité et les cyberattaques auxquels le Groupe a dû faire face ces sept dernières années ont été sans conséquence pour les opérations du Groupe.

La survenance des dysfonctionnements ou interruptions évoqués ci-avant pourrait affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

## **Risques liés au changement climatique et à la transition énergétique**

La lutte contre le changement climatique passe à la fois par une maîtrise des risques et par le développement des marchés du Groupe (cf. section 3.2, p. 122).

Le Groupe a placé la lutte contre le changement climatique au cœur de sa stratégie et a pour objectif de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonée avec l'adoption notamment d'une feuille de route 2030 en vue d'atteindre son objectif de contribution à la neutralité carbone en 2050 et la mise en œuvre du programme « Sustainable Solutions for Growth ».

L'atteinte de ses objectifs en matière de climat implique notamment que le Groupe puisse accéder à des sources d'énergies renouvelables suffisantes pour satisfaire ses besoins et cela à des conditions tarifaires satisfaisantes. L'impossibilité pour le Groupe d'accéder à de telles sources d'énergie pourrait avoir un effet défavorable sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie et à satisfaire les attentes de ses clients et de ses investisseurs.

En outre, le besoin de décarbonation des clients industriels du Groupe nécessite une accélération de l'innovation dans les technologies de décarbonation à destination de l'industrie de la construction, de la mobilité verte et dans les matériaux de spécialité pour la décarbonation des processus industriels. La mise en place de nouveaux procédés et processus industriels dans le cadre de la feuille de route développement durable du Groupe représente un important défi technique et technologique. L'incapacité du Groupe à déployer ces nouveaux procédés ou processus ou le fait pour le Groupe de les déployer avec retard pourrait avoir un effet défavorable sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie et à satisfaire les attentes de ses clients et de ses investisseurs.

## 6.1.2 RISQUES LIÉS AUX STRUCTURES DU GROUPE

### Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés\*

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), régimes qui ne sont pour la plupart plus ouverts aux nouveaux salariés. Au 31 décembre 2024, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 8,4 milliards d'euros (cf. note 6.3 des comptes consolidés, section 8.1, p. 401).

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (1 milliard d'euros au 31 décembre 2024) pourrait être affecté par des changements défavorables dans les hypothèses de calcul actuariel des passifs des plans, par une diminution des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, une modification des hypothèses de taux de mortalité ou encore un accroissement des taux d'inflation utilisés, ou bien par une diminution des valeurs de marché des investissements effectués dans le cadre des plans, constitués principalement d'actions et d'obligations.

### Risques liés à la réduction des coûts et aux restructurations

Le Groupe s'efforce en permanence de réduire ou d'optimiser ses coûts. Alors que le Groupe entend poursuivre la réduction de ses coûts, il ne peut garantir que les économies envisagées seront bien réalisées ni que les charges afférentes à d'éventuelles restructurations n'excéderont pas les prévisions. En particulier, certaines initiatives, telles que certaines opérations de

restructuration, peuvent conduire à des dépassements de coûts, à la réalisation de réductions de coûts moindres ou plus longues à réaliser. Une augmentation des coûts de restructuration et/ou l'incapacité du Groupe à réaliser les réductions de coûts espérées pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les résultats du Groupe ainsi que sur ses perspectives.

### Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels, incorporels et droits d'usage

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés, d'une part, aux marques, relations clientèle et propriété intellectuelle et, d'autre part, aux écarts d'acquisition (respectivement, 4 milliards d'euros et 14,2 milliards d'euros au 31 décembre 2024). Conformément aux méthodes comptables retenues par le Groupe, les écarts d'acquisition et certains autres actifs incorporels d'une durée de vie indéfinie font l'objet de tests de dépréciation périodiques ou lorsqu'apparaissent des indicateurs de dépréciation. La dépréciation des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels identifiés peut résulter notamment de la détérioration de la performance du Groupe, de conditions de marché défavorables, de changements de législations ou de réglementations défavorables ainsi que de nombreux autres facteurs. La dépréciation des écarts d'acquisition du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur son résultat net.

Les actifs corporels et droits d'usage relatifs aux contrats de location (17,9 milliards d'euros au 31 décembre 2024) pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité (cf. note 7 des comptes consolidés, section 8.1, p. 408).

## 6.1.3 RISQUES FINANCIERS

Le Groupe est soumis à des risques financiers, notamment un risque de liquidité des financements. En particulier, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions

satisfaisantes. Pour plus d'informations sur ce risque de liquidité ainsi que les autres risques financiers auxquels le Groupe est confronté, se référer à la note 10.1 des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2024, section 8.1, p. 422.

## 6.1.4 RISQUES JURIDIQUES

### Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Le Groupe est exposé à des risques d'enquêtes, de contentieux et réclamations survenant dans le cours normal de ses activités. Les litiges les plus significatifs en cours ou pour lesquels le Groupe a reçu des notifications sont décrits ci-après. Ces procédures peuvent donner lieu à une condamnation, au paiement de dommages-intérêts conséquents, à des sanctions réglementaires ou même des sanctions pénales, et entacher la réputation du Groupe et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels. Au 31 décembre 2024, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 420 millions d'euros (cf. comptes consolidés, section 8.1, note 9.1.1, p. 419).

#### Droit de la concurrence et procédures liées\*

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et, dans certains pays, est susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un programme de conformité au droit de la concurrence est en place depuis 2007 au sein du Groupe (cf. section 3.4.7 p. 190).

#### Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2024.

#### Enquêtes d'autorités de concurrence dans le secteur des additifs et adjuvants

La Commission européenne, l'autorité de concurrence au Royaume-Uni et l'autorité de concurrence turque ont ouvert des enquêtes concernant des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur des additifs pour ciments et des adjuvants pour béton et mortier. Au 31 décembre 2024, aucune notification de grief n'avait encore été effectuée. L'autorité de concurrence au Royaume-Uni a annoncé le 23 janvier 2025 sa décision de clôturer son enquête sans suite.

Le Groupe a par ailleurs été attrait dans des actions de groupe aux États-Unis et au Canada en lien avec ces enquêtes, qui sont encore à un stade préliminaire.

#### Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

#### Litiges français relatifs à l'amiante

##### Actions en reconnaissance de faute inexcusable

Plusieurs sociétés françaises du Groupe ont fait l'objet de la part d'anciens salariés ou de leurs ayants droit, d'actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies reconnues d'origine professionnelle à la suite d'une exposition à des poussières d'amiante.

Au 31 décembre 2024, 50 actions demeurent en cours.

**Actions en réparation du préjudice d'anxiété**

Plusieurs sociétés du Groupe, exploitant ou ayant exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante.

Au 31 décembre 2024, 155 actions demeurent en cours.

Le montant total des indemnités versées en 2024 par les sociétés concernées pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante (à savoir, les actions en reconnaissance de faute inexcusable et les actions en réparation du préjudice d'anxiété) s'élève à environ 3 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre environ 5 millions d'euros au 31 décembre 2023) et le montant total provisionné pour l'ensemble de ces litiges s'établit à près de 9 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre environ 7 millions d'euros au 31 décembre 2023).

**Situation aux États-Unis****Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis**

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. La procédure est en cours. Elle vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui pourrait durer jusqu'à huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante ont été suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défendeurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Certaines procédures contradictoires ont été engagées par les représentants des plaignants actuels et futurs contre DBMP LLC, CertainTeed LLC, Saint-Gobain Corporation, Compagnie de Saint-Gobain et diverses autres parties. Aucune décision sur le bien-fondé de ces réclamations n'a été prise et ces dernières n'affectent pas l'évaluation financière faite par la Société de la procédure de faillite du chapitre 11.

**Incidence sur les comptes**

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une provision correspondant au montant de la dette estimée vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 405 millions de dollars au 31 décembre 2024 (contre 407 millions de dollars au 31 décembre 2023).

Le résultat consolidé du Groupe pour 2024 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée au 31 décembre 2024 (comme en 2023).

**Situation au Brésil**

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambuco) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnités pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en février et octobre 2022 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de Recife, rejetant les demandes de la partie demanderesse. Cette dernière a fait appel de la décision de seconde instance.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Des décisions de première et seconde instance ont été rendues respectivement en septembre 2020 et mai 2023 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant évalué au 31 décembre 2024 (compte tenu de l'indexation) à environ 9 millions de réaux brésiliens (1,4 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision de seconde instance.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit avait volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

### Situation en Australie

Le 9 juillet 2024, la Société a finalisé l'acquisition de CSR Ltd, un acteur de premier plan dans le domaine des matériaux de construction en Australie.

CSR Ltd et/ou certaines de ses filiales (CSR) avaient des activités dans l'exploitation minière de l'amiante, la fabrication et la commercialisation de produits contenant de l'amiante en Australie et l'exportation d'amiante vers les États-Unis. La participation de CSR à l'extraction de l'amiante et à la fabrication de produits contenant de l'amiante a commencé au début des années 1940 et a pris fin en 1977.

En raison de ces activités, CSR a été citée comme défenderesse dans des litiges en Australie et aux États-Unis. CSR est engagée dans une résolution de ces litiges depuis 1989. Des jugements par défaut ont été demandés et obtenus contre CSR aux États-Unis, sans que CSR ne soit présente ou représentée. Le droit australien ne reconnaît pas la compétence des tribunaux américains en la matière. Aucun jugement américain n'a été exécuté à l'encontre de CSR. Depuis l'acquisition par le Groupe, CSR a payé des réclamations liées aux litiges en Australie pour un montant d'environ 13 millions de dollars australiens.

Au 31 décembre 2024, le montant total de la provision dans les sociétés du Groupe concernées pour les litiges liés à l'amiante s'élève à environ 225 millions de dollars australiens (soit environ 134 millions d'euros).

### Litiges environnementaux

#### Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et/ou aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL : deux sites à Hoosick Falls (État de New York), un ancien site à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène)

n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccords au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Le site de SG PPL situé à Merrimack a été fermé en 2024. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016 et 2023, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois, des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes de la société concernée au 31 décembre 2024 à ce titre s'élève à environ 240 millions d'euros (contre environ 226 millions d'euros au 31 décembre 2023). Cette provision couvre des travaux de remédiation ainsi que des coûts relatifs aux procédures en cours.

### Autres passifs éventuels

#### Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

L'activité de Celotex dont le contrôle a été cédé par Saint-Gobain Construction Products UK Limited en janvier 2024, fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction. Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée pour apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Les travaux de la commission ont été divisés en deux phases. Le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019 et le rapport de phase 2 a été publié le 4 septembre 2024. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et l'ensemble des conséquences pour Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne seront probablement pas connues avant un certain temps.

Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées par des proches des victimes, des survivants, des résidents et des membres des services d'urgence à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited et d'un certain nombre d'autres défendeurs.

À la suite de processus confidentiels de résolution alternative des différends impliquant un certain nombre de parties, des transactions confidentielles ont été conclues concernant la majorité des plaintes et ont donné lieu à des paiements aux plaignants concernés sans aucune reconnaissance de responsabilité de la part de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited. Celotex Limited continue d'être engagée avec un certain nombre d'autres défendeurs, dans un processus de résolution alternative des différends pour tenter de résoudre les réclamations restantes des membres des services d'urgence. Les principales implications financières des transactions conclues sont reflétées dans les états financiers au 31 décembre 2024.

En octobre 2024, le propriétaire de la tour Grenfell au moment de l'incendie a intenté une action contre Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited, et six autres parties, concernant les dommages résultant de l'incendie. Cette action est à un stade préliminaire.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited pourraient encourir d'autres charges financières ou voir leur responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de leurs produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

## Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (cf. dans les comptes consolidés, note 5.5.2, p. 400). 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 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter aux comptes consolidés, note 9 relative aux provisions pour litiges, p. 418.

## Risques liés à l'évolution de la réglementation

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur sa situation, même si les sociétés qui exploitent les sites industriels sont tenues au respect de législations et réglementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi, par exemple, pour ce qui concerne la France, de la réglementation relative aux installations classées, et de certaines réglementations en matière d'environnement.

Un certain nombre de mesures législatives existent déjà dans certains pays et régions dans lesquels le Groupe opère. Ainsi, au niveau européen, la Directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003, dite « Directive Quotas » (telle qu'amendée), a notamment instauré un plafond d'émission de dioxyde de carbone et un système d'échange de quotas pour certains sites de production de taille significative. Malgré les efforts de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe, et plus largement, le recours aux meilleures techniques disponibles pour ses investissements (cf. section 3.2, p. 122), des changements dans la réglementation applicable aux activités du Groupe pourraient impacter le fonctionnement de ses sites de production, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

## 6.1.5 ASSURANCES

Le Groupe transfère ses risques aux assureurs lorsque cela est efficient. Par conséquent, un éventuel défaut financier d'un ou de plusieurs assureurs auxquels fait appel le Groupe pourrait conduire à une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des risques et assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés. Dans cet esprit, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe a été mis en place fin 2017.

Pour les autres assurances, telles que les flottes de véhicules, la DRA conseille les entités opérationnelles, tant au niveau du contenu des polices, du choix du courtier que du marché à consulter. Ces derniers risques sont dits « de fréquence », ce qui permet un contrôle de gestion des sinistres et donc une réponse appropriée de prévention. Les polices en cours en 2024 résultent du renouvellement des polices 2023.

La société captive d'assurance dédiée principalement à la couverture des risques de dommages aux biens a joué pleinement son rôle en ayant un effet bénéfique pour le Groupe.

Les sociétés acquises en cours d'exercice ont été intégrées dans les programmes.

### Couverture des dommages matériels et pertes d'exploitation

Les risques couverts sont les dommages matériels non exclus ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à un accident soudain atteignant les biens assurés. Ils sont couverts par un programme mondial.

Ils répondent aux critères de souscription fixés par la Direction des risques et assurances, tels que notamment :

- le critère « Tous Risques Sauf » des polices ;
- la fixation des limites de couverture compatibles avec les scénarios pessimistes où les équipements de protection interviennent efficacement ;
- les franchises, proportionnelles à la taille des sites assurés ; ces franchises ne peuvent pas être considérées comme une auto-assurance.

Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques, et impose des limites spécifiques en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et les tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des risques et assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant, mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre, et en particulier d'un incendie ou d'une inondation, et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervient au-delà d'un montant de 17,5 millions d'euros par sinistre pour toutes les entités du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

### Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par un plan composé d'un ensemble de programmes pour les tranches inférieures de couverture.

Le premier programme assure toutes les filiales avec une limite de garantie de 100 millions d'euros. Celles situées en Amérique du Nord font l'objet d'une franchise de 50 millions de dollars américains. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérigènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Groupe est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Le deuxième programme, avec une limite de garantie de 50 millions de dollars américains, concerne les filiales situées en Amérique du Nord. Distinct du précédent, il est justifié par les spécificités du régime de la responsabilité civile aux États-Unis. Ce programme est souscrit en plusieurs lignes, nécessitant, le cas échéant, un placement sur le marché de Londres. Les exclusions sont conformes aux pratiques du marché américain et concernent en particulier la responsabilité contractuelle, la pollution et les dommages immatériels causés aux tiers.

En complément des programmes décrits ci-dessus, un ensemble de polices complémentaires a été souscrit portant les limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées.

Les sites opérationnels sont sensibilisés aux risques découlant de la responsabilité civile et motivés pour en contrôler le coût en supportant une franchise qui n'a pas, cependant, de caractère d'auto-assurance. Par ailleurs, une politique de prévention est menée auprès des unités opérationnelles avec le soutien de la Direction de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité.

Par ailleurs, pour répondre aux exigences environnementales édictées par la Directive 2004/35/CE du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la

prévention et la réparation des dommages environnementaux, le Groupe a souscrit depuis 2017 une police spécifique dont la limite est actuellement de 75 millions d'euros par an. Cette police couvre dans le monde entier, hors États-Unis, sa responsabilité civile environnementale du fait, notamment, des dommages qui pourraient affecter les ressources naturelles (espèces et habitats naturels protégés, sols et eaux) en raison de ses activités.

### Exceptions

Les filiales communes non contrôlées par le Groupe et les participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

## 6.2 CONTRÔLE INTERNE

Chaque société du Groupe évalue les principaux risques touchant la déclinaison de sa stratégie, la bonne marche des opérations, la conformité aux lois et règlements et la résilience aux événements extérieurs.

Les objectifs généraux du contrôle interne comprennent ainsi :

- la gestion des risques opérationnels auxquels la société est exposée ;
- la qualité d'exécution des processus et la fiabilité des informations financières ;
- le respect de la conformité selon les programmes du Groupe, notamment sur le droit de la concurrence, les lois sur les sanctions économiques, le contrôle des exportations, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence (en lien avec les recommandations de l'Agence française anticorruption) et la protection des données personnelles ;
- la lutte contre la fraude.

Chaque niveau de l'organisation joue un rôle dans la mise en place du contrôle interne et de la gestion des risques

qui sont l'affaire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le modèle des trois lignes de défense est ainsi adopté par Saint-Gobain :

- en première ligne, les sociétés intègrent un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à leur situation, sous l'impulsion des Directeurs généraux et des structures managériales locales (régions, pays et activités). Des services mutualisés sont fournis aux sociétés au sein de centres de services partagés (Finance, Ressources Humaines – Paie, Informatique). La séparation des tâches entre ces organisations est essentielle pour optimiser les compétences et sécuriser les transactions ;
- en deuxième ligne, le Contrôle Interne Groupe établit les référentiels de contrôle interne applicables à tous, en complément des référentiels particuliers élaborés par les Directions fonctionnelles du Groupe ; et
- en troisième ligne, la vérification de la bonne application des principes de contrôle interne est exercée en interne par la Direction de l'audit et en externe par les Commissaires aux comptes.

### 6.2.1 SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

#### Les objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de Saint-Gobain s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris et s'inspire du cadre de référence sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (l'Autorité des marchés financiers) et du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et sur un référentiel de contrôle interne. Il regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres à chaque société, qui :

- lui permet de traiter de manière appropriée les risques significatifs, opérationnels, financiers ou de conformité notamment ;
- contribue à la maîtrise de ses activités et la réalisation de ses objectifs ;
- améliore l'efficacité de ses opérations et permet l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il vise plus particulièrement à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- la conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables ;
- le bon fonctionnement des processus internes, opérationnels, industriels, commerciaux et financiers notamment ;
- la sauvegarde de ses actifs corporels et incorporels, notamment la prévention de la fraude ;
- la fiabilité des informations financières.

En promouvant l'amélioration continue dans l'ensemble des entités, le contrôle interne devient créateur de valeur et soutient la performance des sociétés.

#### L'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

##### Le socle de valeurs du Groupe

Le contrôle interne est fondé sur des valeurs et des règles de conduite qui sont formalisées dans :

- les Principes de Comportement et d'Action, qui constituent le code éthique du Groupe Saint-Gobain : l'engagement professionnel, le respect des personnes, l'intégrité, la loyauté, la solidarité, le respect de la légalité, le respect de l'environnement, le respect de la santé et de la sécurité du travail, le respect des droits des employés (cf. section 1.1.1 p. 15). Les Principes de Comportement et d'Action sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ; la politique de Droits Humains du Groupe (cf. section 1.3.4 p. 71) ;
- les Attitudes Saint-Gobain : être proche du client, agir en entrepreneur, innover, être agile, développer une culture ouverte et engageante ;
- le programme de conformité du Groupe : droit de la concurrence, sanctions économiques et contrôle des exportations, lutte contre la corruption, le trafic d'influence et la fraude, associations professionnelles, conflits d'intérêts, politique cadeau, protection des données personnelles, etc. (cf. section 6.2.5, p. 314).

L'exemplarité des dirigeants et de l'encadrement à tous les niveaux dans la mise en œuvre des Principes constitue un vecteur essentiel de diffusion de ces valeurs auxquelles tous les collaborateurs du Groupe sont tenus d'adhérer.

### Le modèle d'organisation

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne repose sur :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des rôles et responsabilités clairement définis, en lien avec une politique de gestion des ressources humaines qui recrute des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, et qui propose des formations pour développer la connaissance des collaborateurs ;
- les plans de rotation et de succession pour les postes clés et des solutions de remplacement lors des absences temporaires ;
- des délégations de pouvoirs accordées aux personnes appropriées et établies en respectant le principe de séparation des tâches.

### La diffusion des politiques et programmes

Les politiques et programmes émis par la Direction du Groupe sont diffusés au sein de chaque Direction fonctionnelle. Les régions, les pays et les activités formalisent des orientations et directives dans leur périmètre de responsabilité dans le respect de celles du Groupe et s'assurent de leur mise en œuvre pour la conduite des opérations.

### Les systèmes d'information

Les organisations du Groupe et leurs opérations reposent largement sur les systèmes informatiques, le partage d'informations et la dématérialisation des processus. Les systèmes d'information doivent donc être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique. Ainsi, les sociétés du Groupe Saint-Gobain se mettent en conformité avec les règles de sécurité édictées par la Direction Digital & IT du Groupe et celles du Contrôle Interne (contrôles automatisés détaillés dans le référentiel « ITAC »).

### Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques.

En raison de l'évolution permanente de l'environnement et du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour identifier, évaluer, traiter et suivre les risques auxquels elles peuvent être confrontées.

### Au niveau des entités du Groupe

Le processus de contrôle interne et de gestion des risques peut se résumer en quatre étapes :

- l'analyse des principaux risques identifiables. La Société recense les principaux risques qui pourraient entraver la réalisation de ses objectifs, et les dangers qui pourraient porter atteinte à ses intérêts ou avoir une incidence importante sur sa situation de contrôle interne ;
- la définition de contrôles proportionnés aux enjeux propres à chaque processus ;
- la communication aux collaborateurs des objectifs du contrôle interne et la mise en œuvre des contrôles ;
- la surveillance permanente et l'examen régulier du fonctionnement du contrôle interne : à ce titre, une auto-évaluation de contrôle interne ou « déclaration de conformité » est signée par les Directeurs généraux selon le périmètre retenu pour chaque campagne annuelle.

Ce processus est décrit dans le référentiel de contrôle interne (cf. section 6.2.5, p. 351) et s'applique à l'ensemble du Groupe.

### Au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain

Un exercice annuel de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe est conduit par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne. Il est fondé sur les contributions des différents niveaux de management, et son résultat est présenté au Comité d'audit et des risques et au Conseil d'administration.

Pour les différents risques analysés, les actions correctives nécessaires sont mises en œuvre.

## 6.2.2 ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance du Groupe à l'ensemble des collaborateurs de chaque société.

### Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques examine périodiquement l'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe (cf. section 5.1.2, p. 226).

Le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il revoit également la cartographie des risques établie par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne.

Il analyse les incidents significatifs de contrôle interne, les résultats des audits et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires pour répondre aux dysfonctionnements identifiés.

Enfin, il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de sa mission et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée (cf. section 5.1.2, p. 226).

### La Direction du Groupe

La Direction de Saint-Gobain veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à l'efficacité de dispositifs pertinents de suivi du contrôle interne dans les filiales du Groupe.

Dans ce cadre, le Président du Conseil d'administration a signé une charte le 16 avril 2021 avec la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne pour rappeler les principes d'audit, de contrôle interne et de gestion des risques sur lesquels s'appuient les équipes du Groupe.

### La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne a pour mission générale, par une approche systématique et méthodique, de donner une assurance sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et, par ses recommandations, de les renforcer. Elle promeut également la recherche de la valeur ajoutée et le développement de la performance, en accord avec les orientations et les programmes du Groupe (notamment en vue de la digitalisation des processus de l'entreprise).

À ce titre, la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est un acteur du programme de conformité du Groupe et assure prioritairement :

- la conception du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe ;
- la coordination du déploiement de ce système, en liaison avec les Directions fonctionnelles de la Compagnie et les structures opérationnelles de management. Pour ce faire, la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne s'appuie notamment sur les référentiels de contrôle interne / risques et sur l'émission et le contrôle des déclarations de conformité signées par les Directeurs généraux pour les structures de management concernées ;
- la conduite des audits selon le plan d'audit approuvé par le Comité d'audit et des risques.

La Direction de l'audit interne du Groupe Saint-Gobain applique les normes internationales de la profession, telles que décrites dans le Référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) – version 2020 – et respecte ainsi le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) du *Global Institute of Internal Auditors* (IIA).

À la fin de l'année 2024, la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne compte 72 personnes réparties entre l'audit, le contrôle interne et la gestion des risques.

Direction de l'audit,  
des risques et du  
contrôle interne

	Principales missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2024
<b>Contrôle Interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduire le programme d'excellence en contrôle interne</li> <li>Élaborer et maintenir les référentiels de contrôle interne en lien avec l'univers des risques du Groupe</li> <li>Proposer les outils utiles à la mise en œuvre du contrôle interne par les première et deuxième lignes de défense</li> <li>Conduire le processus annuel de déclaration de conformité</li> <li>Analyser les incidents, les auto-évaluations et les résultats des audits pour proposer les évolutions</li> <li>Suivre la mise en œuvre des plans d'action décidés à la suite de ces différents exercices</li> <li>Communiquer et former au contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiel de contrôle interne standard (« ICRF »)</li> <li>Référentiel de contrôle interne pour les systèmes d'information (« ITAC »)</li> <li>Référentiel de contrôle interne pour les sociétés dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions d'euros et pour les sociétés nouvellement acquises (« ICRF MINI »)</li> <li>Référentiel de contrôle interne appliqué au domaine de la qualité (« ICQRF »)</li> <li>Référentiel de contrôle interne lié à l'anticorruption (« ACRF »)</li> <li>Boîte à outil du contrôle interne</li> <li>Fiches pratiques ou notes du Groupe associées</li> <li>Académie de formation de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit (« Academy »), faisant partie du programme de formation « Saint-Gobain University » accessible depuis la plateforme d'<i>e-learning</i> « Boost! »</li> <li>Certification de contrôle interne dans le cadre de l'Académie de formation (« Academy »)</li> <li>Application mobile « MY ICRF » disponible pour l'ensemble des collaborateurs</li> <li>Bibliothèque de bonnes pratiques</li> <li>Webinaires et sessions de formation en région / pays (« ICRM Forums »<sup>(1)</sup>)</li> <li>Intranet et communauté digitale de contrôle interne sur « Viva Engage » (« My ICRM »)</li> <li>Outil intégré audit / contrôle interne / risques : « INTERACT »<sup>(2)</sup> et Outil d'analyse : « TABLEAU » Software<sup>(3)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 181 plans d'action ouverts dans la base de données « INTERACT » à fin 2024 (les plans d'action du module contrôle autonome de l'outil « INTERACT » sont exclus)</li> <li>Campagne de déclarations de conformité 2024 incluant l'auto-évaluation de 216 périmètres et 37 super-validations (cf. section 6.2.4, p. 309)</li> <li>Plus de 747 dirigeants et managers formés lors des 12 forums de contrôle interne et risques organisés dans 12 pays</li> <li>25 webinaires rassemblant plus de 2 015 participants</li> <li>23 <i>newsletters</i> publiées</li> <li>90 publications sur la communauté « Viva Engage » « My ICRM »</li> <li>218 bonnes pratiques, dont 13 publiées en 2024</li> <li>Réseau de 154 correspondants de contrôle interne</li> <li>9 réunions régionales / HPS des correspondants de contrôle interne (391 participants)</li> <li>19 réunions d'échange avec les Directions fonctionnelles</li> <li>110 réunions individuelles conduites avec les correspondants du Contrôle Interne au sein du Groupe</li> <li>Communauté digitale de contrôle interne comptant 2 075 membres</li> <li>Académie de formation contenant 56 modules de contrôle interne et risques et deux modules de familiarisation à l'audit. À fin décembre 2024, les salariés du Groupe avaient pris 33 033 modules, et 2 906 modules étaient en cours de réalisation</li> <li>95 candidats reçus à la certification de contrôle interne en 2024; 213 certifiés en tout depuis le lancement de la certification</li> </ul>

<sup>(1)</sup> Les ICRM Forums sont des formations réalisées localement, à destination des cadres dirigeants et des managers, sur une durée d'un à deux jours. Elles comprennent notamment les fondamentaux du contrôle interne, de la lutte contre la fraude, les résultats d'audit et des déclarations de conformité, ainsi que des cas pratiques et/ou des ateliers sur les différents processus.

<sup>(2)</sup> Outil intégré d'audit et de contrôle internes utilisé pour la gestion des déclarations de conformité, des plans d'action et des audits.

<sup>(3)</sup> Outil d'analyse de données et de restitution intelligente.

**Direction de l'audit,  
des risques et du  
contrôle interne**

	<b>Principales missions</b>	<b>Référentiels et/ou Dispositifs</b>	<b>Chiffres clés 2024</b>
<b>Gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et maintenir l'univers des risques du Groupe</li> <li>• Élaborer et maintenir la méthodologie de gestion des risques</li> <li>• Mettre à jour les cartographies de risques aux différents niveaux de management du Groupe</li> <li>• Recenser les mesures de traitement des risques identifiés et les plans d'action associés</li> <li>• Communiquer et former à la gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Univers des risques</li> <li>• Outil méthodologique d'analyse des risques pour les sociétés du Groupe</li> <li>• Outil de cartographie des risques « AVANTEAM », contenant la base de données des risques</li> <li>• Cartographie des risques du Groupe</li> <li>• Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT »</li> <li>• Intranet et communauté digitale de gestion des risques sur « Viva Engage » (« My ICRM »)</li> <li>• Publication annuelle « Risk perspective »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 cartographies mises à jour en 2024</li> <li>• Base de données risques « AVANTEAM » incluant 550 risques actifs en 2024</li> <li>• Outil « INTERACT » incluant 73 plans d'action risques</li> <li>• Univers des risques mis à jour, comptant 13 catégories principales et 80 sous-catégories</li> </ul>

**Direction de l'audit,  
des risques et du  
contrôle interne**

	Principales missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2024
<b>Audit Interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduire les audits et vérifier la mise en œuvre des contrôles obligatoires prévus par les référentiels de Contrôle Interne</li> <li>Vérifier la cohérence des déclarations de conformité</li> <li>Réaliser des études transverses d'intérêt opérationnel pour le Groupe</li> <li>Identifier les bonnes pratiques et les partager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'audit</li> <li>Méthodologie d'audit</li> <li>Méthodologie spécifique de lutte contre la fraude « Contrôles essentiels »</li> <li>Bibliothèque de bonnes pratiques</li> <li>Outil d'analyse de données « TABLEAU »</li> <li>Outils d'analyse de processus « CELONIS »</li> <li>Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT »</li> <li>Académie de formation de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit (« IABC Academy »), faisant partie du programme de formation « Saint-Gobain University » accessible depuis la plateforme d'e-learning « Boost! »</li> <li>Programme de formation de l'auditeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Couverture des entités tous les cinq ans en fonction de la taille des sociétés</li> <li>164 missions d'audit, dont 13 missions spécifiques de revue des notes de frais des dirigeants et 30 tests d'intrusion réalisés</li> <li>Académie de formation contenant 37 modules de méthodologie d'audit, dont l'accès est restreint aux auditeurs du Groupe. À fin décembre 2024, les auditeurs du Groupe avaient suivi 3 390 modules, et 404 modules étaient en cours de réalisation</li> <li>14 candidats reçus à la certification d'audit interne en 2024 ; 48 certifiés en tout depuis le lancement de la certification</li> <li>Réunions mensuelles de mise à jour méthodologique à l'attention des superviseurs régionaux (8 sessions en 2024)</li> <li>Semaine de formation continue (« Training week ») organisée en janvier 2024 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 14 heures de formation en tout</li> <li>Programme de formations pour les nouveaux arrivants (« Induction ») organisée en septembre 2024, représentant 14 heures de formation en tout</li> <li>Cycle de formations méthodologiques, soit neuf sessions thématiques programmées en 2024 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 9 heures de formation en tout</li> <li>Cycle de formations en analyses de données, soit 3 sessions dédiées à l'utilisation du logiciel « TABLEAU » programmées en 2024 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 3 heures de formation en tout</li> <li>Cycle de formations au logiciel SAP, soit 3 sessions programmées en 2024 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 3 heures de formation en tout</li> <li>Cycle de formations au logiciel CELONIS, soit 2 sessions programmées en 2024 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 2 heures de formation en tout</li> <li>Programme de revue locale du processus Achats organisée en juillet et en septembre 2024, soit 2 sessions présentant 4 heures de formation en tout</li> <li>91 publications sur la communauté Viva Engage « My IABC »</li> </ul>

## Les Directions fonctionnelles

Les Directeurs et Directrices fonctionnels de la Compagnie sont chargés de déterminer l'organisation de leur filière et de définir les orientations et les procédures applicables à leur domaine en matière de contrôle interne.

Ils prêtent leur concours à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne pour animer et conduire le processus de contrôle interne dans leur domaine, notamment :

- identifier et analyser les principaux risques associés aux processus relevant de ce domaine ;

- définir les contrôles efficaces et pertinents formalisés dans le référentiel de contrôle interne ;
- communiquer et former au contrôle interne les personnels relevant de leur filière ;
- analyser les dysfonctionnements, les incidents de contrôle interne et les résultats des audits.

Les Directeurs et Directrices fonctionnels sont également responsables du dispositif de contrôle interne dans les services de la Compagnie, notamment pour établir les procédures du Groupe.

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2024
<b>Direction environnement, hygiène et sécurité (EHS) et Direction médicale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer et coordonner la politique EHS du Groupe</li> <li>• Contrôler l'application des principes du référentiel EHS</li> <li>• Produire le <i>reporting</i> EHS du Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel et standards EHS</li> <li>• Référentiel de Contrôle Reporting EHS et procédures opérationnelles liées</li> <li>• Normes ISO 45001, ISO 14001 et ISO 50001</li> <li>• Audits EHS Saint-Gobain</li> <li>• Audits de certification ISO</li> <li>• Chatbot EHS</li> <li>• Plateforme documentaire Sharepoint « EHS pour tous »</li> <li>• Plateforme de <i>reporting</i> « GAIA »</li> <li>• Plateforme de tableaux de bord EHS sur PowerBI</li> <li>• « E-suite » (applications opérationnelles EHS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits Industrie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 29 audits « ISA »</li> <li>- 35 audits « ISA-MINI »</li> </ul> </li> <li>• Audits Distribution France : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 34 audits Format 2023</li> </ul> </li> <li>• 20 campagnes de <i>reporting</i> en 2024 sur les domaines Environnement, Hygiène, Sécurité, Santé et Hygiène Industrielle</li> <li>• 2 modules de <i>reporting</i> en continu sur l'énergie décarbonée et pour l'inventaire des substances chimiques</li> <li>• 19 Webinars</li> <li>• 10 Newsletters</li> <li>• Communauté « Viva Engage » « EHS Saint-Gobain » (1 848 adhérents), « Reporting GAIA » (1 551 adhérents), « Groupe Safety stories » (744 adhérents) et « Viva Engage » « EHS Heads » (142 adhérents)</li> <li>• 15 359 modules <i>e-learning</i> complétés sur la plateforme « Boost ! »</li> <li>• 50+ EHS Heads de pays / BU et 100+ Référents Reporting EHS</li> <li>• 1 comité international tenu en octobre 2024 (environ 50 personnes)</li> </ul>
<b>Direction des systèmes d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer la stratégie digitale et informatique du Groupe, en ligne avec la stratégie du Groupe</li> <li>• Mener la transformation digitale du Groupe</li> <li>• Élaborer la politique du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information et des réseaux informatiques</li> <li>• Animer et coordonner un plan annuel d'auto-évaluation</li> <li>• Contrôler la mise en œuvre des règles et bonnes pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles minimales de sécurité</li> <li>• Normes techniques</li> <li>• Norme de développement sécurisé des applications Web</li> <li>• Note sur le <i>cloud</i></li> <li>• Règles de sécurité des <i>datacenters</i> et règles de sécurité <i>cloud</i> public</li> <li>• Référentiels ITAC</li> <li>• Outil de contrôle des utilisateurs SAP</li> <li>• Outil de suivi et contrôle de la sécurisation des systèmes SAP (SAP4SG)</li> <li>• <i>Framework</i> de sécurisation des Systèmes Industriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cf. section 6.2.5, p. 313</li> </ul>

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2024
<b>Direction des achats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piloter le <i>World Class Purchasing</i>, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction, le service clients interne, et l'innovation fournisseurs, dans le but de créer un avantage compétitif pour Saint-Gobain</li> <li>Exploiter toutes les synergies d'achats centralisés multi-activités et multi-pays</li> <li>Coordonner la fonction Achats</li> <li>Développer la culture d'achats responsables, en cohérence avec les engagements du Groupe</li> <li>Réaliser la transformation digitale de la fonction Achats, en collaboration avec les pays et activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norme ISO 9001 avec une certification dans le périmètre matières premières, métaux précieux et énergie pour Saint-Gobain Achats</li> <li>Processus achats du référentiel de contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aboutissement de près de 10 515 actions individuelles d'acheteurs en 2024</li> <li>6 missions d'audit interne spécifique achat local</li> <li>9 <i>Buy Techs</i> <sup>(1)</sup>, dont 2 <i>Buy Com</i> et 1 <i>Buy R&amp;D</i>, ont été effectués dans neuf pays</li> </ul>
<b>Direction des risques et assurances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens des sites industriels ou de distribution</li> <li>Définir la politique du Groupe en matière d'assurance et en contrôler la mise en œuvre</li> <li>Piloter les programmes centralisés d'assurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiel de prévention / protection</li> <li>Outil d'auto-évaluation « Risk Grading »</li> <li>Notes de doctrine</li> <li>Intranet Risques et Assurances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>415 visites de sites par des ingénieurs-prévention, dont 29 visites spécifiques aux risques d'inondation et 18 dédiées à vérifier les plans de continuité</li> <li>1 389 sites ayant procédé à leur auto-évaluation « Risk Grading »</li> <li>553 évaluations de points de vente dont 63 en auto-évaluation</li> <li>20 sessions de formation prévention / plan de continuité d'activité</li> <li>Visites régulières sur le terrain</li> </ul>
<b>Direction de la trésorerie et du financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour l'ensemble du Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiel de procédures: <ul style="list-style-type: none"> <li>pour les opérations de la DTF</li> <li>pour les opérations des filiales</li> </ul> </li> <li><i>Reportings</i> quotidiens (DTF) et mensuels (filiales et DTF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>162 106 opérations de change internes / externes en 2024</li> <li>33 700 virements émis internes / externes en 2024</li> </ul>
<b>Direction de la gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre un <i>monitoring</i> et contrôle permanent des résultats, du bilan et de la performance opérationnelle du Groupe</li> <li>Participer à l'élaboration budgétaire et aux révisions périodiques des prévisions de résultat et de <i>cash</i></li> <li>Étude et validation des principaux projets d'investissements, d'acquisitions, de cessions, d'opérations financières et réorganisations</li> <li>Développer une vision et mettre en œuvre les programmes de transformation (digitale) de la fonction Finance dans le Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableaux de bord</li> <li>Relation permanente avec les régions / SHP</li> <li>Animation du réseau des contrôleurs du Groupe</li> <li>Plan de comptes et outils d'analyse communs</li> <li>Référentiel Groupe (doctrine et normes comptables)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13 modules de formation en distanciel ; 5 nouveaux modules d'<i>e-learning</i> mis en ligne</li> <li>187 demandes d'autorisation Compagnie</li> <li>38 projets d'acquisitions</li> <li>17 projets de cessions</li> <li>21 projets de fusions</li> </ul>

<sup>(1)</sup> Buy Tech : atelier qui réunit les acheteurs et les techniciens, ayant comme but d'améliorer leur coopération, d'optimiser les achats locaux, de diffuser les meilleures pratiques en termes de définition des spécifications et l'utilisation de l'outil TCO (Total Cost of Ownership), et de garantir la meilleure exploitation des contrats-cadres, nationaux ou régionaux.

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2024
<b>Direction des normes comptables et engagements de retraite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicable aux sociétés du Groupe</li> <li>• Coordination et revue de la valorisation des engagements de retraite du Groupe</li> <li>• Suivi des contrats de location « IFRS 16 »</li> <li>• Coordination de la partie financière du Document d'enregistrement universel</li> <li>• Coordination des auditeurs dans les différentes régions et suivi de leurs honoraires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation et procédures Groupe</li> <li>• Normes financières et comptables (référentiel IFRS)</li> <li>• Intranet du Groupe et page « Viva Engage »</li> <li>• Outils digitaux dont un chatbot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 044 documents disponibles sur l'Intranet Normes Comptables</li> <li>• Environ 10 000 visites par mois sur l'Intranet Normes Comptables, correspondant environ à 1 000 visiteurs uniques</li> <li>• 990 collaborateurs abonnés aux <i>news</i> du département Normes Comptables, et 1 284 aux informations spécifiques relatives à IFRS 16</li> </ul>
<b>Direction Éthique et Conformité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et gérer les principaux risques en matière d'éthique et de conformité</li> <li>• Définir et mettre en place un programme d'éthique et de conformité visant à prévenir les atteintes au code éthique, à la loi dans les domaines du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption, des sanctions économiques et du contrôle des exportations, de la protection des données personnelles</li> <li>• Conseiller les fonctions support et les opérationnels, en s'appuyant sur le réseau des responsables éthique et conformité, sur les sujets relevant du programme d'éthique et de conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et procédures du Groupe dans les matières concernées</li> <li>• Dispositif du Groupe en matière d'alerte (<i>Whistleblowing line</i>) SpeakUp!</li> <li>• Registre numérique des cadeaux et invitations, et conflits d'intérêts</li> <li>• Outil de <i>screening</i> des tiers et page wiki pays en matière de sanctions économiques et contrôle des exportations</li> <li>• Animation d'un réseau spécialisé dans les domaines de l'éthique et de la conformité</li> <li>• Formations des collaborateurs aux politiques et procédures Groupe adoptées dans le domaine de l'éthique et de la conformité (formations en ligne et en présentiel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et procédures : traduites en une trentaine de langues en moyenne</li> <li>• Formations en ligne : <ul style="list-style-type: none"> <li>- À fin 2024, 99,4 % des nouveaux cadres avaient effectué la formation en ligne « Adhere » relative aux Principes de Comportement et d'Action, et 99,4 % de la population totale des cadres</li> <li>- À fin 2024, 99,7 % des nouveaux cadres avaient effectué la formation en ligne « ACT » relative à la prévention de la corruption, et 99,6 % de la population totale des cadres</li> <li>- À fin 2024, 99,5 % des nouveaux cadres avaient effectué la formation en ligne « Comply » relative aux règles du droit de la concurrence, et 99,5 % de la population totale des cadres</li> </ul> </li> </ul>

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2024
<b>Direction de la sûreté et de la lutte anti-fraude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyageurs d'affaires, expatriés et salariés en missions techniques à l'international. Assurer le suivi des crises internationales : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une veille du contexte sécuritaire international et communiquer les consignes préventives auprès des directions opérationnelles, fonctionnelles et des collaborateurs</li> <li>- Définir la politique sûreté du Groupe en matière de voyages d'affaires et des salaires expatriés. Contrôler sa mise en œuvre et former les correspondants sûreté des pays aux opérations de contrôle interne</li> <li>- Garantir 24/7 les incidents liés aux voyageurs d'affaires et aux expatriés et appuyer 24/7 les dispositifs de gestion de crises mis en place par les pays</li> </ul> </li> <li>• Sûreté des sites : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les standards Groupe en matière de sûreté des sites et en contrôler leur mise en œuvre</li> <li>- Réaliser ou superviser des audits de sites et s'assurer du suivi des recommandations</li> </ul> </li> <li>• Concourir à la protection des informations et directives relatives à la confidentialité</li> <li>• Lutter contre la fraude <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concourir aux directives Groupe en matière de lutte contre la fraude</li> <li>- Assurer des actions de sensibilisation et de formation en matière de prévention de la fraude</li> <li>- Diligenter ou superviser des enquêtes de fraude au sein du Groupe</li> <li>- Assurer le suivi des cas de fraude au niveau Groupe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligation légale de sécurité de l'employeur et devoir de protection</li> <li>• Politique sûreté relative aux voyages d'affaires internationaux et aux expatriés</li> <li>• Guide anti-fraude</li> <li>• Guide des mesures de sûreté applicables aux sites industriels</li> <li>• Directives relatives à la protection des informations sensibles et au respect de la confidentialité</li> <li>• Fonction d'Officier de sécurité</li> <li>• Fonction de <i>Group Fraud Officer</i></li> <li>• Audit et visites de sûreté des sites</li> <li>• Sensibilisations sûreté</li> <li>• <i>Reporting</i> fraude au Comité d'audit et des risques</li> <li>• Dispositif d'astreinte Sûreté Groupe, 24/7, relatif à la gestion de crises ou d'incidents grave</li> <li>• Cartographie des risques sûreté Groupe relatifs aux sites industriels et de Distribution</li> <li>• Accréditation annuelle des <i>Regional Fraud Officers</i> par l'ACFE</li> <li>• Dispositif de suivi des voyageurs d'affaires et des expatriés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 sites ont fait l'objet d'un audit ou d'une visite de sûreté de la part de la Direction de la sûreté</li> <li>• 15 actions de formation relatives à la lutte contre la fraude ont été réalisées</li> <li>• 1 cellule dédiée de prévention de la fraude au sein de la Distribution en France</li> <li>• 1 dispositif permanent de sécurisation des événements Groupe autour des Jeux Olympiques et Paralympiques (médical et sûreté)</li> <li>• 79 alertes ou de comptes rendus traités ayant pour motif une fraude : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 42 cas reportés par le management ou remontés suite à des opérations de contrôles, dont 16 cas issus du système d'alerte Groupe</li> <li>- 37 tentatives et cas avérés de fraudes digitales remontés et traités <i>via</i> le CyberSOC Groupe et les <i>Fraud Officers</i></li> </ul> </li> </ul>

## Les Directions opérationnelles

Les Directeurs généraux des régions, pays, *Business Units* et sociétés jouent un rôle essentiel dans le déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe, avec notamment :

- l'analyse des risques majeurs auxquels les sociétés sont exposées ;
- la mise en place adaptée des contrôles des Référentiels de Contrôle Interne ;

- la mise en œuvre progressive des programmes Groupe ;
- l'exercice d'auto-évaluation du dispositif de contrôle interne, incarnée par la déclaration de conformité annuelle, pour les structures concernées, qui inclut une lettre d'engagement confirmant l'engagement personnel du Directeur général sur la sincérité et la justesse de l'auto-évaluation ;
- la participation active, constructive et transparente aux différents exercices d'évaluation : audits internes, spécialisés et externes.

### 6.2.3 LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LES ENTITÉS DU GROUPE

Il appartient à chaque entité de mettre en place un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation et en ligne avec le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. Chaque dirigeant d'entité est responsable :

- de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en œuvre dans son entité ;
- de sa conformité avec le système de contrôle interne du Groupe ;
- de la gestion adaptée des risques principaux auxquels son entité fait face.

Cette responsabilité ne peut pas être déléguée. Les dirigeants l'exercent en s'appuyant sur les Directeurs fonctionnels et opérationnels de la Société et sur les Directeurs de sites.

Pour construire un système de contrôle interne adapté à leur activité, les Directeurs généraux des sociétés visent à :

- mettre en place les éléments fondamentaux du contrôle interne et de la gestion des risques, et notamment les contrôles décrits dans les Référentiels de Contrôle Interne ;
- adapter le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en réalisant une analyse des risques spécifiques et en complétant le dispositif de contrôle interne afin d'intégrer les contrôles adaptés à la maîtrise des risques identifiés ;
- déployer le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans tous les sites ;
- superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

### 6.2.4 LE DISPOSITIF DE SURVEILLANCE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux :

- la déclaration de conformité ;
- les audits internes ;
- le suivi des plans d'action ;
- le suivi des fraudes et incidents.

Les résultats de cette surveillance sont présentés au Comité d'audit et des risques.

#### La déclaration de conformité

En premier niveau, les Directeurs généraux, pour les structures concernées, rendent compte à la Direction générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une déclaration annuelle de conformité.

Le formulaire inclut un certain nombre de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne.

Le Directeur général doit donner l'assurance, pour sa structure, que :

- les contrôles sélectionnés sont mis en œuvre de manière conforme et efficace ;
- les plans d'action issus de l'auto-évaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés ;
- les incidents significatifs de contrôle interne, les fraudes et les infractions aux Principes de Comportement et d'Action ont été communiqués à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne ou *via* le dispositif d'alerte du Groupe.

Les Directeurs généraux s'engagent personnellement sur la justesse de l'auto-évaluation en signant en fin de formulaire une lettre d'engagement.

En second niveau, les Directeurs de *clusters*, régions et HPS valident l'ensemble des déclarations de conformité appartenant à leurs périmètres respectifs.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne. Ils font l'objet d'un compte rendu annuel à la Direction du Groupe et au Comité d'audit et des risques.

#### Les audits internes

L'audit interne est une fonction centralisée au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Directeur de l'audit, des risques et du contrôle interne rapporte au Président-Directeur général du Groupe. Les auditeurs internes, localisés au siège ou logés dans les régions, sont directement rattachés à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne et interviennent sous son autorité.

Les audits sont programmés sur la base de critères pérennes et préétablis, conformément à un plan annuel d'audits construit en tenant compte des demandes de la Direction du Groupe, des Directions fonctionnelles et des Directions opérationnelles. Le plan d'audits préparé par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est approuvé par le Comité d'audit et des risques.

Les audits ont pour objet d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne du Groupe et de ses filiales et de réaliser des missions transverses à intérêt opérationnel. Ils comprennent, de manière générale, un examen de l'environnement de contrôle interne, du système d'analyse des risques, de l'organisation et des modalités de contrôle interne, des systèmes d'information, et d'une sélection de processus.

Les auditeurs font appel aux outils informatiques de *data analytics* mis à leur disposition pour analyser les données de façon systématique et partager ces résultats de façon opérationnelle avec les entités :

- un outil d'analyse de processus, orienté performance, qui permet d'analyser et de représenter l'organisation et les processus d'une entité afin d'identifier les goulets d'étranglement et les anomalies dans les flux ;
- un outil d'analyse de données, orienté conformité, efficace dans les recherches ciblées d'anomalies par rapport aux règles de contrôle interne établies.

Ces deux outils très complémentaires analysent exhaustivement les populations concernées (transactions, fichiers-maîtres, droits d'accès, etc.), permettant d'aboutir à la détection des anomalies et à des conclusions plus robustes.

À l'issue des travaux, les auditeurs internes élaborent avec le concours de l'entité un plan d'action prioritaire qui doit permettre de renforcer la couverture des risques identifiés ; et produisent un rapport qui présente leurs principales observations et recommandations. Ce rapport est ensuite transmis à la Direction du Groupe et à la Direction opérationnelle de rattachement de l'entité.

## Le suivi des plans d'action

L'outil intégré d'audit et de contrôle interne « INTERACT » centralise :

- les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la campagne annuelle de déclarations de conformité ;
- les plans d'action prioritaires définis à la suite des audits réalisés ;
- les actions principales définies dans le cadre de la campagne annuelle de cartographie des risques.

L'outil « INTERACT » permet également aux entités de déclencher des plans d'action de manière autonome, dans le cadre d'une gestion dynamique de leur contrôle interne grâce au module de contrôle autonome mis en place en 2024.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action, dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées et l'état d'avancement de leurs travaux selon un calendrier défini. Les Directions du Groupe disposent également d'un suivi de l'exécution de ces plans d'action.

En outre, un tableau de bord diffusé aux différents niveaux du management du Groupe permet de suivre les résultats des déclarations de conformité, des notes d'audit interne et l'évolution des plans d'action afférents.

## Le suivi des fraudes et incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents significatifs de contrôle interne font l'objet d'un suivi particulier par le Comité d'audit et des risques.

### Faits devant être déclarés au Groupe

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements aux Principes de Comportement et d'Action.

### Procédure d'alerte

#### Procédure d'alerte Fraude

Le suivi est assuré par le *Fraud Officer* du Groupe par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Les faits sont déclarés *via* le système d'alerte du Groupe ou par le biais d'un formulaire standard disponible sur l'intranet de la Sécurité dans la rubrique fraude, permettant de décrire les faits et les mesures prises. La déclaration est actualisée par l'entité en tant que de besoin. Ces déclarations sont ensuite communiquées par le *Fraud Officer* aux organes de direction concernés.

#### Système d'alerte professionnelle Groupe « Whistle Blowing »

Le système d'alerte interne du Groupe permet le recueil des signalements émanant de tout collaborateur, concernant des conduites ou des situations contraires aux Principes de Comportement et d'Action et à la politique anticorruption du Groupe, des délits ou des crimes ou encore des violations graves et manifestes de la loi ou du règlement (pour les détails, consulter la Politique relative au système d'alerte du Groupe Saint-Gobain). Le système d'alerte interne est accessible à l'adresse suivante : <https://www.bkms-system.com/saint-gobain/fr>.

Lorsque les conditions d'admissibilité du signalement sont réunies, les faits signalés sont investigués de manière professionnelle et indépendante. Les enquêtes sont coordonnées par des référents alerte dûment formés.

#### Dispositif de protection des lanceurs d'alerte

Le lanceur d'alerte bénéficie d'une protection selon les termes de la politique relative au système d'alerte.

## 6.2.5 RÉFÉRENTIELS ET PROCÉDURES

La Compagnie de Saint-Gobain a développé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour sa propre organisation et celle de ses filiales.

### Les référentiels de contrôle interne

En 2024, la bibliothèque de référentiels de contrôle interne s'établit comme suit :



Il existe en l'occurrence trois manuels principaux :

- **ICRF** : Référentiel de contrôle interne, dans sa forme standard, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros et aux unités de support (Centres de Services Partagés Finance, RH-Paye, Centres de compétences informatiques et télécommunications, Centres de R&D) ;
- **MINI ICRF** : Référentiel de contrôle interne, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions d'euros ;
- **ITAC** : Référentiel de contrôle interne applicable à toutes les applications *business* et ERP du Groupe.

#### L'ICRF

La partie 1 du référentiel de contrôle interne met en avant le rôle de chacun dans la permanence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

La partie 2 du référentiel de contrôle interne présente l'univers des risques du Groupe. Chaque contrôle de l'ICRF est référencé avec les sous-catégories de risque pertinentes. Chaque processus contient une matrice contrôles / risques permettant de référencer les types de risques par contrôle et contribuant ainsi à la compréhension du dispositif de maîtrise.

La partie 3 du référentiel de contrôle interne dresse la liste des contrôles dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des filiales du Groupe (250 contrôles dans la version 2024).

#### Le Mini ICRF

Ce référentiel dispose de la même structure que l'ICRF standard avec 17 chapitres. Il contient 100 contrôles, lesquels ont été spécifiquement sélectionnés et conçus pour les petites entités. Le Mini ICRF se révèle aussi être un outil pratique pour l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

#### Les ITAC

Le référentiel des contrôles automatisés (ITAC) constitue un complément du référentiel de contrôle interne du Groupe (ICRF) et dresse la liste des contrôles intégralement ou partiellement automatisables dont la mise en œuvre est obligatoire. Les sociétés du Groupe sont responsables de la mise en œuvre de ce référentiel dans les applications *business* de leur périmètre (SAP par exemple) afin de garantir la permanence du contrôle, de limiter son coût récurrent et de minimiser le risque d'erreur humaine ou d'opération frauduleuse.

Dans l'édition 2024 du référentiel ITAC qui couvre huit processus, 97 contrôles sont référencés et partagés en trois catégories : processus automatisé, approbation des flux de travail automatisés et rapports automatisés.

Il existe par ailleurs deux manuels thématiques.

#### L'ICQRF

Le manuel ICQRF (*Internal Control Quality Reference Framework*) traite du contrôle interne appliqué au domaine de la qualité.

#### L'ACRF

Le manuel ACRF (*Anticorruption Reference Framework*) synthétise les contrôles internes liés à l'anticorruption et à la lutte contre le trafic d'influence.

Tous les référentiels sont disponibles sur le portail Intranet Audit, Risques et Contrôle Interne.

D'autres outils sont également mis à disposition sur le site Intranet afin d'aider les entités à mettre en œuvre les contrôles (boîte à outils : procédures types, diagrammes de flux, bibliothèque de contrôles et de bonnes pratiques).

Les bonnes pratiques sont recensées par :

- la Direction de l'audit interne, les auditeurs collectant les bonnes pratiques pendant leurs missions ;
- la Direction du contrôle interne, engageant un dispositif de veille externe (notamment auprès de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne, IFACI) ;
- les entités qui acceptent de partager leurs outils.

## La Direction des normes comptables et engagements de retraite

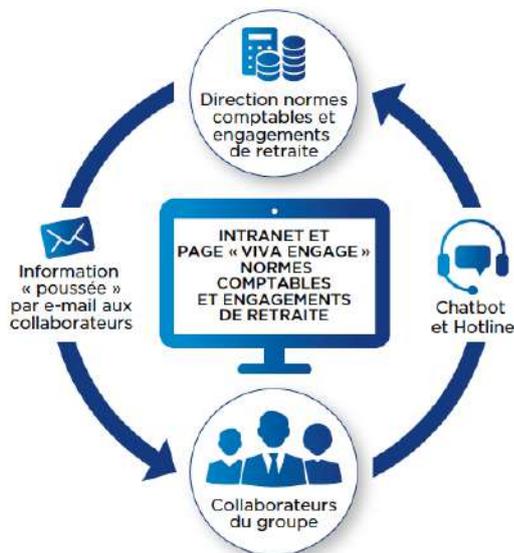
La Direction des normes comptables et engagements de retraite présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'Intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux :

- organisation et procédures Groupe ;
- normes financières et comptables.

Elle est également en charge de la coordination des travaux de calcul des provisions retraite du Groupe et assure la revue détaillée des engagements et autres avantages annexes long terme en faveur des salariés des sociétés françaises en lien avec les actuaires.

Ses missions couvrent également la supervision de la gestion des fonds de retraite en France.



Elle assure aussi le suivi des contrats de location « IFRS 16 » grâce à une base de données mondiale recensant l'ensemble des contrats de location du Groupe (environ 10 000 contrats).

Elle est également en charge de la coordination de l'intégration des auditeurs dans les différentes régions ainsi que du suivi de leurs honoraires.

Les activités du département de la Direction des normes comptables et engagements de retraite font l'objet d'un rapport communiqué au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration ayant lieu en février.

## Le Référentiel environnement, hygiène industrielle, santé et sécurité (EHS), les standards et guides de mise en œuvre associés

Le Référentiel EHS du Groupe décrit le système de management à mettre en place pour atteindre les objectifs EHS et construire une culture EHS autonome et interdépendante. Il est fondé sur le principe de l'amélioration continue. Il prend en compte :

- les exigences des normes internationales de management dans les trois domaines de l'EHS : ISO 45001 : 2018 pour la santé et la sécurité et ISO 14001 : 2015 pour l'environnement ;
- les exigences spécifiques à Saint-Gobain, notamment les standards EHS et *reporting* EHS du Groupe.

Le Référentiel EHS a été mis à jour en 2021. La mise en œuvre du Référentiel dans toutes les entités du Groupe repose sur la conviction que la mise en place d'un système de management EHS efficace est une condition nécessaire à l'amélioration durable de leur performance EHS.

La mise en œuvre des exigences du Référentiel EHS est évaluée grâce aux audits ISA - *Integrated System Assessment* - lancé en 2018 pour le périmètre industriel. Un système d'audit plus adapté aux établissements dont le système de management n'est pas certifié ISO, appelé audit ISA-MINI, a été développé en 2020 et progressivement déployé depuis 2021. Une nouvelle version de l'audit ISA a été élaborée et testée en 2022 pour tenir compte de l'évolution du Référentiel EHS en 2021, et a été lancée en 2023. La réflexion concernant les audits EHS Saint-Gobain dans les sites de la Distribution a été menée en 2022, et a abouti au lancement d'un nouvel outil d'audit des sites de la Distribution en 2023.

Chaque pays est en charge de définir son programme pluriannuel d'audit. Il est recommandé dans l'outil d'aide à l'intégration EHS des sites acquis par Saint-Gobain de réaliser au minimum un audit mini-ISA dans les deux ans suivant la date d'acquisition.

Par ailleurs, la Direction EHS continue à élaborer et mettre à jour, en collaboration avec son réseau, des standards EHS Groupe, qui décrivent les exigences minimales applicables et/ou les méthodologies. Ils permettent d'évaluer et maîtriser un risque sur les mêmes bases dans tous les établissements du Groupe, quels que soient les pays concernés et la législation ou la réglementation locale. Parmi les documents mis à disposition des sites pour la mise en œuvre des standards, figurent des guides de mises en place, des exemples de procédures, des supports de formation incluant des modules d'*e-learning*, des questionnaires d'évaluation de la mise en place des standards et des outils informatiques. Tous les ans et selon les besoins, certains documents et outils sont mis à jour ou sont rajoutés. En 2024, un standard sécurité sur le « Travail en hauteur » a été publié. Un guide sur la « sécurité des mains » a été également mis à disposition. Le développement de la bibliothèque *e-learning* EHS proposée à tous les employés du Groupe s'est encore développée en 2024 avec de nouveaux modules : gestes et postures, *reporting* des événements sécurité, identification et évaluation des risques chimiques, utilisation de « SAFHEAR » (outil interne pour l'évaluation du risque chimique), etc. Depuis 2020, il y a eu 58 000 connections uniquement aux modules *e-learning* Sécurité.

L'ensemble du système documentaire sous SharePoint permet un accès aisé à des ressources utiles pour les sites pour maîtriser leurs risques EHS et mettre en œuvre les exigences EHS du Groupe. On y trouve notamment la matrice de formation EHS, les règles et les procédures de *reporting*, les standards et tous leurs documents supports, des bibliothèques vidéos.

La communication et l'animation du réseau se fait *via* une newsletter mensuelle distribuée à 800 personnes, au-delà de la communauté EHS (membres de COMEX, CEOs pays et business, etc.). Les informations sont partagées à travers des communautés créées sous Viva Engage : « Group Safety Stories » pour le partage d'événements sécurité, « EHS Heads » pour l'échange avec les responsables EHS de pays ou de business, « EHS Saint-Gobain » pour le partage d'information et de bonnes pratiques entre les membres de la communauté, « GAIA » pour passer de l'information sur les évolutions du système de *reporting*. En 2024, la Direction centrale EHS a également lancé un chatbot EHS basé sur une technologie d'intelligence artificielle générative, qui permet à l'ensemble des salariés du Groupe d'avoir un accès interactif aux contenus EHS publiés par le Groupe et de répondre ainsi aux questions posées au chatbot de manière pertinente.

Enfin, le Groupe met à disposition un ensemble d'applications informatiques EHS (eSuite) dans le « manufacturing digital hub » géré par le département OPEX (*Operational Exchange*). Elles aident le *reporting* des événements (eEvent), l'évaluation des risques (eRisk), la collecte des données lors des visites sécurité (eSMAT), la réalisation de questionnaires (eCheck) et la gestion des plans d'action EHS (eAction). Un nouveau module pour la rédaction des permis de travail a été mis à disposition des sites en 2024.

## La doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction du digital et des systèmes d'information définit les politiques et règles de sécurité dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de trois documents définissant les règles de sécurité minimales, appelées MSR. Ces documents définissent la doctrine du Groupe en termes de sécurité informatique couvrant les domaines suivants :

- les applications et sites Web : 28 règles de sécurité fondamentales couvrent les exigences de confidentialité, de disponibilité, d'intégrité et de traçabilité des applications du Groupe. Le respect de ces règles minimise la probabilité et l'impact de l'exploitation des vulnérabilités de sécurité conformément à l'appétence au risque par défaut du Groupe.
- les PC, les Servers et les infrastructures : 23 règles de sécurité couvrent les contrôles nécessaires pour connecter ce type d'équipement au réseau SGNNet.
- les zones industrielles : 41 règles de sécurité qui visent à aider les responsables de la cybersécurité à protéger, maintenir et surveiller leurs environnements OT industriels, ainsi qu'à garantir la sécurité des activités.

En complément la politique de sécurité pour les centres de données « Datacenter » (P1 et P2) et les salles de données locales (P3) est maintenant défini dans la politique de sécurité des accès physique.

Ces règles sont la déclinaison opérationnelle par thématique de deux autres documents clés en amont du nouveau référentiel documentaire de la sécurité des SI :

- la lettre de Politique générale de sécurité des SI, assurant l'importance du sujet et le *sponsorship* du top management ;

- la Politique de sécurité des systèmes d'information Groupe, référentiel primordial ;
- le cadre de référence des actions, à court et moyen terme, visant à renforcer la cyberdéfense de Saint-Gobain pour surmonter de potentielles nouvelles cyberattaques. Ce cadre est décliné dans un plan d'amélioration continue de la cybersécurité adaptée à chaque organisation *Business* et aux équipes Groupe. Ce plan porte sur les infrastructures mondiales, les infrastructures locales, les applications et sites Web et les systèmes industriels.

Ces règles sont aussi complétées en aval par des normes techniques périodiquement mises à jour pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services applicatifs, industriels et d'infrastructure.

La Direction du digital et des systèmes d'information a notamment défini et déployé :

- un outil (GRC, *Governance Risk and Compliance*) pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches, intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique (SAP4SG) pour renforcer la sécurité des environnements SAP. Un outil est déployé sur 47 environnements SAP hébergés par GDI dans le *datacenter* Kyndryl (P1) et permet un suivi et un contrôle des points couverts par cette norme :
  - la mise en œuvre des patches de sécurité dans les environnements de production et de non-production SAP,
  - la configuration technique des environnements permettant de renforcer la sécurité,
  - le suivi des rôles, profils et comptes techniques à haut privilège.
- une norme technique pour gérer les comptes techniques et *business* qui accèdent aux applications (ATA/ABA, *Application Technical Accounts/Application Business Accounts*) ;
- une norme de développement sécurisé des applications Web (WASD, *Web Application Secured Development 3.3*) ainsi que la politique SSDLC (*Secure Software Development Life Cycle*) ;
- une norme technique pour sécuriser l'hébergement des applications Web publiques (SHIA, *Secure the Hosting of the Internet Applications*) ;
- une norme technique pour les applications SaaS, qui définit les responsabilités et les mesures de sécurité à implémenter ;
- un ensemble de règles de sécurité pour contrôler annuellement la sécurité des *datacenters* centraux et régionaux (*datacenter Security Rules 4 SG*) et des solutions *cloud* public (*Public Cloud Security Rules*) ;
- une norme technique pour sécuriser les applications qui sont hébergées chez des partenaires afin d'être publiées sur Internet ;
- la méthodologie d'évaluation des risques cybersécurité utilisée pour évaluer les mesures à mettre en œuvre pour intégrer la sécurité dans les projets dès la conception et dans les contrats avec les fournisseurs.

En outre, un référentiel ITAC (*Information Technology Automated Controls*) est publié depuis 2012 et mis à jour régulièrement. C'est un complément au référentiel de contrôle interne, qui décrit les contrôles automatiques ou semi-automatiques IT des processus clés des achats, des ventes, des stocks, de la production, des ressources

humaines, de la trésorerie et de la comptabilité. Il est valable pour l'ensemble des ERP du groupe (SAP, Movex, QAD, Exact).

## Le manuel de prévention des risques industriels et de distribution

La politique de prévention des dommages aux biens du Groupe et des pertes d'exploitation consécutives, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des risques et assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les entités opérationnelles du Groupe dans ses différents métiers.

Au niveau des métiers et des entités régionales, les coordinateurs prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre.

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

En outre, des visites régulières des sites les plus importants du Groupe sont réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 350-400 visites par an). Les sites mettent à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection à partir des recommandations formulées par ces ingénieurs-prévention.

## Les outils de la culture de conformité du Groupe

La culture de l'éthique et de la conformité qui anime le Groupe se développe au travers de ses valeurs, formalisées dans les Principes de Comportement et d'Action.

Le programme d'éthique et de conformité est fortement orienté vers le conseil, la formation et la prévention et s'articule aujourd'hui autour des principaux thèmes suivants : la promotion et la défense des Principes de Comportement et d'Action ; la lutte contre la corruption ; le respect des règles en matière de droit de la concurrence, de sanctions économiques, et contrôle des exportations et la protection des données personnelles.

Les outils déployés pour mettre en œuvre ce programme sont notamment :

- un Intranet dédié intitulé « Éthique et Conformité », où sont relayés les politiques et procédures et les outils disponibles ;
- des modules de formation en ligne tels que « Adhere » (Principes de Comportement et d'Action), ACT (prévention de la corruption), Comply (droit de la concurrence) et SGU - *Economic sanctions and Export Control* (règles relatives aux sanctions économiques et au contrôle des exportations, pour les personnes concernées) ;
- des formations en présentiel, en format hybride ou par Teams ;
- la diffusion et la mise en œuvre de politiques internes telles que :
  - la politique alerte Speak Up ! ;
  - la politique Droit de la concurrence ;
  - la politique anticorruption, et ses procédures notamment relatives aux agents commerciaux et intermédiaires de vente, cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, ou opérations de sponsoring et mécénat ;
  - la politique sur la gestion par les Ressources Humaines du risque de corruption ;
  - les chartes « acheteurs » et « fournisseurs » ;
  - la politique relative aux sanctions économiques et contrôle des exportations.
- la diffusion de guides et fiches pratiques :
  - 20 bonnes pratiques en droit de la concurrence pour les acheteurs ;
  - des bonnes pratiques en matière de droits humains (travail des enfants, travail forcé, logement des travailleurs, agences de recrutement et forces de sécurité).
- la diffusion de messages par le Président-Directeur général, le Secrétaire général et les Directeurs généraux des régions, pays et activités du Groupe Saint-Gobain, *via* la publication Skyline ou autres forums ;
- un réseau de responsables éthique et conformité présents localement et couvrant, dans leurs périmètres respectifs, l'ensemble des matières concernées.

## 6.2.6 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE DANS L'ÉLABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DESTINÉE AUX ACTIONNAIRES

### Les comptes individuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

La Direction des services comptables remplit sa mission d'information financière des actionnaires, des partenaires et des tiers dans le cadre des obligations légales françaises. Elle s'appuie sur des normes et des principes en vigueur. Ces derniers sont les principes communément admis de la continuité de l'exploitation, de la permanence des méthodes, de l'intangibilité du bilan d'ouverture, du rattachement des charges aux produits, de l'indépendance des périodes et de la prééminence de la réalité sur l'apparence.

### L'organisation comptable

L'organisation comptable s'appuie sur les règles, méthodes et procédures décrites dans les notes de doctrine du Groupe. Elle assure le rapprochement et la justification de tous les comptes, et l'image fidèle des événements représentés. Elle a également un rôle de conseil pour appréhender, en amont, les conséquences comptables des événements et les changements de réglementations susceptibles d'affecter les comptes de la Compagnie.

Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au système d'information financière du Groupe.

## Le contrôle interne

D'une part, le contrôle interne s'appuie sur les démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

En effet, outre le contrôle du respect des procédures d'ordonnancement et de double signature de ses moyens de paiement sécurisés, la Direction des services comptables joue, en matière de contrôle interne, un rôle de garant du respect des responsabilités définies par la Direction du Groupe et formalisées par une structure de comptabilité analytique par centres de responsabilité appelés « centres de frais ». En particulier, les responsables de centres de frais reçoivent mensuellement les états leur permettant de vérifier la prise en charge des frais engagés sous leur signature, et de comparer les dépenses réelles du mois et cumulées, à celles prévues au budget initial.

Un jeu de ces documents est communiqué en synthèse mensuellement à la Direction financière et à la Direction du Groupe.

D'autre part, des actions sont menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques comptables et de fiabilisation des comptes.

À cet effet, les entités du Groupe sont soumises depuis 2016 à une procédure de revue de bilan appelé BSR (*Balance Sheet Review*) encadrée par la Direction de la gestion financière du Groupe et visant à augmenter le niveau de contrôle des comptes par la Direction financière de chaque entité.

## Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la consolidation et du *reporting* Groupe. Cette Direction est chargée en outre de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du système d'information financière pour le Groupe et l'ensemble des régions et SHP.

## Les normes du Groupe

La Direction de la consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les régions et SHP. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du *reporting*, des normes et procédures en liaison avec le département des normes comptables et engagements de retraite du Groupe.

Chaque année, la Direction de la consolidation assure des sessions de formation.

## Le traitement de l'information et le contrôle des comptes

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont traités et contrôlés par la Direction de la consolidation et par chaque région et SHP. La Direction de la consolidation revoit dans sa globalité les comptes du Groupe et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction générale du Groupe.

Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes, qui applique les normes de la profession.

## Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure du Groupe. L'outil de consolidation est mis à jour régulièrement afin de garantir la pérennité du système d'information financière. En outre, une procédure d'accès hautement contrôlée garantit la sécurité du système et une revue complète des accès est réalisée une fois par an.

Cet outil gère une base de données commune qui contient les données de l'ensemble des entités consolidées du Groupe.

Il alimente un outil sécurisé de diffusion de l'information disponible sur l'Intranet du Groupe, à destination de la Direction du Groupe, des Directions de région et SHP, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites.

## La fiabilisation des comptes par le processus de reporting

Le processus de *reporting* mensuel assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et au 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 et des régions procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan *hard close*. Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction générale de la Compagnie de Saint-Gobain.

# CAPITAL ET ACTIONNARIAT



# SOMMAIRE

<b>7.1 CAPITAL</b>	<b>358</b>	<b>7.2 INFORMATIONS BOURSIÈRES / MARCHÉ DES TITRES</b>	<b>365</b>
7.1.1 Capital social	358	7.2.1 L'action Saint-Gobain	365
7.1.2 Autorisations financières en vigueur	359	7.2.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire	366
7.1.3 Autodétention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions	361	7.2.3 Emprunts obligataires	367
7.1.4 Principaux actionnaires	362	7.2.4 Titres participatifs	367
7.1.5 Franchissements de seuils	363	<b>7.3 POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE ET CALENDRIER FINANCIER</b>	<b>370</b>
7.1.6 Actionnariat salarié	363		
7.1.7 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain	364	<b>7.4 DIVIDENDES</b>	<b>372</b>
7.1.8 Contrôle de la Société	364		
7.1.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	364		

## 7.1 CAPITAL

### 7.1.1 CAPITAL SOCIAL

#### Capital social au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 1 996 203 096 euros, divisé en 499 050 774 actions ordinaires (contre 506 438 012 actions au 31 décembre 2023) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2024, la Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital ni de titres donnant accès à son capital autres que des options sur actions et actions de performance (voir section 5.2.4, p. 317).

#### Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2021, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération (en euros)	Nombre d'actions après opération
12/2024	Souscription de 40 641 actions par exercice d'autant d'options de souscription	1 996 203 096 €	499 050 774
12/2024	Réduction de capital : annulation de 4 959 746 actions	1 996 040 532 €	499 010 133
06/2024	Réduction de capital : annulation de 6 475 181 actions	2 015 879 516 €	503 969 879
05/2024	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 007 048 actions (à 55,30 euros)	2 041 780 240 €	510 445 060
12/2023	Souscription de 96 997 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 025 752 048 €	506 438 012
10/2023	Réduction de capital : annulation de 7 577 049 actions	2 025 364 060 €	506 341 015
06/2023	Réduction de capital : annulation de 6 629 309 actions	2 055 672 256 €	513 918 064
05/2023	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 778 291 actions (à 44,19 euros)	2 082 189 492 €	520 547 373
12/2022	Souscription de 12 476 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 063 076 328 €	515 769 082
10/2022	Réduction de capital : annulation de 4 305 432 actions	2 063 026 424 €	515 756 606
06/2022	Réduction de capital : annulation de 8 871 654 actions	2 080 248 152 €	520 062 038
05/2022	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 916 097 actions (à 45,19 euros)	2 115 734 768 €	528 933 692
12/2021	Souscription de 2 962 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 096 070 380 €	524 017 595
11/2021	Réduction de capital : annulation de 8 543 174 actions	2 096 058 532 €	524 014 633
06/2021	Réduction de capital : annulation de 5 700 000 actions	2 130 231 228 €	532 557 807
05/2021	Plan d'Épargne Groupe : émission de 5 562 855 actions (à 35,81 euros)	2 153 031 228 €	538 257 807
05/2021	Souscription de 11 239 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 130 779 808 €	532 694 952

#### Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2024, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions Saint-Gobain.

## 7.1.2 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 2 juin 2022, du 8 juin 2023 et du 6 juin 2024 au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2024.

Objet de la résolution et titres concernés	Source (no de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
<b>ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION</b>			
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales) (A)	AG 2023 14 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	412 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social <sup>(1)</sup> (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 412 millions d'euros (le « <b>Plafond Global</b> ») <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2023 19 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	103 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global <sup>(2)</sup>
<b>ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION</b>			
Augmentation de capital, par offre au public, autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2023 15 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	206 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social <sup>(1)</sup> Inclus dans le Plafond Global (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 206 millions d'euros <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital, par offre au public visée au 1 <sup>o</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (D)	AG 2023 16 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	206 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social <sup>(1)</sup> Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action donnant accès au capital de la Société) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2023 18 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	10 % du capital social, soit environ 206 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global <sup>(2)</sup>
<b>ÉMISSIONS RÉSERVÉES AU PROFIT DES SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE</b>			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2023 21 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	52 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,5 % du capital social <sup>(3)</sup>
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2022 17 <sup>e</sup> résolution	38 mois (août 2025)	1,5 % du capital social à la date de l'AG 2022, soit environ 31,5 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,5 % pour les dirigeants mandataires sociaux <sup>(2)</sup> (G) + (H) étant limité à 1,5 % du capital social
Attribution gratuite d'actions existantes (H)	AG 2022 18 <sup>e</sup> résolution	38 mois (août 2025)	1,2 % du capital social à la date de l'AG 2022, soit environ 25 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,2 % pour les dirigeants mandataires sociaux <sup>(4)</sup> Imputation sur le plafond de (G)

Objet de la résolution et titres concernés	Source (no de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
<b>AUTRE</b>			
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans DPS (I)	AG 2023 17 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale <sup>(1)</sup> Imputation sur le plafond de (C) et/ou inclus dans le Plafond Global en fonction de l'émission initiale <sup>(2)</sup>
Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public réalisée en vertu de la 15 <sup>e</sup> ou 16 <sup>e</sup> résolution de l'AG 2023 (J)	AG 2023 20 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	10 % du capital social par période de 12 mois <sup>(1)</sup> Émissions réalisées en vertu de (C) ou (D) selon le type d'augmentation de capital Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global <sup>(2)</sup>
<b>PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS</b>			
Rachat d'actions <sup>(5)</sup>	AG 2024 19 <sup>e</sup> résolution	18 mois (décembre 2025)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG <sup>(6)</sup> Prix d'achat maximum par action : 120 euros
Annulation d'actions	AG 2023 22 <sup>e</sup> résolution	26 mois (août 2025)	10 % du capital social par période de 24 mois <sup>(7)</sup>

<sup>(1)</sup> Montant nominal maximum des titres de créance donnant accès au capital pouvant être émis plafonné à 1,5 milliard d'euros. Plafond global pour les résolutions (A), (C), (D) et (I).

<sup>(2)</sup> Pas d'utilisation de la délégation faite en 2024.

<sup>(3)</sup> Constatation de la souscription de 4 007 048 actions en mai 2024 par le Directeur général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 23 novembre 2023 sur le fondement de la 21<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

<sup>(4)</sup> Attribution gratuite de 1 314 901 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 28 novembre 2024.

<sup>(5)</sup> Les objectifs du programme sont les suivants : l'attribution gratuite d'actions, l'octroi d'options d'achat d'actions, l'attribution ou la cession d'actions dans le cadre de plans d'épargne salariale ou autres plans similaires ; la couverture de la dilution potentielle liée à des attributions gratuites d'actions, à l'octroi d'options de souscription d'actions ou à la souscription d'actions par des salariés dans le cadre de plans d'épargne salariale ou autres plans similaires ; la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière, notamment par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon, à l'attribution d'actions de la Société ; l'animation du marché de l'action de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conclus avec un prestataire de services d'investissement indépendant conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; l'annulation d'actions ; la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

<sup>(6)</sup> Voir section 7.1.3, p. 361, pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2024.

<sup>(7)</sup> Annulation de (i) 6 475 181 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 25 900 724 euros, décidée par le Conseil d'administration du 6 juin 2024, à effet au 14 juin 2024 et (ii) 4 959 746 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 19 838 984 euros, décidée par le Conseil d'administration du 28 novembre 2024, à effet au 3 décembre 2024 (voir section 7.1.3, p. 361).

## 7.1.3 AUTODÉTENTION ET ACQUISITION PAR SAINT-GOBAIN DE SES PROPRES ACTIONS

### Autodétention et autocontrôle

Au 31 décembre 2024, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 1 509 987 actions propres, soit 0,30 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 80,68 euros. La valeur brute comptable des actions autodétenues au 31 décembre 2024 est de 121 819 292 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2024, l'affectation des actions autodétenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 6 juin 2024 :

Objectif	Nombre d'actions et pourcentage du capital	Cours d'achat moyen (en euros)	Valeur brute comptable (en euros)
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés (y compris options d'achat d'actions)	1 500 961 actions (0,30 % du capital)	80,65 €	121 047 691 €
Annulation			
Contrat de liquidité	9 026 actions (inférieur à 0,01 % du capital)	85,49 €	771 601 €

Au cours de l'exercice 2024, 1 169 085 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes et 57 141 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat.

Sur décisions du Conseil d'administration, 6 475 181 actions ont été annulées le 14 juin 2024 et 4 959 746 actions ont été annulées le 3 décembre 2024. Ces annulations d'actions ont entraîné des réductions du capital social d'un montant nominal de respectivement 25 900 724 euros et 19 838 984 euros.

### Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2024 (hors contrat de liquidité)

En 2024, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 8 juin 2023 et du 6 juin 2024 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 10 452 178 titres, au cours moyen de 78,53 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2024 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres s'est élevé à 2 727 387 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 2024.

### Contrat de liquidité

La Compagnie de Saint-Gobain a conclu en novembre 2007 avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (Amafi).

En vue de se conformer à la réglementation en vigueur (en particulier à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise), un nouveau contrat de liquidité a été conclu en date du 20 juin 2019 entre la Compagnie de Saint-Gobain et la société Exane prenant effet rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2019, et se substituant au précédent.

Ce contrat a pour objet de donner mandat au prestataire d'intervenir pour le compte de la Compagnie de Saint-Gobain en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions Saint-Gobain et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance de marché.

À la suite de l'acquisition à 100 % de la société Exane SA par le groupe BNP Paribas le 13 juillet 2021, les activités d'animation de marché d'Exane SA ont été transférées à BNP Paribas Arbitrage, membre d'Euronext Paris. La Compagnie de Saint-Gobain, Exane SA et BNP Paribas Arbitrage sont convenues de la cession du contrat de liquidité par Exane SA à BNP Paribas Arbitrage, avec prise d'effet le 23 octobre 2023. À l'exception du changement de contrepartie, les stipulations du contrat de liquidité demeurent inchangées et continuent à s'appliquer.

Les moyens mis à disposition du contrat conclu en juin 2019 par la Compagnie de Saint-Gobain et portés au crédit du compte de liquidité portent sur 4 002 006,22 euros et 21 000 actions de la Compagnie de Saint-Gobain (contre 5 millions d'euros au titre du précédent contrat). Au 31 décembre 2024, le compte de liquidité comportait 9 026 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 7 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2024, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 1 694 733 actions à un cours moyen de 75,74 euros, les ventes ayant porté sur 1 691 007 actions à un cours moyen de 75,98 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 2024.

## 7.1.4 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2024, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 1 996 203 096 euros, divisé en 499 050 774 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 552 500 580 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 2024			31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Nombre d'actions	% du capital <sup>(1)</sup>	% des droits de vote <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions	% du capital <sup>(1)</sup>	% des droits de vote <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions	% du capital <sup>(1)</sup>	% des droits de vote <sup>(2)</sup>
Fonds du Plan d'Épargne Groupe	39 700 435	7,96	14,27	44 232 843	8,73	15,28	45 131 274	8,75	15,23
BlackRock, Inc. <sup>(7)</sup>	40 655 486 <sup>(3)</sup>	8,15	7,38	40 881 117 <sup>(4)</sup>	8,07	7,33	31 029 009 <sup>(5)</sup>	6,02	5,49
Autodétention	1 509 987	0,30	0,00	3 715 236	0,73	0,00	3 745 751	0,73	0,00
Autres actionnaires <sup>(6)</sup>	417 184 866	83,60	78,35	417 608 816	82,46	77,39	435 863 048	84,51	79,28
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Les pourcentages du capital sont calculés par rapport au nombre total d'actions composant le capital de la Société, y compris les actions autodétenues. Voir section 5.2.4, p. 317, pour le détail des options de souscription d'actions non encore exercées. Au 31 décembre 2024, le pourcentage de dilution maximum s'élevait à 0,02 %.

<sup>(2)</sup> Les pourcentages des droits de vote sont calculés par rapport au nombre de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Depuis 1987, les actions nominatives inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins bénéficient d'un droit de vote double. Pour plus d'information, se reporter à la section 9.1.1.A, p. 478.

<sup>(3)</sup> À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par BlackRock, Inc. en date du 14 mars 2024.

<sup>(4)</sup> À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par BlackRock, Inc. en date du 20 décembre 2023.

<sup>(5)</sup> À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par BlackRock, Inc. en date du 30 décembre 2022.

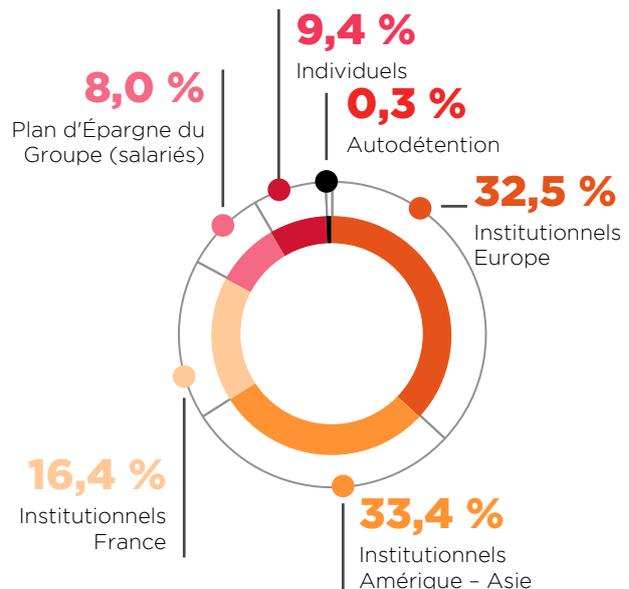
<sup>(6)</sup> Le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par l'ensemble des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe s'élève à 0,05 %. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs figure à la section 5.1.1, p. 248.

<sup>(7)</sup> Dans l'actionnariat du Groupe, BlackRock agrège de nombreux fonds d'investissements (environ 270) de gestion majoritairement passive.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2024, 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 réalisée au 31 janvier 2025, à environ 300 000.

Le graphique ci-après présente la structure de l'actionnariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2024 par grandes catégories d'actionnaires.



## 7.1.5 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

---

### Franchissements de seuil légal

Au cours de l'exercice 2024, la Société n'a reçu aucune déclarations de franchissement de seuil légal.

### Franchissements de seuils statutaires

La Société a reçu en cours d'année diverses notifications de franchissements de seuils 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, au titre de l'obligation statutaire de déclaration de tout franchissement du seuil de 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou de tout multiple de ce pourcentage.

## 7.1.6 ACTIONNARIAT SALARIÉ

---

Le taux de détention du capital des fonds du Plan d'Épargne du Groupe est resté stable depuis dix ans bien que la Société ait procédé chaque année à des augmentations de capital réservées aux salariés (8,7 % du capital et 11,3 % des droits de vote attachés aux actions Saint-Gobain détenu par les FCPE (fonds communs de placement d'entreprise) au 31 décembre 2013, contre 8 % du capital et 14,3 % des droits de vote au 31 décembre 2024)<sup>(1)</sup>. Cette stabilité s'explique notamment par des cessions périodiques d'avoirs disponibles par les collaborateurs.

Les fonds du Plan d'Épargne du Groupe constituent ainsi le premier actionnaire du Groupe.

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation aux résultats. En permettant aux collaborateurs de devenir actionnaires, le PEG renforce la motivation et le lien d'appartenance des salariés au sein du Groupe, ainsi que l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Les opérations d'actionnariat salarié rencontrent un large succès tant en France qu'à l'international.

Au 31 décembre 2024, environ 61 600 salariés du Groupe sont actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain à travers le PEG.

En 2024, le PEG a proposé aux salariés du Groupe un plan leur offrant deux formules classiques à échéance cinq et dix ans pour lequel 4 007 048 actions ont été souscrites pour un montant total de 221,6 millions d'euros (à comparer à 4 778 291 actions et 211,2 millions d'euros en 2023).

En France, 73,8 % des salariés français ont participé au PEG par l'intermédiaire de FCPE. Le PEG a été également proposé dans 27 autres pays européens et 25 pays d'autres continents. Au total, 52 715 salariés et anciens salariés du Groupe ont participé au PEG en 2024.

Un nouveau plan a été lancé en 2025. Il offre aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de 8,9 millions d'actions, soit environ 1,8 % du capital social.

---

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2024, à la connaissance de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le nombre d'actions de la Société détenues directement ou indirectement par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe s'élevait à 44 734 860, soit 8,96 % du capital de la Société, dont notamment 39 700 435 actions par le biais de FCPE et 4 469 243 actions détenues au nominatif par les salariés. Au 31 décembre 2024, 2 733 023 actions de performance étaient détenues au nominatif par des salariés.

## 7.1.7 PACTES OU CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

## 7.1.8 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2024, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires ou autre personne morale ou physique agissant individuellement ou

de concert portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, ou dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

## 7.1.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

### Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

La Société n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

### Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Compagnie de Saint-Gobain comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Compagnie de Saint-Gobain (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (*investment grade*) à un niveau spéculatif (*non investment grade*) par une agence

de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées, qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB + à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée – et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle ; ou (iv) au moment du changement de contrôle, les obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2023 de l'ensemble des emprunts concernés est de 13 milliards d'euros.

Par ailleurs, la ligne bancaire syndiquée destinée au support du financement général du Groupe (conclue en décembre 2023 d'un montant de 4 milliards d'euros) comporte également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les 12 mois. Les montants concernés s'élèvent globalement à 155 millions de dollars américains au 31 décembre 2024.

## 7.2 INFORMATIONS BOURSIÈRES / MARCHÉ DES TITRES

### 7.2.1 L'ACTION SAINT-GOBAIN

Cotée sur le Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR 0000 125007), où elle est, au 31 décembre 2024, la 16<sup>e</sup> capitalisation boursière du CAC 40 (42 769 millions d'euros) et au 17<sup>e</sup> rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 968 560 actions échangées quotidiennement en 2024, l'action Saint-Gobain est également présente sur les Bourses européennes suivantes : Londres et Zurich (depuis 1987), Amsterdam et Bruxelles (depuis 1988).

Par ailleurs, l'action Saint-Gobain fait partie de l'indice mondial *The Global Dow* regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

#### COURS DE L'ACTION SAINT-GOBAIN, AU 31/12/2024 <sup>(1)</sup>



(Source : Euronext Paris).

<sup>(1)</sup> Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

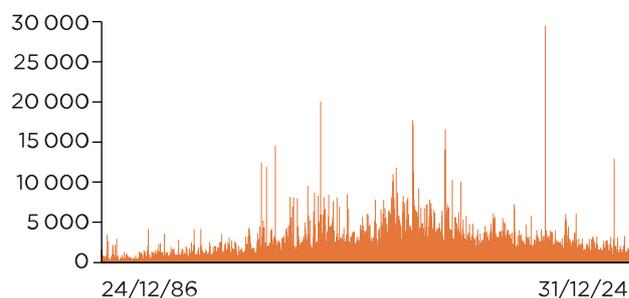
Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices CAC 40 ESG, CAC SBT 1.5, FTSE4Good et Stoxx Europe 600 ESG ainsi que plusieurs indices MSCI et Solactive.

L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités au 31 décembre 2024 sur les options Saint-Gobain ont atteint 156 938 lots, contre 308 469 lots en 2023.

Le code LEI de la Compagnie de Saint-Gobain est NFONVGN05Z0FMN5PEC35.

#### NOMBRE D' ACTIONS ÉCHANGÉES (EN MILLIERS) AU 31/12/2024 <sup>(2)</sup>

Historique du nombre d'actions échangées par jour (en milliers) à fin 2024



(Source : Euronext Paris).

<sup>(2)</sup> Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

#### COURS EXTRÊMES (EN EUROS)

Année	Plus haut	Plus bas	Dernier cours de l'année
2022	67,120	35,180	45,650
2023	67,550	45,895	66,660
2024	91,140	61,270	85,700

(Source : Euronext Paris)

## 7.2.2 TAUX DE RENDEMENT GLOBAL POUR L'ACTIONNAIRE

Le taux de rendement global de l'action Saint-Gobain ressort à :

- 9,1 % par an sur la période du 22 décembre 1986 (date de la privatisation de Saint-Gobain) au 31 décembre 2024 ;
- 21,3 % par an sur les cinq dernières années (du 31 décembre 2019 au 31 décembre 2024).

Le taux de rendement global pour l'actionnaire est le taux de rentabilité effectif pour l'actionnaire : il inclut la variation du cours de l'action, les dividendes perçus sur la période et supposés réinvestis en actions, ainsi que les opérations sur titres (augmentations de capital).

Il est calculé à partir de l'indicateur *Total Return* publié par LSEG Datastream pour l'ensemble des sociétés cotées.

### TRANSACTIONS DEPUIS JANVIER 2023

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
<b>2023</b>				
janvier	29 677 309	1 553 323 835	55,000	45,895
février	27 785 121	1 503 883 312	56,740	50,330
mars	34 632 115	1 842 929 169	58,530	48,830
avril	20 230 035	1 030 727 497	52,920	48,920
mai	20 526 490	1 088 087 554	55,750	50,690
juin	26 472 010	1 458 564 780	56,960	51,960
juillet	19 414 455	1 114 269 025	62,140	52,770
août	20 508 684	1 232 441 255	61,780	57,660
septembre	34 047 132	1 946 841 780	60,850	55,360
octobre	26 572 739	1 391 735 636	57,480	48,870
novembre	20 550 921	1 159 913 429	60,140	50,740
décembre	20 504 331	1 302 489 112	67,550	59,250
<b>TOTAL</b>	<b>300 921 342</b>	<b>16 625 206 384</b>		
<b>2024</b>				
janvier	21 346 173	1 358 539 956	67,050	61,270
février	20 532 092	1 402 525 039	71,680	64,870
mars	20 225 789	1 407 669 847	73,600	67,110
avril	20 153 421	1 461 267 126	75,600	69,380
mai	20 981 884	1 683 650 517	82,760	74,960
juin	27 412 415	2 050 258 733	82,260	71,620
juillet	19 720 913	1 526 780 785	80,420	72,880
août	15 945 950	1 197 666 614	79,220	70,260
septembre	20 296 550	1 636 669 355	84,680	74,860
octobre	17 997 177	1 486 949 950	85,380	79,740
novembre	25 784 344	2 251 532 444	91,140	82,360
décembre	17 554 564	1 528 810 491	90,620	83,640
<b>TOTAL</b>	<b>247 951 272</b>	<b>18 992 320 858</b>		

(Source : Euronext Paris).

En 2024, il a été échangé 152 007 400 titres à la Bourse de Londres (source : LSEG Datastream).

Les seules sociétés du Groupe, en dehors de la Compagnie de Saint-Gobain, qui sont cotées sur un marché réglementé à ce jour sont : Grindwell Norton et Saint-Gobain Sekurit India à Mumbai et Compañía Industrial El Volcan à Santiago du Chili.

## 7.2.3 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

La majorité des obligations émises par la Société (voir note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, section 8.1, p. 422) sont cotées sur un marché réglementé et émises sous l'égide de son programme de financement obligataire dit « Medium Term Notes » (« MTN »).

La société a ainsi dans le courant de l'année recouru au marché obligataire sous l'égide dudit programme une fois

pour une opération classique, le 9 août 2024, un emprunt d'un montant total de 1,5 milliard d'euros réparti en deux tranches (à taux fixe), et une fois pour l'émission, le 8 avril 2024, de « Green Notes » en deux tranches, pour un montant total de 2 milliards d'euros.

## 7.2.4 TITRES PARTICIPATIFS

### Titres participatifs émis en juin 1983

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, désormais fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2024 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 2024 s'est élevé à 6,20 euros.

### TRANSACTIONS DEPUIS JANVIER 2023 (1<sup>RE</sup> TRANCHE)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
<b>2023</b>				
janvier	196	25 466	130,990	128,030
février	2 677	346 083	131,000	123,350
mars	1 765	220 948	131,000	111,750
avril	4 154	497 457	124,970	110,220
mai	1 493	178 193	120,000	114,240
juin	438	51 293	124,890	113,990
juillet	550	63 983	120,000	113,990
août	4 131	491 957	119,950	115,980
septembre	550	63 688	120,000	108,030
octobre	2 624	311 759	120,000	107,930
novembre	518	60 964	119,000	115,000
décembre	3 599	421 478	119,970	111,030
<b>TOTAL</b>	<b>22 695</b>	<b>2 733 269</b>		
<b>2024</b>				
janvier	1 831	220 194	123,000	115,020
février	929	111 483	123,000	114,110
mars	1 072	128 008	123,000	114,000
avril	2 386	285 293	120,000	115,060
mai	3 848	460 111	121,000	112,040
juin	3 265	399 367	123,000	116,980
juillet	3 414	417 895	125,000	117,000
août	573	69 971	123,000	117,010
septembre	455	56 085	124,000	114,040
octobre	861	104 513	125,990	119,000
novembre	549	65 949	126,990	114,020
décembre	1 439	176 481	124,000	113,520
<b>TOTAL</b>	<b>20 622</b>	<b>2 495 351</b>		

(Source : Euronext Paris).

TRANSACTIONS DEPUIS JANVIER 2023 (2<sup>E</sup> TRANCHE)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
<b>2023</b>				
janvier	52	5 845	113,960	112,040
février	0	0		
mars	99	11 297	119,480	113,000
avril	10	1 150	115,000	115,000
mai	46	5 165	113,000	111,100
juin	64	7 250	116,550	111,500
juillet	120	13 233	112,000	109,340
août	51	5 547	114,300	108,020
septembre	52	5 980	120,000	110,080
octobre	48	5 168	112,960	103,200
novembre	186	19 567	112,910	102,310
décembre	211	22 299	106,940	103,670
<b>TOTAL</b>	<b>939</b>	<b>102 501</b>		
<b>2024</b>				
janvier	44	4 617	109,980	102,020
février	157	16 856	110,000	105,000
mars	500	51 855	109,480	103,010
avril	1 099	115 252	108,670	103,640
mai	383	39 607	108,400	101,540
juin	530	54 804	108,640	102,000
juillet	502	51 845	103,800	100,000
août	64	6 548	103,500	100,360
septembre	103	10 507	108,000	101,360
octobre	2	226	114,780	111,000
novembre	115	12 541	109,050	109,050
décembre	210	23 680	117,000	108,790
<b>TOTAL</b>	<b>3 709</b>	<b>388 338</b>		

(Source : Euronext Paris).

### Titres participatifs émis en avril 1984

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2024 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée, d'une part, d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an et, d'autre part, d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2024 s'est élevé à 67,50 euros, payé en deux fois (33,75 euros + 33,75 euros).

**TRANSACTIONS DEPUIS MARS 2013**

Bourse de Luxembourg Code ISIN LU0002804531	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
<b>2013</b>				
mars	16	13 753	875,000	847,500
avril	12	9 810	830,000	815,000
mai	56	42 050	800,000	750,000
juin	4 001	2 920 730	730,000	730,000
décembre	51	33 200	700,000	700,000
<b>TOTAL</b>	<b>4 136</b>	<b>3 019 543</b>	-	-
<b>2014</b>				
avril	1 545	817 500	530,000	500,000
juin	11	6 600	600,000	600,000
juillet	4 002	2 401 100	600,000	550,000
septembre	12	7 800	650,000	612,000
décembre	2	1 400	700,000	700,000
<b>TOTAL</b>	<b>5 572</b>	<b>3 234 400</b>	-	-
<b>2015</b> <span style="float: right;">Pas de transaction</span>				
<b>2016</b> <span style="float: right;">-</span>				
février	55	41 250	750,000	750,000
avril	2	1 420	720,000	700,000
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>42 670</b>	-	-
<b>2017</b> <span style="float: right;">Pas de transaction</span>				
<b>2018</b>				
novembre	1	700	700,000	700,000
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>700</b>	-	-
<b>2019</b>				
septembre	5	3 500	700,000	700,000
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3 500</b>	-	-
<b>2020</b>				
septembre	3	2 100	700,000	700,000
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2 100</b>	-	-
<b>2021</b> <span style="float: right;">Pas de transaction</span>				
<b>2022</b> <span style="float: right;">Pas de transaction</span>				
<b>2023</b> <span style="float: right;">Pas de transaction</span>				
<b>2024</b> <span style="float: right;">Pas de transaction</span>				

(Source : Bourse du Luxembourg).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Il n'y avait pas d'autres titres émis par la Compagnie de Saint-Gobain négociés sur un marché boursier en 2024 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

## 7.3 POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE ET CALENDRIER FINANCIER

### Politique d'information

La Direction de la communication financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Son Directeur est M. Vivien Dardel.

Cette Direction est à la disposition de toute personne souhaitant s'informer sur la vie du Groupe :

Saint-Gobain  
Direction de la communication financière  
Tour Saint-Gobain  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie Cedex  
Tél. : 01 88 54 05 05  
No Vert 0 800 32 33 33

Au cours de l'année 2024, le Président-Directeur général et le Directeur financier ont donné rendez-vous trimestriellement à la communauté financière pour présenter et commenter les résultats financiers ainsi que les différents aspects de la stratégie du Groupe lors de conférences téléphoniques ou de réunions retransmises en direct sur le site Internet de la Société. En complément à ces rendez-vous trimestriels, de nombreuses réunions et *roadshows* ont été organisés de manière physique ou virtuelle avec les analystes financiers, investisseurs institutionnels et journalistes.

Des réunions et conférences spécifiques dédiées aux thématiques RSE ont également été animées par le Président-Directeur général et le Directeur du développement durable. L'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et le Secrétaire général ont animé des réunions consacrées aux thématiques de gouvernance.

L'année a été une nouvelle fois marquée par l'annonce de plusieurs acquisitions et cessions d'activités conformément à la stratégie de poursuite de l'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain visant à améliorer son profil de croissance et de rentabilité, en ligne avec son plan « Grow & Impact ».

Le Groupe a également privilégié une politique d'échanges réguliers avec les actionnaires individuels. Des visites de la Tour Saint-Gobain et de son *showroom*, lieu de présentation et de démonstration des solutions du Groupe, ont été proposées aux actionnaires individuels. Des conférences ont été organisées en lien avec la culture et le sport dans le cadre du partenariat de Saint-Gobain avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, dont certaines ont été retransmises en direct puis en différé ; un jeu concours a également été mis en place pour gagner des places pour des épreuves sportives. Des formations ont été également dispensées auprès des étudiants.

Benoit Bazin, Président-Directeur général, est intervenu lors du salon « Investir Day », événement dédié à l'ensemble des acteurs de l'investissement individuel et de la gestion de l'épargne, le 26 novembre 2024 au Carrousel du Louvre : il a détaillé la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre. Présente sur un stand dédié, l'équipe Saint-Gobain a répondu aux questions des participants à ce salon et présenté différentes solutions et innovations du Groupe.

Benoit Bazin a également animé une conférence-débat pour les actionnaires individuels le 5 décembre 2024 à la Tour pour présenter la stratégie du Groupe de leader mondial de la construction durable et échanger sur leurs attentes.

En décembre 2024, Saint-Gobain a reçu le Grand Trophée d'Argent des meilleurs services aux actionnaires du CAC 40, ainsi que le Trophée d'Argent de la meilleure communication numérique, décernés par Le Revenu. Ces distinctions récompensent les entreprises cotées en bourse pour la qualité de leur relation avec les investisseurs particuliers, témoignant de l'engagement du Groupe envers ce public.

Le Groupe entretient également sur son site Internet une communication régulière sur son actualité : ses solutions au service des clients, l'engagement du Groupe en faveur de la neutralité carbone, le magazine digital de la construction durable (« *Constructing a sustainable future* »), l'Observatoire de la construction durable. En tant que « Supporteur Officiel en solutions pour la rénovation et la construction durable » pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Saint-Gobain a publié régulièrement sous format vidéo ses « *Top stories* » afin de partager l'engagement des équipes pour cet événement.

En complément, l'application « *Saint-Gobain Shareholder* » permet aux actionnaires de suivre l'actualité financière du Groupe et de retrouver l'essentiel des informations utiles (cours de bourse, calendrier financier, communiqués de presse...). Enfin, la lettre aux actionnaires, diffusée deux fois par an, met en avant les résultats financiers et axes stratégiques du Groupe.

Afin d'assurer un contact privilégié, une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires :

[actionnaires@saint-gobain.com](mailto:actionnaires@saint-gobain.com)

Par l'intermédiaire d'UPTEVIA, 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 Saint-Gobain ou à :

UPTEVIA  
90 - 110 Esplanade du Général de Gaulle  
92931 Paris La Défense Cedex

Par téléphone : N° Vert 0 800 03 33 33

Par Internet, sur le site :  
<https://www.uptevia.com>

## Calendrier financier 2025

Résultats 2024 définitifs : 27 février 2025 après bourse.

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2025 : 24 avril 2025 après bourse.

Assemblée générale : 5 juin 2025 à 15 heures, Salle Pleyel à Paris (8<sup>e</sup> arrondissement).

Dividende :

- date de détachement : 9 juin 2025 ;
- date de mise en paiement : 11 juin 2025.

Résultats définitifs du 1<sup>er</sup> semestre 2025 : 31 juillet 2025 après bourse.

Chiffre d'affaires des neuf mois 2025 : 30 octobre 2025 après bourse.

## Calendrier financier 2026

Assemblée générale : 4 juin 2026.

## 7.4 DIVIDENDES

Année	Nombre de titres rémunérés	Dividende net par action (en euros)	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2022	507 094 880 actions <sup>(1)</sup>	2,00	4,4 %
2023	498 377 982 actions <sup>(2)</sup>	2,10	3,2 %
2024	496 282 076 actions <sup>(3)</sup>	2,20	2,6 %

<sup>(1)</sup> Sur la base de 509 176 059 actions en circulation à la date de détachement du dividende diminuées de 2 081 179 actions propres détenues à cette même date.

<sup>(2)</sup> Sur la base de 506 467 635 actions en circulation à la date de détachement du dividende diminuées de 8 089 653 actions propres détenues à cette même date.

<sup>(3)</sup> Montant estimé, sur la base de 499 051 717 actions donnant droit, au 31 janvier 2025, au dividende au titre de l'exercice 2024 diminuées de 2 769 641 actions propres détenues au 31 janvier 2025.

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 27 février 2025, de proposer à l'Assemblée générale du 5 juin 2025 de verser un dividende de 2,20 euros par action.



# INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES



8

# SOMMAIRE

<b>8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2024</b>	<b>376</b>	<b>8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>468</b>
Bilan consolidé	376		
Compte de résultat consolidé	377		
État du résultat global	378		
Tableau consolidé des flux de trésorerie	379		
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	380	<b>8.5 RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN</b>	<b>472</b>
Notes annexes aux comptes consolidés	381	8.5.1 Faits marquants de l'exercice	472
		8.5.2 Autres informations requises	474
<b>8.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>440</b>	<b>8.6 TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES</b>	<b>475</b>
<b>8.3 COMPTES ANNUELS 2024 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (SOCIÉTÉ MÈRE)</b>	<b>444</b>		

## 8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2024

## BILAN CONSOLIDÉ

## Actifs

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Écarts d'acquisition	(7.1)	14 236	13 111
Autres immobilisations incorporelles	(7.2)	4 849	4 368
Immobilisations corporelles	(7.3)	14 880	12 744
Droits d'usage relatifs aux contrats de location	(7.4)	3 008	2 810
Titres mis en équivalence	(8.1)	1 005	705
Impôts différés actifs	(12.2)	366	407
Engagements de retraite financés d'avance	(6.3)	316	322
Autres actifs non courants	(8.3)	735	596
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>39 395</b>	<b>35 063</b>
Stocks	(5.4)	7 031	6 813
Créances clients	(5.4)	4 948	5 096
Créances d'impôts courants	(5.4)	149	93
Autres créances	(5.4)	1 580	1 386
Actifs détenus en vue de la vente	(4.3)	155	246
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(10.3)	8 460	8 602
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>22 323</b>	<b>22 236</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>61 718</b>	<b>57 299</b>

## Passifs

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Capitaux propres du Groupe	(11.1)	25 135	23 273
Intérêts ne donnant pas le contrôle		513	485
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>25 648</b>	<b>23 758</b>
Dettes financières long terme - part long terme	(10.3)	12 831	10 638
Dettes de loyers long terme - part long terme	(10.3)	2 501	2 354
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(6.3)	1 750	1 960
Impôts différés passifs	(12.2)	941	824
Autres provisions et passifs non courants	(9.1)	1 450	1 182
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>19 473</b>	<b>16 958</b>
Dettes financières long terme - part court terme	(10.3)	1 604	1 820
Dettes de loyers long terme - part court terme	(10.3)	677	615
Autres provisions et passifs courants	(9.1)	836	818
Dettes fournisseurs	(5.4)	6 773	6 806
Dettes d'impôts courants	(5.4)	240	249
Autres dettes	(5.4)	5 679	5 504
Passifs détenus en vue de la vente	(4.3)	163	203
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(10.3)	625	568
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>16 597</b>	<b>16 583</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>61 718</b>	<b>57 299</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2024	Exercice 2023
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(5.1)	46 571	47 944
Coût des produits vendus	(5.1)	(33 688)	(35 109)
Frais généraux et de recherche	(5.1)	(7 655)	(7 664)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(8.1)	76	80
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>5 304</b>	<b>5 251</b>
Autres produits opérationnels	(5.1)	107	68
Autres charges opérationnelles	(5.1)	(1 034)	(1 088)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>4 377</b>	<b>4 231</b>
Coût de l'endettement financier brut		(457)	(358)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		301	229
<b>Coût de l'endettement financier net hors dettes de loyers</b>		<b>(156)</b>	<b>(129)</b>
Intérêts sur dettes de loyers		(97)	(85)
Autres produits et charges financiers		(202)	(210)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(10.2)</b>	<b>(455)</b>	<b>(424)</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(8.1)	6	9
Impôts sur les résultats	(12)	(994)	(1 060)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>2 934</b>	<b>2 756</b>
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>		<b>2 844</b>	<b>2 669</b>
Part revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle		90	87

	Notes	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION <i>(en euros)</i></b>	<b>(11.2)</b>	<b>5,69</b>	<b>5,26</b>
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		499 715 108	507 282 902
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ (PART DU GROUPE) PAR ACTION <i>(en euros)</i></b>	<b>(11.2)</b>	<b>5,64</b>	<b>5,23</b>
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		503 934 048	510 458 619

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>2 934</b>	<b>2 756</b>
<b>Éléments recyclables en résultat</b>			
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(11.1)	427	(86)
Variation de juste valeur des instruments financiers		193	(17)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat		(32)	4
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>			
Variation des écarts actuariels	(6.3)	(7)	(519)
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat		(4)	120
Variation des actifs en juste valeur par capitaux propres et autres éléments	(8.3)	1	(2)
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>578</b>	<b>(500)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>3 512</b>	<b>2 256</b>
Part du Groupe		3 431	2 145
Part des intérêts ne donnant pas le contrôle		81	111

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>2 934</b>	<b>2 756</b>
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(8.1)	(23)	(69)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs (y compris droits d'usage)	(5.1) (7)	2 631	2 395
Résultat de cessions d'actifs	(5.3)	52	347
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		13	75
Retraitement hyperinflation		36	39
Variation des stocks		23	234
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes		248	72
Variation des créances et dettes d'impôt		(60)	(28)
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(6.3) (9.1) (12.2)	(285)	214
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ</b>		<b>5 569</b>	<b>6 035</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et variations des dettes sur immobilisations	(7.2) (7.3)	(2 083)	(1 971)
Acquisitions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie acquise		(3 331)	(1 046)
Augmentation des dettes sur investissements		198	28
Diminution des dettes sur investissements		(35)	(64)
Acquisitions d'autres titres de participation	(8.3)	(219)	(233)
<b>Investissements</b>		<b>(5 470)</b>	<b>(3 286)</b>
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(7.2) (7.3)	150	69
Cessions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie cédée		30	(55)
Cessions d'autres titres de participation	(8.3)	18	3
(Augmentation) diminution des créances sur cessions d'immobilisations		8	12
<b>Désinvestissements</b>		<b>206</b>	<b>29</b>
Augmentation des prêts et dépôts	(8.3)	(74)	(63)
Diminution des prêts et dépôts	(8.3)	72	90
<b>TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉINVESTISSEMENT</b>		<b>(5 266)</b>	<b>(3 230)</b>
Augmentation de capital	(a)	222	213
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(811)	(828)
Dividendes mis en distribution	(a)	(1 045)	(1 013)
<b>Transactions avec les actionnaires de la société mère</b>		<b>(1 634)</b>	<b>(1 628)</b>
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	(a)	25	6
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle		(43)	0
Cessions d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle		3	0
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de put sur options de minoritaires		(68)	(2)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle et variation des dividendes à payer	(a)	(64)	(76)
<b>Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle</b>		<b>(147)</b>	<b>(72)</b>
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		51	502
Augmentation des dettes financières long terme	(b) (10.3)	3 674	3 322
Diminution des dettes financières long terme	(b) (10.3)	(1 624)	(1 636)
Diminution des dettes de loyers	(b)	(722)	(693)
<b>Variations de la dette</b>		<b>1 379</b>	<b>1 495</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(402)</b>	<b>(205)</b>
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		(58)	(91)
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		0	(2)
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente		15	(39)
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>(142)</b>	<b>2 468</b>
<b>DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>		<b>8 602</b>	<b>6 134</b>
<b>DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE</b>		<b>8 460</b>	<b>8 602</b>

<sup>(a)</sup> Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

<sup>(b)</sup> Y compris primes, préparations d'intérêts et frais liés aux émissions obligataires.

Le montant des impôts décaissés s'élève à 1 094 millions d'euros en 2024 (1 124 millions d'euros en 2023), le montant total des loyers décaissés s'élève à 1 052 millions d'euros en 2024 (968 millions d'euros en 2023), dont 96 millions d'euros d'intérêts payés sur les dettes de loyers (85 millions d'euros en 2023) et les intérêts financiers décaissés nets des encaissements s'élèvent à 95 millions d'euros en 2024 (117 millions d'euros en 2023).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital	Primes et réserve légale	Réserves et résultat consolidé	Écarts de conversion	Réserves de juste valeur	Actions propres	Capitaux propres du Groupe	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2023</b>	<b>2 063</b>	<b>4 129</b>	<b>18 457</b>	<b>(1 614)</b>	<b>(1)</b>	<b>(323)</b>	<b>22 711</b>	<b>443</b>	<b>23 154</b>
Autres éléments du résultat global			(395)	(112)	(17)		(524)	24	(500)
Résultat de la période			2 669				2 669	87	2 756
<b>Total des produits et des charges de la période</b>			<b>2 274</b>	<b>(112)</b>	<b>(17)</b>		<b>2 145</b>	<b>111</b>	<b>2 256</b>
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	20	190					210		210
Options de souscription d'actions et autres		3					3	6	9
Dividendes distribués			(1 013)				(1 013)	(75)	(1 088)
Actions rachetées et revendues			26			(854)	(828)		(828)
Actions annulées	(57)	(701)				758	0		0
Paiements en actions			62				62		62
Variations de périmètre et autres			(17)				(17)		(17)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>2 026</b>	<b>3 621</b>	<b>19 789</b>	<b>(1 726)</b>	<b>(18)</b>	<b>(419)</b>	<b>23 273</b>	<b>485</b>	<b>23 758</b>
Autres éléments du résultat global			(41)	434	194		587	(9)	578
Résultat de la période			2 844				2 844	90	2 934
<b>Total des produits et des charges de la période</b>			<b>2 803</b>	<b>434</b>	<b>194</b>		<b>3 431</b>	<b>81</b>	<b>3 512</b>
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	16	205					221		221
Options de souscription d'actions et autres		1					1	25	26
Dividendes distribués			(1 045)				(1 045)	(62)	(1 107)
Actions rachetées et revendues			20			(831)	(811)		(811)
Actions annulées	(46)	(788)				834	0		0
Paiements en actions			72				72		72
Variations de périmètre et autres			(7)				(7)	(16)	(23)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>1 996</b>	<b>3 039</b>	<b>21 632</b>	<b>(1 292)</b>	<b>176</b>	<b>(416)</b>	<b>25 135</b>	<b>513</b>	<b>25 648</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>382</b>	<b>NOTE 7</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DROITS D'USAGE</b>	<b>408</b>
	1.1 Référentiel appliqué	382		7.1 Écarts d'acquisition	408
	1.2 Estimations et hypothèses	382		7.2 Autres immobilisations incorporelles	409
<b>NOTE 2</b>	<b>ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE ET CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE</b>	<b>383</b>		7.3 Immobilisations corporelles	410
	2.1 Évènements significatifs de la période	383		7.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location	412
	2.2 Contexte macroéconomique	384		7.5 Suivi de la valeur	413
<b>NOTE 3</b>	<b>ENJEUX CLIMATIQUES</b>	<b>385</b>	<b>NOTE 8</b>	<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>416</b>
	3.1 L'engagement « zéro émission nette » est au cœur de la stratégie du Groupe	385		8.1 Évolution de la valeur des titres mis en équivalence	416
	3.2 Prise en compte de l'engagement « zéro émission nette » dans l'établissement des états financiers du Groupe	385		8.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence - parties liées	417
	3.3 Gouvernance	388		8.3 Autres actifs non courants	417
	3.4 Tests de la valeur des actifs et émissions nettes de CO <sub>2</sub>	388	<b>NOTE 9</b>	<b>AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS, PASSIFS ÉVENTUELS ET LITIGES</b>	<b>418</b>
	3.5 Évaluation de l'impact des éléments climatiques sur les actifs du Groupe	388		9.1 Provisions pour autres passifs	418
	3.6 Évolution règlementaire - mise en œuvre de la CSRD et analyse de double matérialité	389		9.2 Passifs éventuels et litiges	419
<b>NOTE 4</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>389</b>	<b>NOTE 10</b>	<b>FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>422</b>
	4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation	389		10.1 Risques financiers	422
	4.2 Évolution du périmètre de consolidation	391		10.2 Résultat financier	424
	4.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente	393		10.3 Endettement net	424
	4.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées	394		10.4 Instruments financiers	428
	4.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe	394		10.5 Actifs et passifs financiers	430
<b>NOTE 5</b>	<b>ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE</b>	<b>395</b>	<b>NOTE 11</b>	<b>CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>432</b>
	5.1 Éléments du compte de résultat	395		11.1 Capitaux propres	432
	5.2 Informations sectorielles	396		11.2 Résultat par action	433
	5.3 Indicateurs de performance	398	<b>NOTE 12</b>	<b>IMPÔTS</b>	<b>434</b>
	5.4 Besoin en fonds de roulement	399		12.1 Impôts sur le résultat	434
	5.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	400		12.2 Impôts différés	434
<b>NOTE 6</b>	<b>EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>401</b>	<b>NOTE 13</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>436</b>
	6.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale	401	<b>NOTE 14</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>436</b>
	6.2 Rémunération des dirigeants	401	<b>NOTE 15</b>	<b>PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES</b>	<b>437</b>
	6.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel	401			
	6.4 Paiements en actions	405			

Les états financiers consolidés reflètent la situation comptable de la Compagnie de Saint-Gobain (la Société) et de ses filiales (l'ensemble constituant « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Ces états financiers ont été arrêtés le 27 février 2025 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 pour approbation.

Les règles et principes comptables sont identifiés par une couleur spécifique.

## NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les états financiers annuels au 31 décembre 2023 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après. Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des éléments évalués à la juste valeur décrits dans cette annexe.

### 1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (« Normes IFRS ») et interprétations telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2024. Par ailleurs, ces états financiers ont été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'*International Accounting Standards Board* (IASB).

#### 1.1.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024

Les normes et amendements suivants, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, ont été appliqués, lorsque nécessaire, aux comptes consolidés établis au 31 décembre 2024 :

- Amendements à IAS 1 concernant le classement des dettes en courant/non courant, ainsi que les passifs non courants assortis de clauses restrictives ;
- Amendement à IAS 7 et IFRS 7 concernant les accords de financement de fournisseurs ;
- Amendement à IFRS 16 « Passif de location relatif à une cession-bail ».

Les principales décisions définitives publiées par l'IFRIC en 2024 concernent :

- IFRS 3 et IAS 27 « Fusion entre une société mère et sa filiale dans des états financiers individuels » ;
- IFRS 3 « Paiements conditionnels au maintien en emploi pendant les périodes de transfert » ;
- IAS 37 « Engagements relatifs au climat » ;
- IFRS 8 « Informations à fournir sur les produits et charges des secteurs opérationnels ».

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

#### 1.1.2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024 ou postérieurement

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024 ou postérieurement n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2024.

Elles concernent un seul amendement :

- Amendement à IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » - Absence de convertibilité d'une monnaie.

Les impacts de cet amendement sont en cours d'analyse par le Groupe.

#### 1.1.3 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables concernent :

- Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 concernant la classification et l'évaluation des instruments financiers ;
- Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 « Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de la nature » ;
- Améliorations annuelles à IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10, et IAS 7 ;
- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers » ;
- IFRS 19 concernant les informations à fournir par les filiales sans obligation d'information publique.

Ces nouvelles normes sont en cours d'analyse par le Groupe lorsqu'elles lui sont applicables.

### 1.2 Estimations et hypothèses

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la Direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les produits et les charges du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans le contexte actuel de l'environnement économique et financier qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les estimations et hypothèses principales décrites dans cette annexe concernent l'évaluation des engagements de retraites et les paiements en actions (cf. note 6, p. 401), les tests de valeur des actifs (dont notamment les hypothèses intégrées à ces tests en lien avec les engagements du Groupe de diminution de ses émissions nettes de carbone) et la durée retenue pour les contrats de location (cf. note 7, p. 408), les provisions pour autres passifs (cf. note 9, p. 418), la valorisation des instruments financiers (cf. note 10, p. 422) et les impôts (cf. note 12, p. 434).

## NOTE 2 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE ET CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE

### 2.1 Évènements significatifs de la période

#### 2.1.1 Acquisition de CSR Ltd en Australie

Le 26 février 2024, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif avec CSR Limited (« CSR ») pour l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de CSR par le biais d'un *scheme of arrangement* à un prix de 9,00 dollars australiens par action, en espèces.

CSR est un acteur de référence dans les matériaux de construction en Australie sur les marchés résidentiel et non-résidentiel, avec un chiffre d'affaires total à fin mars 2024 de 2,6 milliards de dollars australiens (soit environ 1,6 milliard d'euros), dont 1,8 milliard de dollars australiens (soit environ 1,1 milliard d'euros) au titre de l'activité « *Building Products* », 30 usines de production et environ 2 500 employés.

Le 9 juillet 2024, le Groupe a finalisé cette transaction aux conditions initiales prévues pour une contre-valeur finale de 2,6 milliards d'euros. Pour rappel, cette acquisition a été entièrement financée grâce à la trésorerie disponible du Groupe.

Le montant de l'écart d'acquisition préliminaire constaté dans les comptes du Groupe en application de la norme IFRS 3 s'élève à 569 millions d'euros au 31 décembre 2024 (cf. note 4.2.1 p. 391).

#### 2.1.2 Émission du premier emprunt obligataire « vert »

Le 8 avril 2024, Saint-Gobain a émis son premier emprunt obligataire vert avec une double tranche : 1 milliard d'euros à 6 ans avec un coupon de 3,375 % et 1 milliard d'euros à 10 ans avec un coupon de 3,625 %. Les fonds levés dans le cadre de ce *Green Bond* serviront à financer des projets alignés sur la taxonomie européenne.

#### 2.1.3 Acquisition de Bailey au Canada

Le 3 juin 2024, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition du groupe Bailey. Fondé il y a 75 ans, ce groupe est un acteur non coté produisant des ossatures métalliques pour la construction légère au Canada. Il a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 532 millions de dollars canadiens (soit environ 363 millions d'euros), opère 12 usines de production à travers le pays et emploie environ 700 personnes.

Le prix d'acquisition de 0,6 milliard d'euros a fait l'objet d'une allocation préliminaire à la clôture au 31 décembre 2024 en application de la norme IFRS 3. Le montant de l'écart d'acquisition provisoire qui en résulte s'élève à 262 millions d'euros (cf. note 4.2.1 p. 391).

L'acquisition a été financée entièrement grâce à la trésorerie disponible du Groupe. Elle fait également l'objet de paiements différés à hauteur de 266 millions de dollars canadiens (soit environ 178 millions d'euros) à échéances 2027 et 2028.

#### 2.1.4 Nomination de Monsieur Benoit Bazin comme Président-Directeur général du Groupe

En date du 6 juin 2024, le Conseil d'administration a réitéré sa décision unanime du 23 novembre 2023 de réunir les fonctions de Président et de Directeur général et de nommer Monsieur Benoit Bazin Président-Directeur général à compter de cette date.

#### 2.1.5 Accord pour l'achat de FOSROC en Asie et pays émergents

Le 27 juin 2024, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition de FOSROC, acteur mondial non coté de référence dans la chimie de la construction, pour un montant de 1 025 millions de dollars (soit environ 960 millions d'euros) en numéraire.

FOSROC, avec 20 usines de production et environ 3 000 employés est un acteur mondial dans la chimie de la construction avec une forte présence géographique, tout particulièrement en Inde, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique. En 2024, il a généré un chiffre d'affaires d'environ 490 millions de dollars.

Le 7 février 2025, le Groupe a finalisé cette transaction aux conditions initiales prévues et se tourne désormais vers l'intégration de cette filiale. Pour rappel, l'acquisition a été entièrement financée grâce à la trésorerie disponible du Groupe.

Enfin, s'agissant d'une opération postérieure à la clôture, aucun élément de FOSROC n'a été intégré dans les comptes de Saint-Gobain au 31 décembre 2024 à l'exception du prix d'acquisition qui est intégré aux engagements hors bilan d'achat de titres à hauteur de 0,9 milliard d'euros (cf. note 4.5 p. 394).

#### 2.1.6 Émission obligataire

En date du 9 août 2024, Saint-Gobain a procédé à une émission obligataire d'un montant total de 1,5 milliard d'euros en deux tranches :

- 800 millions d'euros à 5 ans avec un coupon de 3,25 % ;
- 700 millions d'euros à 12 ans avec un coupon de 3,625 %.

Avec cette opération, Saint-Gobain a tiré parti de conditions de marché favorables pour anticiper ses besoins de refinancement à venir, tout en allongeant la maturité moyenne de sa dette à des conditions de financement optimisées.

#### 2.1.7 Accord pour l'achat du groupe OVNIVER au Mexique et en Amérique centrale

Le 15 août 2024, Saint-Gobain a conclu un accord définitif pour l'acquisition du groupe OVNIVER, acteur non coté de référence dans la chimie de la construction au Mexique et en Amérique centrale, pour un montant de 0,8 milliard de dollars (soit 0,7 milliard d'euros) en numéraire.

En 2024, il a généré un chiffre d'affaires d'environ 285 millions de dollars, avec une croissance d'environ 20 % par an en moyenne sur les 5 dernières années. Avec 16 usines de production et environ 1 000 employés, le groupe OVNIVER offre une large gamme de solutions innovantes pour les marchés de la construction résidentielle et non-résidentielle, notamment des revêtements de façade, colles à carrelage, solutions d'étanchéité et mortiers de préparation de surface.

Le 15 janvier 2025, le Groupe a finalisé cette transaction aux conditions initiales prévues et se tourne maintenant vers l'intégration de cette filiale. L'acquisition a été entièrement financée grâce à la trésorerie disponible du Groupe.

Enfin, s'agissant d'une opération postérieure à la clôture, aucun élément du groupe OVNIVER n'a été intégré dans les comptes de Saint-Gobain au 31 décembre 2024 à l'exception du prix d'acquisition qui est intégré aux engagements hors bilan d'achat de titres à hauteur de 0,7 milliard d'euros (cf. note 4.5, p. 394).

## 2.2 Contexte macroéconomique

Saint-Gobain fait face à un environnement économique volatile dans ses principaux pays d'opération, caractérisé depuis 4 ans par un cycle très marqué d'inflation et de taux d'intérêt, par les conséquences économiques de la guerre en Ukraine (notamment sur les prix de l'énergie), ainsi que par la montée des tensions géopolitiques et de l'instabilité politique. Le secteur de la construction a notamment souffert de l'instabilité des prix de l'énergie et du cycle de hausse des taux d'intérêt.

Dans cet environnement, le Groupe a poursuivi sa gestion rigoureuse des risques de liquidité, de taux et de change (cf. note 10.1, p. 422), tout en renforçant sa vigilance et son suivi du risque de crédit, et en maintenant l'application stricte de sa politique de couverture des prix du gaz et de l'électricité.

L'incertitude de cet environnement économique perdurera en 2025, notamment en conséquence des actions possibles du nouveau gouvernement américain, mais la baisse des taux d'intérêt par les banques centrales devrait soutenir la reprise cyclique du secteur de la construction, tant dans le secteur de la construction neuve que de la rénovation. Plus structurellement, les pénuries de logements en Amérique du Nord (aux États-Unis et au Canada) et en Europe (par exemple en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en Pologne), de même que les besoins de rénovation énergétique et d'adaptation des bâtiments au changement climatique représentent des sources de croissance pérenne pour le Groupe.

### 2.2.1 Hyperinflation en Argentine et en Turquie

L'Argentine connaît une récession sévère depuis 2023 : la contraction cumulée du PIB en 2023 et 2024 excède 4 % en volume malgré de bonnes récoltes agricoles, reflétant la cure d'austérité engagée par le nouveau gouvernement. Un rebond se dessine depuis fin 2024, et l'activité devrait progresser en 2025 du fait de l'amélioration de la dynamique de consommation et d'investissement. La croissance des prix ralentit : l'inflation s'est élevée à 118 % en glissement annuel à fin décembre 2024, après avoir atteint un pic de 289 % en avril 2024, et devrait continuer à décélérer graduellement en 2025.

En Turquie, des politiques budgétaires et monétaires plus restrictives ont généré un ralentissement marqué de l'économie en 2024, mais ont permis d'améliorer les comptes externes du pays et de réduire l'inflation, qui a atteint 44 % en glissement annuel à fin décembre 2024, après un pic à 75 % en mai 2024. L'activité économique devrait modérément accélérer en 2025 sous l'effet attendu de la baisse graduelle des taux d'intérêt par la banque centrale.

En application de la norme IAS 29, l'hyperinflation dans ces deux pays et en particulier ses conséquences sur la perte de valeur des éléments monétaires sont reflétées dans le résultat financier du Groupe au 31 décembre 2024.

### 2.2.2 Impacts du conflit russo-ukrainien sur la stratégie et la performance financière du Groupe

#### Éléments courants de l'activité opérationnelle

Depuis le déclenchement du conflit entre la Russie et l'Ukraine, outre l'application par le Groupe des sanctions mises en place à l'encontre de la Russie, Saint-Gobain a décidé de mettre fin à toutes ses exportations vers des clients en Russie et Biélorussie, et à toutes ses importations en provenance de ces deux pays.

Néanmoins, les activités locales russes, qui représentent environ 0,8 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe et qui ne font l'objet d'aucun partenariat local, continuent de fonctionner, en mode autonome, les solutions produites localement étant intégralement vendues sur les marchés locaux du bâtiment.

En Ukraine, Saint-Gobain a finalisé la construction d'une usine de production de plâtre dans l'ouest du pays, dont le démarrage a eu lieu en novembre 2024.

En terme d'organisation, l'Ukraine est regroupée dans un cluster Pologne - Ukraine sous la responsabilité directe du management polonais.

#### Périmètre de consolidation

Dans la mesure où le Groupe continue à produire et vendre en Russie pour le marché local du pays, et à assurer ses opérations en totale autonomie de gestion et maîtrise des rendements, il continue d'exercer le contrôle de ses filiales russes.

Ainsi, en application de la norme IFRS 10, les sociétés russes et ukrainiennes n'ont pas été déconsolidées, elles restent intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2024.

#### Suivi de la valeur des actifs

Le total des actifs non courants en Russie représente un montant de 159 millions d'euros, soit 0,4 % du total de l'actif non courant du Groupe au 31 décembre 2024 (161 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Aucun indicateur de perte de valeur n'a été mis en évidence sur ces sociétés, de sorte qu'aucune dépréciation en lien avec le conflit russo-ukrainien n'a été comptabilisée à fin décembre 2024.

#### Risques financiers

Compte tenu de la faible présence du Groupe en Russie et en Ukraine, le conflit n'a pas engendré de risque de crédit ni de liquidité, et les risques de change sont également maîtrisés.

Le montant de la trésorerie du Groupe détenue en Russie représente 1,7 % du total de la trésorerie du Groupe au 31 décembre 2024. Le Groupe ne considère pas cette trésorerie comme faisant l'objet de restriction au sens d'IAS 7.

Depuis le 2 mars 2022, le Groupe utilise pour la conversion de ses comptes consolidés le cours du rouble russe publié sur le site de Reuters.

Si les incidences directes du conflit russo-ukrainien n'ont pas eu d'impact matériel sur les états financiers au 31 décembre 2024, la situation demeure néanmoins instable et complexe. Le Groupe maintient sa vigilance sur l'analyse des impacts futurs que pourraient engendrer le conflit.

### 2.2.3 Impacts du conflit israélo-palestinien sur la stratégie et la performance financière du Groupe

Le Groupe n'a pas d'activité dans la plupart des pays impliqués directement ou indirectement dans ce conflit (Israël, Palestine, et Iran) à l'exception du Liban où les opérations du Groupe restent toutefois très limitées : le

chiffre d'affaires et le total des actifs non courants représentent moins de 1 % des données consolidées du Groupe.

Le Groupe conserve néanmoins une vigilance accrue sur la zone du Proche-Orient, notamment en raison des risques d'embrassement au niveau de la région.

## NOTE 3 ENJEUX CLIMATIQUES

### 3.1 L'engagement « zéro émission nette » est au cœur de la stratégie du Groupe

Les enjeux de développement durable sont au cœur de la stratégie du groupe Saint-Gobain, et constituent un élément essentiel au soutien de sa croissance. En 2019, le Groupe s'est engagé sur l'objectif d'atteindre, à l'horizon 2050, une réduction à 100 % des émissions nettes de carbone directes et indirectes, engagement validé en septembre 2022 par la *Science Based Targets initiative* (SBTi) jugeant notre trajectoire conforme au nouveau standard net-zéro et à l'accord de Paris sur le climat. Pour atteindre cet objectif de « zéro émission nette » d'ici 2050, Saint-Gobain a défini en novembre 2020 une feuille de route 2030, qui identifie les leviers et plans d'actions qui permettront au Groupe d'atteindre l'objectif de réduction, en valeur absolue, de 33% des émissions carbone « scope » 1 et 2 par rapport à 2017, et une réduction de 16 % des émissions de « scope » 3.

Les CAPEX de Saint-Gobain sont alignés sur les besoins en investissements identifiés dans cette feuille de route CO<sub>2</sub> 2030, qui intègre la totalité des activités du Groupe. A fin 2024, une réduction des émissions CO<sub>2</sub> « scope » 1 et 2 de 37 % a déjà été atteinte par rapport à l'année de référence 2017. Celle-ci intègre les variations d'activités de l'ensemble des sites du Groupe retraitées des cessions de l'exercice, sans tenir compte des acquisitions de CSR, Bailey et Building Products of Canada.

Les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs du bâtiment et de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers. Elles jouent ainsi un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, puisqu'elles permettent, en réduisant les besoins en énergie, de diminuer la quantité de gaz à effet de serre émise, de substituer des matériaux lourds (ciment, béton, briques) par des matériaux légers et d'accélérer la décarbonation des matériaux lourds.

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 sur leur cycle de vie.

Les Solutions de Haute Performance du Groupe permettent de répondre aux besoins croissants du marché liés à la décarbonation des procédés industriels de la construction, et de la mobilité. Après l'acquisition des sociétés Chryso et GCP Applied Technologies, Inc. (GCP), le Groupe a encore renforcé en 2024 sa position dans la Chimie de la Construction, dont les produits jouent un rôle significatif dans la décarbonation de la construction par la conception d'adjuvants, qui permettent de réduire l'impact carbone du ciment ou du béton. Saint-Gobain a notamment procédé, en 2024, à l'intégration des sociétés

Izomaks (Arabie Saoudite), Imptek Chova (Équateur), R. Sol (France), Technical Finishes (Afrique du Sud), Menkol (Inde), Adfil (Belgique), Kilwaughter (Royaume-Uni et Irlande), et signé un accord en vue de l'acquisition de Fosroc (Inde, Moyen-Orient et Asie Pacifique).

Afin de développer sa part de chiffre d'affaires lié aux solutions durables, Saint-Gobain a développé une méthode d'évaluation des bénéfices environnementaux de ses solutions, et ce pour l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, en vertu de cette méthode interne, la part du chiffre d'affaires liée aux solutions durables de Saint-Gobain (produits identifiés bas carbone) est estimé à 73 % en 2024 (en ligne avec l'objectif de 75 % à l'horizon 2025).

Les actions du Groupe permettent de découpler croissance et émissions de CO<sub>2</sub>, l'intensité carbone (« scope » 1 et 2) par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a ainsi baissé de respectivement 43 % et 58 % en 2024 par rapport à 2017, traduisant l'objectif du Groupe de maximiser son impact positif pour l'environnement, tout en réduisant son empreinte.

### 3.2 Prise en compte de l'engagement « zéro émission nette » dans l'établissement des états financiers du Groupe

En cohérence avec ces engagements et objectifs, le Groupe a considéré les enjeux liés au changement climatique et au développement durable dans ses comptes, principalement sur les aspects suivants :

#### Un engagement décliné sur l'ensemble du Groupe

Toutes les Régions ainsi que les activités des Solutions de Haute Performance (SHP) ont élaboré des feuilles de route structurées de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Celles-ci sont déclinées par pays et entité, usine, projet, dont la consolidation permet de valider l'engagement 2030 de réduction des émissions « scope » 1 et « scope » 2 affiché par le Groupe, et de se projeter sur la période 2030-2050.

Elles sont revues chaque année, en cohérence avec les principales échéances financières du Groupe (plan stratégique, budget) et conjuguent un grand nombre d'axes d'amélioration, de plans d'actions et de projets industriels (efficacité et mix énergétique, mise en application de nouvelles technologies, accroissement de l'économie circulaire, reformulation, allègement et design des produits...), détaillés au niveau de chaque site, en vue de réduire les émissions directes dites de « scope » 1, et prenant en compte l'intégration croissante de nouveaux contrats PPA (*Purchase Power Agreement*) et VPPA (*Virtual Purchase Power Agreement*) pays par pays afin de réduire les émissions indirectes (« scope » 2).

Après les premières mondiales réalisées par le Groupe ces dernières années, notamment des productions pilotes zéro carbone (« scope » 1 et 2) de verre plat à Aniche (France), de plaques de plâtre en Norvège et très bas carbone (« scope » 1 et 2) d'isolation en laine de verre en Finlande, le Groupe a poursuivi, au cours de l'année 2024, ses actions :

- De décarbonation des procédés de fabrication :
  - Après l'usine norvégienne de Fredrikstad en 2023, poursuite du déploiement du projet de seconde usine 100 % électrique de production de plaque de plâtre, avec une électricité 100% renouvelable, à Montréal (Canada) ;
  - Démarrage, en mars 2024, d'une production très bas carbone sur trois sites américains de production de clins de façade (*siding*), grâce à l'emploi de 100 % d'électricité d'origine renouvelable ;
  - Après l'installation d'un four électrique à Pont-à-Mousson en 2023, utilisé en complément du haut-fourneau, une deuxième phase de décarbonation a été lancée en 2024 avec le projet de remplacement, dans l'usine de Foug, de deux cubilots par deux fours électriques, avec comme objectif d'atteindre une baisse de 62 % des émissions de CO<sub>2</sub> du site et 80 % de sa consommation d'eau ;
  - Lancement du projet de construction d'une seconde ligne de production de verre plat en Égypte, dotée d'un parc solaire.
- De développement et commercialisation de solutions innovantes intégrant des bénéfices carbone et de réduction de consommation d'énergie :
  - Après l'introduction, en 2023, du vitrage ORAÉ® (offre de verre bas carbone), la nouvelle génération de laine de verre recyclable LANAE® est progressivement déployée par Isover en Europe ;
  - Lancement au Royaume-Uni d'une plaque de plâtre fabriquée à partir de 100% de plâtre recyclé ;
  - L'activité Chimie de la Construction poursuit ses efforts afin de développer de nouveaux additifs adaptés aux ciments et bétons bas carbone. Ces technologies bas carbone ouvrent d'importantes opportunités de codéveloppement avec de nouveaux partenaires dans des marchés en pleine expansion et permettent d'accélérer la croissance rentable de Saint-Gobain dans la chimie de la construction.

## Mesure et suivi des émissions de « scope » 1 et 2

La feuille de route « Carbone 2030 » s'appuie sur plusieurs leviers de décarbonation pour réduire les émissions de « scope » 1 et 2 :

- Les actions sur les produits : l'optimisation des produits (allègement des plaques de plâtre ou de la laine de verre à performance équivalente) et l'éco-conception, incluant plus de matières recyclées dans la composition des produits, ce levier contribue pour environ 15% de l'objectif à 2030 (hors effet volume et périmètre) ;
- L'innovation dans l'optimisation des procédés industriels, l'utilisation d'énergies décarbonées et la conception/composition des produits, ainsi que les programmes d'excellence industrielle (WCM), qui contribuent pour environ 35 % de l'objectif à 2030 (hors effet volume et périmètre) ;
- L'achat d'énergies décarbonées (électricité renouvelable, biogaz, voire hydrogène), levier contribuant pour environ 50% de l'objectif à 2030 (hors effet volume et périmètre). Plus des trois quarts de l'énergie totale consommée par Saint-Gobain sont toujours directement liés à des achats d'énergies fossiles. Des plans d'action ont été mis en place afin d'identifier et sécuriser des sources régulières et fiables d'approvisionnement en

énergies renouvelables. Ainsi, l'électricité décarbonée représente désormais plus de la moitié de la consommation totale d'électricité. Le Groupe développe également sur ses sites des projets utilisant les énergies nouvelles (énergie éolienne, biomasse, biogaz, énergie solaire,...). Ces développements peuvent se faire en association avec des partenaires extérieurs.

Près de 90% des émissions de « scope » 1 et 2 sont mesurées mensuellement, par le biais d'un reporting automatisé, intégrant les consommations de matières et d'énergies, ainsi que l'impact des contrats PPA et des certificats. La réduction des émissions est donc un indicateur de performance opérationnelle au même titre que les indicateurs de performance financière.

Les émissions 2024 de CO<sub>2</sub> de « scope » 1 et 2 du Groupe sont évaluées à 8,5 millions de tonnes (8,8 millions à fin 2023).

## Risques climatiques et Plan d'adaptation

L'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques et opportunités liés aux changements climatiques font partie intégrante du processus de cartographie des risques de Saint-Gobain. Le Groupe a identifié 10 risques et 5 opportunités stratégiques liés aux changements climatiques, les risques identifiés ne présentant pas de matérialité financière significative pour Saint-Gobain.

En matière d'opportunités, les effets conjugués des hausses de températures et des événements climatiques (sécheresses, inondations, feux, tempêtes) auront un impact fort sur la croissance du marché de la construction, et l'évolution des cadres réglementaires. En même temps, les modalités de construction vont devoir évoluer, en favorisant la construction légère, la rénovation énergétique des bâtiments et les solutions bas carbone. Le portefeuille d'expertises et de solutions de Saint-Gobain lui assure un positionnement particulièrement favorable face aux besoins d'adaptation des marchés de la construction et la rarefaction des ressources. Le programme « *Solutions for Growth* » intègre par ailleurs un volet lié à l'amélioration de la productivité des clients.

La transformation des procédés industriels de Saint-Gobain et l'évolution des formulations des produits pour intégrer des matières premières recyclées ou à faible impact carbone, dans le cadre de la réalisation de sa feuille de route « Carbone 2030 », n'entraîne pas de changement majeur dans l'organisation des sites industriels du Groupe.

## Mesure et suivi des émissions liées à la chaîne de valeur (« scope » 3)

Les catégories les plus significatives (représentant plus de 80% des émissions totales de « scope » 3), sur lesquelles le Groupe a un véritable levier d'actions et qui sont incluses dans l'objectif validé par SBTi sont principalement les catégories achats de matières premières et de produits de négoce (catégorie 1), achats d'énergie (catégorie 3) et transports et logistique (catégories 4 et 9).

Le Groupe progresse bien dans l'évaluation des émissions de « scope » 3 et poursuit ses efforts d'automatisation (l'impact carbone de plus de 80% des achats des opérations industrielles est mesuré automatiquement), et de fiabilisation des données, la qualité de l'information dépendant de la pertinence des facteurs d'émission des matières et produits, communiqués par les fournisseurs.

Le plan d'actions visant à accélérer la réduction des émissions de « scope » 3 s'appuie sur trois leviers principaux :

- La reformulation de produits et l'innovation visant à substituer les matières premières les plus impactantes, soit par des matières recyclées, soit par de nouvelles compositions bas carbone, doit contribuer pour environ 30% de la réalisation de l'objectif ;

- La décarbonation des achats grâce aux actions menées par les fournisseurs contribuera pour environ 60% à la réalisation de l'objectif. Les équipes Saint-Gobain participent également à la création de plans d'actions communs avec les fournisseurs afin de réduire leur impact carbone ;
- L'innovation et la performance logistiques représenteront environ 10% de la réalisation de l'objectif.

Cette quantification s'entend hors évolution méthodologique, évolution du périmètre, amélioration des systèmes d'information et de la qualité des informations liées aux facteurs d'émission.

Sur la catégorie des achats de matières premières et de produits de négoce, il est désormais demandé aux principaux fournisseurs du Groupe (les plus contributeurs en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>) de fournir, via un portail dédié, leurs empreintes carbone et leurs ambitions, la collecte des informations étant basée sur des analyses de cycle de vie vérifiées par des tierces parties indépendantes. Une base de données assure le suivi des facteurs d'émissions des matières et produits achetés par le Groupe.

Le tableau ci-dessous présente les contrats les plus significatifs (> 200 GWh sur la durée du contrat) au 31 décembre 2024, avec leurs principales caractéristiques :

Type	Localisation	Énergie	Puissance (par an)	% de la consommation d'électricité du pays (base 2024)	Date de démarrage	Durée du contrat	Traitement comptable
VPPA	USA (Blooming Grove)	Éolien	460 GWh	> 25%	2020	12 ans	IFRS 9 (dérivé)
VPPA	USA (Cotton Bayou)	Solaire	452 GWh	> 25%	2024	10 ans	IFRS 9 (dérivé)
VPPA	USA (Danish fields)	Solaire	224 GWh	> 10%	2024	15 ans	IFRS 9 (dérivé)
VPPA	Pologne	Éolien	180 GWh	> 25%	2025	15 ans	IFRS 9 (dérivé)
PPA	Roumanie	Mix	160 GWh	> 75%	2026	5 ans	Contrat d'achat
PPA	France	Éolien	175 GWh	> 10%	2026	5 ans	Contrat d'achat
PPA	Espagne	Mix	150 GWh	> 25%	2024	10 ans	Contrat d'achat
PPA	France	Mix	108 GWh	> 10%	2026	20 ans	Contrat d'achat
PPA	USA (Chowchilla)	Solaire	78 GWh	< 10%	2023	15 ans	IFRS 16
PPA	France	Solaire	36 GWh	< 10%	2024	15 ans	Contrat d'achat
PPA	Italie	Éolien	22 GWh	> 10%	2024	12 ans	Contrat d'achat
PPA	Espagne	Solaire	18,5 GWh	< 10%	2023	12 ans	Contrat d'achat
PPA	Roumanie	Solaire	12 GWh	< 10%	2023	20 ans	Contrat d'achat

En application de la norme IFRS 9, les contrats VPPA sont évalués à la juste valeur par résultat, à l'exception d'un contrat de VPPA qualifié de couverture (VPPA Pologne) dont les variations de juste valeur ont été comptabilisées dans les « autres éléments du résultat global ».

Les impacts de la variation de juste valeur des VPPA sont globalement non significatifs à l'échelle du Groupe à la clôture de décembre 2024.

L'objectif du Groupe est de poursuivre l'augmentation de la part représentée par l'électricité dans ses besoins énergétiques.

La part d'électricité décarbonée dans les consommations totales d'électricité du Groupe a augmenté pour atteindre 67 % en 2024 (57 % en 2023) grâce à la signature de nouveaux *Power Purchase Agreements* (PPA) et contrats d'électricité verte dans différentes régions du monde, pourcentage amené à progresser après la mise en œuvre, à partir de 2025, des contrats précités.

À fin 2024, les émissions de « scope » 3 ont été évaluées à 24,5 millions de tonnes sur le périmètre considéré dans le cadre de l'objectif 2030 validé par SBTi.

### Signature de contrats d'achat d'électricité renouvelable

Le Groupe poursuit la négociation et la signature de contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable (« scope » 2), soit avec livraison physique d'électricité (*Power Purchase Agreement*), soit financier, sans livraison physique, comprenant un règlement en cash basé sur l'écart entre le prix du contrat et le prix du marché (*Virtual Power Purchase Agreement*). Ces contrats font l'objet d'une analyse préalable à leur signature pour déterminer le traitement comptable auquel ils seront soumis : IFRS 16 pour les contrats de location, IFRS 9 pour les instruments financiers ou IAS 37 pour les contrats d'achat bénéficiant de l'exception *own-use* de IFRS 9.2.4.

La majorité des contrats signés par le Groupe sont des PPA considérés comme des contrats d'achat bénéficiant de l'exception *own-use* de IFRS 9.2.4.

### Investissements durables, dépenses de Recherche et Développement, et autres dépenses en faveur du climat et de la préservation de l'environnement

Les investissements liés à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sont suivis tous les mois dans le reporting financier du Groupe.

Afin de soutenir l'accélération vers des procédés industriels contribuant à la neutralité carbone, Saint-Gobain s'est engagé à investir un montant d'un milliard d'euros en CAPEX et dépenses de R&D sur les dix années 2021-2030. Depuis la mise en œuvre de sa feuille de route en 2020, le montant des investissements réalisés atteint déjà 764 millions d'euros.

Sur l'année 2024, le Groupe a consacré 163 millions d'euros aux investissements industriels (144 millions d'euros en 2023) et 88 millions d'euros aux dépenses de Recherche et Développement ciblés sur sa stratégie de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (79 millions d'euros en 2023).

### Gestion des quotas de CO<sub>2</sub>

Le groupe Saint-Gobain dispose à la fin de l'exercice 2024 d'un stock de 3,8 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués par la Communauté européenne. Le Groupe a procédé en 2024, à l'achat sur le marché du comptant, de 0,4 million de tonnes de quotas de CO<sub>2</sub> à un prix moyen de 58 euros la tonne et sur le marché à terme de 0,5 million de tonnes de quotas de CO<sub>2</sub> à un prix moyen de 67 euros la tonne et considère pouvoir conserver à fin décembre 2024 une autosuffisance en quotas pour une période de plus de trois ans.

### Opérations de financement

Après le lancement en 2022, d'un « *Sustainability-Linked Bond* », dont une tranche de 500 millions d'euros à 10 ans est indexée sur deux objectifs de performance durable calculés à l'horizon de 2030 (réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 33 % pour les « scope » 1 et 2, et celle des déchets de production non recyclés de 80 %), et la signature, en décembre 2023 d'un « *Sustainability-Linked Loan* » de 4 milliards d'euros à échéance décembre 2028, dont la marge est indexée sur trois indicateurs de performance liés à la feuille de route durable de Saint-Gobain à l'horizon 2030, par rapport à l'année de référence 2017 (réduction de 33 % en absolu des émissions de CO<sub>2</sub> pour les « scope » 1 et 2, réduction de 80 % des déchets de production non recyclés et taux de fréquence d'accidents inférieur ou égal à 1,5 pour 1 million d'heures travaillées), le Groupe a lancé, en mars 2024, sa première émission obligataire verte avec une double tranche (1 milliard d'euros à 6 ans avec un coupon de 3,375 % et 1 milliard d'euros à 10 ans avec un coupon de 3,625 %). Les fonds levés serviront à financer des projets alignés sur la taxonomie européenne.

## 3.3 Gouvernance

### Comités RSE

Un Comité RSE est établi au sein du Conseil d'administration (qui s'assure de la prise en compte des sujets de RSE dans la définition et mise en œuvre de la stratégie de Saint-Gobain) ainsi qu'au sein du Comité exécutif du Groupe. Une synthèse des résultats environnementaux et des focus spécifiques sont à l'ordre du jour des réunions trimestrielles de ces différents organes.

### Politique de rémunération des dirigeants

Considérant l'enjeu du changement climatique comme stratégique pour le Groupe, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est un indicateur de performance intégré aux plans de rémunérations à court et à long terme des dirigeants du Groupe. Concernant les plans de long terme, la pondération des critères RSE est de 20 % et ceux des rémunérations variables annuelles de 15 %. Le poids des objectifs CO<sub>2</sub> est de 10 % pour les plans de long terme et de 5 % pour les rémunérations variables annuelles.

### Prix interne du carbone

Depuis 2016, Saint-Gobain a introduit un prix interne du carbone. Le niveau de prix interne du carbone par tonne, applicable à fin 2024 est de 100 euros la tonne d'émissions de CO<sub>2</sub> pour l'évaluation de ses décisions d'investissement et 200 euros la tonne pour ses projets de R&D. Une approche spécifique applicable aux acquisitions significatives a été mise en place. Elle intègre l'effort éventuellement nécessaire pour que l'impact carbone de ces acquisitions soit compatible avec la trajectoire d'émissions directes et indirectes de Saint-Gobain. Le modèle d'évaluation de la rentabilité des investissements du Groupe utilisé dans les décisions d'investissement et d'acquisition de sociétés, intègre le prix interne du carbone depuis 2023.

## 3.4 Tests de la valeur des actifs et émissions nettes de CO<sub>2</sub>

Comme indiqué dans la partie concernant le suivi de la valeur des actifs (cf. note 7.5.4, p. 415) le Groupe intègre, dans ses tests sur la valeur des actifs, les coûts prévisionnels projetés à l'infini de la valeur des émissions de CO<sub>2</sub> nettes des quotas gratuits reçus. Ces analyses ne conduisent pas à l'identification de dépréciation des actifs nets au sein des groupes d'UGT, la marge de manœuvre constatée (*headroom*) étant positive pour l'ensemble des groupes d'UGT.

## 3.5 Évaluation de l'impact des éléments climatiques sur les actifs du Groupe

Saint-Gobain a mené en 2023, une étude avec un cabinet externe afin d'identifier son exposition aux risques physiques liés à l'impact du changement climatique (inondations, feux de forêt, cyclones, tempêtes, sécheresses et stress thermique), ainsi que des tremblements de terre, sur ses activités. Une analyse de l'exposition et de la vulnérabilité aux éléments climatiques a été effectuée sur les actifs de près de 500 sites industriels et logistiques les plus importants (couvrant plus de 80 % du chiffre d'affaires et de la valeur nette comptable des actifs du Groupe), selon trois scénarios du GIEC : SSP1-2.6, SSP2-4.5 et SSP5-8.5, et trois horizons temporels : 2030, 2040 et 2050.

Cette étude a permis d'évaluer au niveau de chaque site, et pour l'ensemble du Groupe (après prise en compte des mesures d'adaptation en place) :

- Les impacts directs : les effets immédiats du changement climatique sur les sites, l'infrastructure et les conditions de vie et de travail ;
- Les impacts indirects : les conséquences des effets du changement climatique sur l'activité économique, les états financiers ainsi que l'impact social, y compris l'impact des interruptions d'activité.

L'étude établit que, même dans le scénario le plus extrême et à l'horizon 2050, les risques totaux identifiés ne représenteraient que des montants peu significatifs, à l'échelle du Groupe, par rapport à la *baseline* 2023.

Le stress thermique, les inondations et les tempêtes représenteraient la majeure partie des risques estimés, principalement induits, non par les dommages directs, mais par l'interruption d'activité, avec un impact plus significatif en Asie et en Inde, l'Europe n'étant pas matériellement impactée.

L'actualisation de cette étude réalisée en 2024 a confirmé les conclusions de l'étude initiale de 2023.

Elle a été complétée en 2024 par une analyse comparable portant sur 51 sites australiens de CSR. Les risques identifiés lors de cette analyse complémentaire ressortent également comme étant peu significatifs à l'échelle de CSR et du groupe Saint-Gobain.

La connaissance par Saint-Gobain de l'existence de ces effets d'amplification lui permet d'inclure dans sa vision et stratégie long terme les risques physiques et de transition, intégrant ainsi entièrement le changement climatique et ses impacts dans ses prises de décision.

Parallèlement à cette évaluation des risques physiques sur ses actifs, le Groupe a entamé un travail d'analyse sur plusieurs géographies, des opportunités de croissance de ses solutions liées à l'impact des changements climatiques.

### 3.6 Évolution réglementaire – mise en œuvre de la CSRD et analyse de double matérialité

Le Groupe continue de travailler à la mise en œuvre des évolutions réglementaires en lien avec le changement climatique et la transition énergétique.

Entrée en vigueur en janvier 2024, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) est une directive européenne visant à améliorer et harmoniser la communication des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) par les entreprises.

Saint-Gobain a mené des analyses de double matérialité en s'appuyant sur le standard européen ESRS établi dans le cadre de l'application de la CSRD.

Pierre angulaire de la CSRD, l'analyse de « double matérialité » a pour but d'identifier les thématiques de durabilité reflétant :

- Les impacts positifs et négatifs potentiels ou actuels matériels sur les personnes et l'environnement liés aux activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur (matérialité d'impact) ;
- Les effets financiers positifs (opportunités) et négatifs (risques) matériels liés aux sujets de durabilité qui affectent ou pourraient affecter les performances financières du Groupe (matérialité financière).

Cette analyse de double matérialité se décompose en quatre grandes étapes :

- Identification des enjeux de durabilité ;
- Identification des IROs (impacts, risques et opportunités) ;
- Évaluation des IROs ;
- Évaluation de la matérialité d'impact et matérialité financière avec fixation des seuils de matérialité. Cette fixation de seuils, a permis de valider une liste d'IROs matériels et par conséquent, de déterminer les thématiques de durabilité prioritaires à intégrer au reporting CSRD.

Saint-Gobain a réalisé une première analyse de double matérialité en 2023 sur la base des projets de textes réglementaires de la CSRD. Cette analyse a ensuite été actualisée en 2024 pour garantir l'alignement et la cohérence avec l'acte délégué final des ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), publié en juillet 2023.

Le résultat de l'analyse de double matérialité a été approuvé par la Direction Générale et soumis pour approbation au Conseil d'administration et au Comité RSE.

## NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et de toutes ses filiales contrôlées, des sociétés contrôlées conjointement et des sociétés sous influence notable.

#### 4.1.1 Méthodes de consolidation

##### Intégration globale

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle directement ou indirectement sont intégrées globalement.

##### Partenariats

Les partenariats qualifiés de co-entreprises sont consolidés par mise en équivalence. Les éléments du bilan et du compte de résultat des partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

##### Mise en équivalence

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, directe ou indirecte, sont mises en équivalence.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est présentée sur deux lignes distinctes du compte de résultat. Le résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité principale est le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe est présenté dans le résultat opérationnel sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles »

et pour les autres mises en équivalence, leur résultat est regroupé sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » dans le résultat avant impôts.

#### 4.1.2 Regroupements d'entreprises

##### Acquisitions par étapes et cessions partielles

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation ne donnant pas le contrôle), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation ne donnant pas le contrôle, qui est alors enregistrée à la juste valeur.

##### Droits de vote potentiels et engagements d'achats d'actions

Les droits de vote potentiels constitués par des options d'achat sur des minoritaires sont pris en considération dans l'appréciation du contrôle exclusif par le Groupe uniquement lorsque celui-ci détient le contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente contractées avec un minoritaire sur des titres d'une société dont le Groupe détient le contrôle, le Groupe prend en compte la détention correspondante dans le calcul des pourcentages d'intérêts. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette sur investissement, présentée dans les autres provisions et passifs non courants, correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente en contrepartie d'une diminution des intérêts ne donnant pas le contrôle et des capitaux propres part du Groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

#### **Intérêts ne donnant pas le contrôle**

Conformément à IFRS 10, les intérêts ne donnant pas le contrôle sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations des intérêts minoritaires sans perte de contrôle, restent en variation de capitaux propres et sont sans impact sur le compte de résultat et le bilan à l'exception de la variation de trésorerie.

#### **4.1.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession**

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus, et dont la vente est hautement probable dans un horizon d'un an, sont classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent. Les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente ne sont plus amortis. Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et les comptes de produits et de charges restent consolidés ligne à ligne dans le compte de résultat du Groupe. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable. À chaque clôture, la valeur des actifs et passifs détenus en vue de la vente est revue afin de déterminer s'il y a lieu de constater une dotation ou une reprise de provision pour dépréciation dans le cas où la juste valeur nette des coûts de cession aurait évolué.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et principale pour le Groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque le Groupe a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et les plus ou moins-values nettes d'impôt réalisées au titre des cessions de ces activités. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés, par nature d'opération, sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

#### **4.1.4 Transactions internes**

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

#### **4.1.5 Conversion des états financiers des sociétés étrangères**

Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les actifs et passifs des filiales hors zone euro sont convertis aux taux de change en vigueur à la clôture de la période et les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de change de la période.

La part du Groupe dans les pertes ou les profits de conversion est comprise dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres, jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus, liquidés ou déconsolidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

#### **4.1.6 Opérations en devises**

Les charges et les produits des opérations en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la Compagnie de Saint-Gobain sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les actifs et les dettes en devises sont convertis aux taux de clôture, et les écarts de change résultant de cette conversion sont enregistrés dans le compte de résultat, à l'exception de ceux relatifs aux prêts et emprunts entre des entités consolidées du Groupe qui, en substance, font partie intégrante de l'investissement net dans une filiale étrangère, et qui sont portés, nets d'impôt, au poste « Écarts de conversion », inclus dans les capitaux propres.

#### **4.1.7 Hyperinflation**

La norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » requiert de retraiter les états financiers qui ont été établis selon la convention du coût historique. Ce retraitement consiste à appliquer un indice général des prix, de sorte que les états financiers soient exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture. Ainsi l'ensemble des actifs et passifs non-monnaïres doivent être corrigés de l'inflation pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat à la date de clôture. De même, le compte de résultat est retraité pour corriger l'inflation constatée sur la période. Les éléments monétaires n'ont pas besoin d'être retraités, puisqu'ils reflètent déjà le pouvoir d'achat à la date de clôture.

#### **Argentine**

L'Argentine est, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2018, considérée comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 s'applique donc aux entités dont la monnaie fonctionnelle est le peso argentin (selon la table d'inflation FACPCE).

#### **Liban**

Le Liban est considéré depuis octobre 2020 comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 est ainsi devenue applicable, à compter du 31 décembre 2020, aux entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre libanaise.

Le Groupe est faiblement exposé au Liban, le chiffre d'affaires et le total des actifs non courants représentent moins de 1 % des données consolidées du Groupe.

#### **Turquie**

Avec un taux d'inflation cumulée sur 3 ans supérieur à 100 % depuis février 2022, la Turquie a été intégrée en mars 2022 dans la liste des économies hyperinflationnistes. La norme IAS 29 s'applique donc aux entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre turque.

## 4.2 Évolution du périmètre de consolidation

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour les exercices 2024 et 2023 sont présentées ci-dessous et une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2024 est présentée en note 15, p. 437.

### 4.2.1 Opérations réalisées en 2024

Au cours de l'exercice 2024 le Groupe a réalisé 20 acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 3 606 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à 10 cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente net des frais de cessions de 83 millions d'euros.

#### Principales acquisitions de l'exercice 2024

Les acquisitions représentent en année pleine un chiffre d'affaires d'un montant de 1 824 millions d'euros et un EBITDA de 322 millions d'euros.

- Le 15 janvier 2024, Saint-Gobain a conclu un accord définitif en vue de l'acquisition de Glass Service a.s., acteur de référence sur les solutions digitales pour les fours verriers, notamment dans le domaine des systèmes de contrôle avancé et de modélisation, permettant à ses clients de réduire leur consommation d'énergie. Cette acquisition complète la gamme de services digitaux proposée par Saint-Gobain en matière de prédiction, de diagnostic et d'exploitation des données pour aider ses clients à améliorer leur efficacité énergétique et optimiser l'empreinte carbone de leurs produits et procédés. Ces solutions digitales participent aux objectifs du plan stratégique « *Grow & Impact* » de Saint-Gobain visant à fournir à ses clients des solutions complètes permettant d'accélérer la décarbonation de leur offre ;
- Le 18 janvier 2024, Saint-Gobain a annoncé deux acquisitions sur le marché attractif des revêtements de sol destinés au non-résidentiel, renforçant sa présence sur ce segment de la chimie de la construction :
  - R.SOL est un producteur français de solutions pour les sols à base de résine. Cette acquisition élargit le portefeuille de Saint-Gobain grâce à la large gamme de résines diversifiées, la technologie différenciante et l'importante base de clients de R.SOL ;
  - Technical Finishes est un acteur de référence dans les solutions de revêtements de sol en résine en Afrique du Sud. Cette acquisition renforce le profil de croissance rentable de Saint-Gobain en Afrique du Sud et dans le reste du continent africain.

Ces deux acquisitions confortent la position de leader de Saint-Gobain dans les solutions de revêtements de sol. Elles généreront des synergies importantes en complétant parfaitement son offre existante sous la marque Weber ;

- Le 2 février 2024, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition d'International Cellulose Corporation (« ICC »), acteur de premier plan dans l'isolation technique aux États-Unis, avec notamment des systèmes de finition par pulvérisation aux propriétés thermique, anti-feu et acoustique, pour le marché non résidentiel américain. Les solutions d'isolation d'ICC sont produites avec des fibres naturelles (principalement de cellulose) à base de plantes contenant une forte proportion de matériaux recyclés et renfermant un haut taux de CO<sub>2</sub> capturé. Cette acquisition permet à Saint-Gobain de compléter son offre pour la protection de l'enveloppe du bâtiment ;
- Le 3 juin 2024, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition annoncée le 3 avril 2024 du groupe Bailey (« Bailey »), acteur non coté produisant des ossatures métalliques pour la construction légère au Canada (cf. note 2.1.3 p. 383) ;
- Le 9 juillet 2024, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de CSR Limited (cf note 2.1.1 p. 383).  
L'allocation préliminaire du prix d'acquisition de CSR aux actifs acquis, aux passifs assumés et aux dettes reprises à la date de prise de contrôle est présentée dans le tableau ci-après. Par ailleurs, les frais de transaction relatifs à l'acquisition de CSR sont comptabilisés dans les autres charges opérationnelles du Groupe pour un montant de 84 millions d'euros ;
- Le 2 décembre 2024, Izocam, acteur de premier plan dans l'isolation en Turquie codétenu par Saint-Gobain et Alghanim Industries (Groupe Kutayba Alghanim), a finalisé l'acquisition de 100% de His Yalitim, un producteur local de laine de roche. Cette acquisition conforte la présence en Turquie d'Izocam. Cette opération permet à Saint-Gobain de renforcer sa position dans la construction durable dans le pays, avec des positions de leader dans l'isolation, le plâtre, et la plaque de plâtre, et la chimie de la construction ;
- Le 3 décembre 2024, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Kilwaughter, un acteur de référence dans la chimie de la construction (mortiers de façade) au Royaume-Uni et en Irlande. Cette transaction renforce l'offre de Saint-Gobain au Royaume-Uni et en Irlande dans la construction durable.

L'identification et l'évaluation des actifs acquis, des passifs assumés et des dettes reprises à leur juste valeur (exercice de PPA : Purchase Price Allocation) des acquisitions 2024 ont démarré courant 2024 et seront finalisées dans les 12 mois suivant la date d'acquisition.

L'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis, de passifs assumés et de dettes reprises de Building Products of Canada a été finalisée à fin décembre 2024. Les montants affectés en relation clientèle, marques et propriété intellectuelle s'élèvent respectivement à 353 millions d'euros, 37 millions d'euros et 14 millions d'euros, ce qui porte l'écart d'acquisition définitif à un montant de 502 millions d'euros (valorisation au cours d'entrée).

L'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis, de passifs assumés et de dettes reprises est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Bailey	CSR Limited	Autres entrées de périmètre <sup>(1)</sup>	Total à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	208	296	144	648
Immobilisations corporelles et droits d'usage	141	1 696	108	1 945
Actifs financiers et autres actifs non courants <sup>(2)</sup>	2	212	38	252
<b>TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT</b>	<b>351</b>	<b>2 204</b>	<b>290</b>	<b>2 845</b>
Stocks	76	212	44	332
Créances clients	63	159	37	259
Autres créances	9	32	8	49
Disponibilités et équivalents de trésorerie	11	45	28	84
<b>TOTAL DE L'ACTIF COURANT</b>	<b>159</b>	<b>448</b>	<b>117</b>	<b>724</b>
Dettes financières et de loyers - Part à long terme	1	68	15	84
Provisions et autres passifs - Part à long terme <sup>(3)</sup>		156	52	208
Impôts différés passifs	87	143	42	272
<b>TOTAL DES DETTES NON COURANTES</b>	<b>88</b>	<b>367</b>	<b>109</b>	<b>564</b>
Dettes financières et de loyers - Part à court terme	20	23	3	46
Provisions et autres passifs - Part à court terme <sup>(3)</sup>		37	1	38
Dettes fournisseurs	20	104	25	149
Autres dettes	36	104	28	168
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices			4	4
<b>TOTAL DES DETTES COURANTES</b>	<b>76</b>	<b>268</b>	<b>61</b>	<b>405</b>
<b>TOTAL JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET ACQUIS</b>	<b>346</b>	<b>2 017</b>	<b>237</b>	<b>2 600</b>
Juste valeur de la contrepartie	608	2 584	319	3 511
Intérêts ne donnant pas le contrôle		2	3	5
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>262</b>	<b>569</b>	<b>85</b>	<b>916</b>

<sup>(1)</sup> Les autres entrées de périmètre comprennent également les ajustements définitifs de PPA des acquisitions de 2023 (essentiellement Building Products of Canada) ;

<sup>(2)</sup> Les actifs financiers et autres actifs non courants de CSR Limited incluent des titres mis en équivalence pour un montant de 99 millions d'euros ;

<sup>(3)</sup> Les provisions et autres passifs de CSR Limited incluent des provisions pour litiges amiante à hauteur de 144 millions d'euros.

### Principales cessions de l'exercice 2024

Les cessions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'un montant de 292 millions d'euros.

Les principales sorties de périmètre de l'exercice 2024 sont récapitulées ci-après :

- Le 5 janvier 2024, Saint-Gobain a finalisé la cession d'une part majoritaire de son activité d'isolation en mousse de polyisocyanurate (PIR) opérant au Royaume-Uni sous la marque Celotex au profit de SOPREMA ;
- Le 1<sup>er</sup> mars 2024, Saint-Gobain a finalisé la cession au groupe livari Mononen, de son activité de produits en bois traité en Irlande (PDM) ;
- Le 30 août 2024, Saint-Gobain a finalisé la cession de Freeglass GmbH & Co. KG, son activité de production de pièces en plastique pour l'extérieur destinées à l'industrie automobile, à HF Opportunities GmbH, une filiale de Hannover Finanz ;
- Le 29 novembre 2024, Saint-Gobain a finalisé la cession au fonds d'investissement institutionnel français Aldebaran, avec une participation minoritaire de la Banque Publique d'Investissement Bpifrance, de PAM Building, la filiale de Saint-Gobain PAM (activité Canalisation) dédiée à la production de solutions d'évacuations sanitaires et pluviales pour les bâtiments.

Ces cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan « Grow & Impact ».

### 4.2.2 Opérations réalisées en 2023

Au cours de l'exercice 2023 le Groupe a réalisé 25 acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 1 254 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à 7 cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente net des frais de cessions de 38 millions d'euros.

Les principales opérations sont récapitulées ci-après :

- Le 30 janvier 2023, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Termica San Luis, un leader de la laine de roche en Argentine. Termica San Luis est une entreprise familiale forte de plus de 70 ans d'expérience dans le domaine de l'isolation. Pionnière dans la production de laine de roche en Argentine, elle en est maintenant le principal producteur. Cette acquisition renforce la présence de Saint-Gobain sur le marché de l'isolation en enrichissant son portefeuille de solutions pour ses clients grâce à la combinaison de sa position sur le marché de l'isolation en laine de verre avec celle de Termica San Luis sur le marché de l'isolation en laine de roche ;
- Le 7 février 2023, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition d'IDP Chemicals, licencié de Chryso depuis 2018. Cette entité est bien positionnée pour accompagner la dynamique de la construction en Égypte, avec pour objectif la création d'une plateforme d'adjuvants, et à terme le regroupement de l'outil de production et espace de stockage couvrant les besoins de SG Weber, IDPC & GCP, sur le plus grand marché de ciment en Afrique ;

- Le 1<sup>er</sup> mars 2023, Saint-Gobain a finalisé la cession au Groupe Stark, qui avait été annoncée le 12 décembre 2022, de ses marques de négoce au Royaume-Uni, dont le distributeur de matériaux de construction et de bois Jewson. L'impact de la cession sur le compte de résultat est principalement lié au recyclage de la réserve de conversion ;
- Le 16 mars 2023, Saint-Gobain et Dalsan ont obtenu l'autorisation nécessaire des autorités de concurrence pour fusionner leurs activités de plâtre et plaques de plâtre en Turquie. Une fois que l'investissement industriel de la nouvelle usine de Turgutlu (près d'Izmir) sera achevé, l'ensemble fusionné bénéficiera d'une position de leader, d'un savoir-faire combiné, d'une capacité de production élargie et d'un dispositif industriel optimisé et moderne en plaques de plâtre et plâtre. Ses clients, en Turquie ou à l'export, avec des besoins croissants en Méditerranée orientale, auront accès au portefeuille le plus complet et le plus innovant de solutions légères et durables pour la construction et la rénovation de l'enveloppe des bâtiments ainsi que pour les cloisons d'intérieur ;
- Le 30 mars 2023, Saint-Gobain a signé un accord en vue de la cession de son activité de transformation de verre Glassolutions en Suisse au groupe privé allemand AEQUITA ;
- Le 3 avril 2023, Saint-Gobain a réalisé l'acquisition de U.P. Twiga Fiberglass Ltd (UP Twiga), leader sur le marché de l'isolation en laine de verre en Inde, conformément à la communication faite le 22 février 2023. Avec cette acquisition, Saint-Gobain renforce son positionnement dans les solutions d'aménagement intérieur et de façade en Inde, qui devraient bénéficier de normes de construction plus strictes et de la forte demande pour les solutions alliant performance énergétique et confort acoustique et thermique ;
- Le 26 juin 2023, Saint-Gobain a réalisé l'acquisition de United Paints and Chemicals S.A.E. (« Drymix »), un producteur de mortiers prêts à l'emploi qui sert le marché de la construction en Égypte. Cette acquisition accélère sa croissance dans le pays en complétant sa gamme de solutions dans le verre, le plâtre et la chimie de la construction. Elle intervient après la récente inauguration du site de Saint-Gobain produisant des mortiers techniques (colle et étanchéité) en Égypte, ainsi que l'acquisition début 2023 d'IDP Chemicals dans les adjuvants ;
- Le 3 juillet 2023, Saint-Gobain a signé un accord pour la cession de COVIPOR, son activité de transformation du verre au Portugal, à la société PNI Portugal & Permanente SA ;
- Le 1<sup>er</sup> septembre 2023, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de la société Building Products of Canada Corp. (« Building Products of Canada »), suite à l'autorisation, le 21 août 2023, du Bureau de la concurrence au Canada. Building Products of Canada est un acteur non coté produisant des bardeaux de toiture pour le secteur résidentiel, ainsi que des panneaux d'isolation en fibre de bois au Canada. Avec cette acquisition, Saint-Gobain franchit une nouvelle étape pour renforcer son leadership dans la construction durable au Canada, en complétant l'offre de solutions extérieures de Saint-Gobain dans le pays, déjà renforcée par l'apport du segment des clins de façade (« siding ») avec l'acquisition de Kaycan en 2022 ;
- Ce même jour, Saint-Gobain a finalisé la cession à Glasora a.s. de son activité de transformation de verre Glassolutions en Slovaquie ;
- Le 30 novembre 2023, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Hume Cemboard Industries Sdn Bhd (HCBI). Hume Cemboard Industries est un acteur de référence sur le marché de la plaque de ciment pour façades, cloisons et plafonds en Malaisie. Cette offre de plaques est une solution légère de référence, à fort potentiel de croissance, largement utilisée pour une vaste gamme d'applications ;
- Le 7 décembre 2023, Saint-Gobain a annoncé avoir acquis Menkol Industries Private Limited, un acteur indien de premier plan dans les systèmes d'étanchéité de haute performance pour les fondations. Cette acquisition renforce le positionnement de Saint-Gobain dans les matériaux de construction de spécialités à haute valeur ajoutée en Inde ;
- Le 13 décembre 2023, Saint-Gobain a réalisé l'acquisition d'Adfil NV, suite à l'annonce faite le 26 septembre 2023. L'acquisition de cet acteur international de premier plan dans les fibres de renfort pour béton permet à Saint-Gobain d'étendre ses activités de chimie de la construction, en offrant à ses clients une gamme élargie de solutions incluant adjuvants et fibres pour béton, afin d'accélérer le développement de bétons durables et de haute performance.

Au 31 décembre 2023, les acquisitions représentaient en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 528 millions d'euros et un EBITDA d'environ 146 millions d'euros. Les cessions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'un montant de 2 940 millions d'euros.

### 4.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

La cession de PDM, l'activité de produits en bois traité en Irlande, étant effective au premier semestre 2024, les actifs et passifs détenus en vue de la vente n'incluent plus cette entité pour la clôture au 31 décembre 2024.

Les actifs et passifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2024 incluent :

- L'entité Calders & Grandidge au Royaume Uni ;
- Les sociétés de la Distribution au Brésil.

Ces projets de cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe.

Les critères relatifs aux actifs et passifs détenus en vue de la vente étant remplis (cf. note 4.1.3, p. 390), les comptes de bilan de ces entités ont été regroupés et évalués au 31 décembre 2024 conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, sur les postes « Actifs et passifs détenus en vue de la vente » du bilan consolidé.

Par ailleurs, ces entités en cours de cession n'ont pas été considérées comme des activités abandonnées au compte de résultat au sens d'IFRS 5 car elles ne constituent pas une activité principale pour le Groupe.

Le détail des actifs et passifs détenus en vue de la vente est le suivant :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage et autres actifs non courants	20	68
Stocks, créances clients, autres créances	97	125
Disponibilités et équivalents de trésorerie	38	53
<b>ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE</b>	<b>155</b>	<b>246</b>
Autres provisions et passifs, courants et non courants	20	13
Dettes fournisseurs, autres dettes et autres passifs courants	84	114
Dettes financières, emprunts à moins d'un an et banques créditrices	59	76
<b>PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE</b>	<b>163</b>	<b>203</b>
<b>ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE - NET</b>	<b>(8)</b>	<b>43</b>

#### 4.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées

Au 31 décembre 2024, le nombre de sociétés consolidées est de :

	France	Étranger	Total
<b>Sociétés contrôlées</b>			
<b>31 décembre 2023</b>	<b>118</b>	<b>703</b>	<b>821</b>
Nouvelles sociétés consolidées	6	92	98
Sociétés absorbées	(6)	(25)	(31)
Sociétés sorties du périmètre	(1)	(14)	(15)
<b>31 décembre 2024</b>	<b>117</b>	<b>756</b>	<b>873</b>
<b>Sociétés mises en équivalence et partenariats</b>			
<b>31 décembre 2023</b>	<b>5</b>	<b>89</b>	<b>94</b>
Nouvelles sociétés consolidées		10	10
Sociétés sorties du périmètre		(2)	(2)
<b>31 décembre 2024</b>	<b>5</b>	<b>97</b>	<b>102</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>123</b>	<b>792</b>	<b>915</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>122</b>	<b>853</b>	<b>975</b>

#### 4.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe

Au 31 décembre 2024, les engagements d'achats irrévocables s'élèvent à 1,8 milliard d'euros. Ils comprennent notamment les acquisitions de FOSROC à hauteur de 914 millions d'euros (cf. note 2.1.5 p. 383) et d'OVNIVER à hauteur de 744 millions d'euros (cf. note 2.1.7 p. 383).

## NOTE 5 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

### 5.1 Éléments du compte de résultat

#### 5.1.1 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé net des remises et des avantages commerciaux consentis et des taxes sur vente, dès lors que le contrôle des marchandises ou des services a été transféré au client. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises est comptabilisé essentiellement au moment de leur livraison. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de service est comptabilisé dès lors que celui-ci a été rendu, ou en fonction du pourcentage d'avancement du service évalué sur la base des coûts encourus. De même, au sein des entités de Distribution, les retours attendus sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires et reclassés en stocks pour leur valeur nette comptable en raison de la possibilité d'un droit de retour des marchandises conformément à la durée du droit. Un passif au titre du remboursement futur de ces retours est également comptabilisé.

Concernant les contrats de construction, les sociétés du Groupe comptabilisent le chiffre d'affaires à l'avancement, en fonction des coûts encourus. Les coûts liés sont comptabilisés en résultat au moment où ils sont encourus. Lorsque le résultat d'un contrat de construction ne peut pas être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires est comptabilisé à hauteur des coûts encourus s'il est probable que ces coûts seront 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.

#### 5.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance des Segments du Groupe. C'est l'indicateur principal de gestion utilisé en interne et en externe depuis de nombreuses années. Les profits et pertes de change et variations de juste valeur des instruments de couverture non qualifiés relatifs à des éléments d'exploitation sont enregistrés en résultat d'exploitation. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est dans le prolongement de celle du Groupe est également enregistrée en résultat d'exploitation.

Les rabais fournisseurs obtenus par les entités de Distribution sont un élément du résultat d'exploitation (diminution du coût des ventes). L'existence de rabais contractuels fournisseurs constitue une pratique courante dans le secteur de la distribution de produits industriels. Pour la plupart, ces rabais sont déterminés par l'application d'un taux, garanti contractuellement par type de produit, aux volumes achetés. Leur processus de calcul est informatisé à partir des factures des fournisseurs. En conséquence, la détermination des montants à comptabiliser en compte de résultat à ce titre n'intègre que peu de jugement. D'autres rabais reposent sur un mécanisme comportant des objectifs par paliers, pour lesquels le pourcentage de rabais augmente au fur et à mesure de l'atteinte des différents paliers et ce sur une période donnée. Dans ce cas, un jugement basé à la fois sur l'historique, les performances déjà enregistrées et les tendances, permet de déterminer le niveau de rabais à comptabiliser en compte de résultat. Ce jugement est exercé de manière prudente et cohérente d'un exercice à l'autre.

#### 5.1.3 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend l'ensemble des produits et des charges autres que le résultat financier, la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles et les impôts sur les résultats.

Le résultat opérationnel par nature est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES</b>	<b>46 571</b>	<b>47 944</b>
Charges de personnel :		
Salaires et charges sociales	(9 299)	(8 902)
Rémunérations en actions <sup>(1)</sup>	(72)	(62)
Retraites et avantages au personnel <sup>(1)</sup>	(100)	(142)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et des droits d'usage <sup>(2)</sup>	(2 137)	(1 986)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	76	80
Autres <sup>(3)</sup>	(29 735)	(31 681)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>5 304</b>	<b>5 251</b>
Autres produits opérationnels	107	68
Autres charges opérationnelles <sup>(2)</sup>	(1 034)	(1 088)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(927)</b>	<b>(1 020)</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>4 377</b>	<b>4 231</b>

<sup>(1)</sup> Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) et l'évolution de la charge de retraites sont détaillées en note 6, p. 401 ;

<sup>(2)</sup> Le total des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles, incorporelles, des droits d'usage, et des amortissements des actifs incorporels liés aux PPA s'élève à 2 370 millions d'euros en 2024 contre 2 167 millions d'euros en 2023 ;

<sup>(3)</sup> Le poste « Autres » du résultat d'exploitation correspond aux coûts des marchandises vendues, rabais fournisseurs et frais de distribution des entités de Distribution ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres entités. Il comprend également les frais de recherche et développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élèvent à 585 millions d'euros en 2024 (560 millions d'euros en 2023).

#### 5.1.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les dotations nettes aux provisions pour litiges hors exploitation courante et pour environnement, les résultats de cessions et dépréciations d'actifs, les amortissements des actifs incorporels liés aux *Purchase Price Allocation* (PPA), les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou d'arrêts d'activités, les charges relatives aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustement d'effectifs, ainsi que la variation de juste valeur des contrats de *Virtual Power Purchase Agreement* (VPPA) non qualifiés de couvertures.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Dépréciations d'actifs <sup>(1)</sup>	(291)	(238)
Amortissements des actifs incorporels liés aux PPA <sup>(2)</sup>	(233)	(181)
Autres éléments opérationnels <sup>(3)</sup>	(274)	(433)
Plus-values de cession des actifs immobilisés	107	68
Pertes et profits hors exploitation <sup>(4)</sup>	(236)	(236)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(927)</b>	<b>(1 020)</b>

<sup>(1)</sup> Le poste « Dépréciations d'actifs » inclut les dépréciations sur : les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles, corporelles, les droits d'usage, les actifs destinés à être cédés et les autres actifs ;

<sup>(2)</sup> Les amortissements des marques et des relations clientèles sont reconnus séparément en « Autres produits et charges opérationnels », avec les autres pertes et profits liés aux regroupements d'entreprises, qui ne participent pas à la mesure de la performance des Segments opérationnels du Groupe ;

<sup>(3)</sup> En 2024 comme en 2023, les autres éléments opérationnels comprennent essentiellement les moins-values de cession, les mises au rebut d'immobilisations, les frais d'acquisition, les ajustements de prix d'acquisition encourus lors des regroupements d'entreprises et les impacts de la variation de juste valeur des contrats VPPA. En 2023, ce poste correspond essentiellement au recyclage de la réserve de conversion suite à la cession de la Distribution au Royaume-Uni ;

<sup>(4)</sup> Les pertes et profits hors exploitation comprennent notamment les charges associées aux litiges et aux restructurations.

## 5.2 Informations sectorielles

En application de la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Segments conformément au reporting interne. Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains, ainsi que les actifs et passifs détenus en vue de la vente. Les investissements industriels correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et n'incluent pas les droits d'usage.

La structure du Groupe est constituée de cinq ensembles, avec quatre entités régionales et une entité mondiale Solutions de Haute Performance. L'information sectorielle est présentée par Segments de la façon suivante :

- Solutions de Haute Performance (SHP), qui suit une organisation par marché pour les clients mondiaux : Mobilité, Sciences de la vie, Industrie de la construction et Industrie.

Les quatre entités régionales sont les suivantes :

- Région Europe du Nord, qui regroupe les pays nordiques, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, l'Europe de l'Est et la Russie ;
- Région Europe du Sud - Moyen-Orient (MO) & Afrique, composée de la France, du Benelux, des pays de la Méditerranée, du Moyen-Orient et de l'Afrique ;
- Région Amériques, qui comprend l'Amérique du Nord et l'Amérique latine ;
- Région Asie Pacifique, qui inclut l'Asie, l'Australie et l'Inde ;
- Autres, comprenant les différentes holdings du Groupe.

Les données sectorielles des exercices de 2024 et 2023 par Segments sont les suivantes :

### Exercice 2024

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance <sup>(2)</sup>	Europe du Nord	Europe du Sud <sup>(2)</sup> - MO & Afrique	Amériques <sup>(2)</sup>	Asie-Pacifique	Autres <sup>(1)</sup>	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	9 840	11 548	13 930	9 805	2 642	(1 194)	46 571
Résultat d'exploitation	1 189	968	1 123	1 767	333	(76)	5 304
Résultat opérationnel	895	798	1 059	1 470	325	(170)	4 377
Résultat des sociétés mises en équivalence	3	12	34	21	7	5	82
Amortissements d'exploitation	434	513	620	376	137	57	2 137
Dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles	12	129	15	105	0	0	261
EBITDA	1 506	1 438	1 721	2 112	464	(36)	7 205
Investissements incorporels et corporels <sup>(3)</sup>	410	381	423	591	157	87	2 049
Écarts d'acquisition nets <sup>(4)</sup>	3 163	4 148	2 164	3 876	885	0	14 236
Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle <sup>(4)</sup>	919	1 027	560	1 637	275	0	4 418
Actifs et passifs sectoriels <sup>(4)</sup>	8 116	8 401	7 776	9 116	4 044	227	37 680

<sup>(1)</sup> La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;

<sup>(2)</sup> Les chiffres d'affaires de la France et des États-Unis représentent respectivement 11 040 millions d'euros et 8 585 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France et des États-Unis représentent respectivement 7 128 millions d'euros et 7 927 millions d'euros ;

<sup>(3)</sup> Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage ;

<sup>(4)</sup> Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).

Exercice 2023

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance <sup>(2)</sup>	Europe du Nord	Europe du Sud <sup>(2)</sup> - MO & Afrique	Amériques <sup>(2)</sup>	Asie-Pacifique	Autres <sup>(1)</sup>	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	10 083	12 614	14 941	9 439	2 123	(1 256)	47 944
Résultat d'exploitation	1 207	1 039	1 208	1 586	267	(56)	5 251
Résultat opérationnel	871	714	1 104	1 356	245	(59)	4 231
Résultat des sociétés mises en équivalence	3	11	40	24	5	6	89
Amortissements d'exploitation	417	499	598	312	105	55	1 986
Dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles	99	34	14	67	14	0	228
EBITDA	1 511	1 504	1 767	1 869	368	(18)	7 001
Investissements incorporels et corporels <sup>(3)</sup>	424	416	432	514	162	81	2 029
Écarts d'acquisition nets <sup>(4)</sup>	2 986	4 195	2 132	3 472	326	0	13 111
Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle <sup>(4)</sup>	910	1 054	500	1 510	1	0	3 975
Actifs et passifs sectoriels <sup>(4)</sup>	7 901	8 444	7 480	8 064	1 417	195	33 501

<sup>(1)</sup> La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;

<sup>(2)</sup> Les chiffres d'affaires de la France et des États-Unis représentent respectivement 12 182 millions d'euros et 8 524 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France et des États-Unis représentent respectivement 7 594 millions d'euros et 7 251 millions d'euros ;

<sup>(3)</sup> Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage ;

<sup>(4)</sup> Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).

La répartition du chiffre d'affaires et des produits accessoires des exercices de 2024 et 2023 par segments et pour les pays les plus significatifs est la suivante :

	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>Solutions de Haute Performance</b>	<b>20,8 %</b>	<b>20,8 %</b>
Dont :		
Construction et industrie	13,0 %	13,1 %
Mobilité	7,8 %	7,7 %
<b>Europe du Nord</b>	<b>23,8 %</b>	<b>25,3 %</b>
Dont :		
Pays nordiques	11,2 %	11,8 %
Royaume-Uni - Irlande	3,5 %	4,4 %
Allemagne - Autriche	2,7 %	2,8 %
<b>Europe du Sud - MO &amp; Afrique</b>	<b>29,2 %</b>	<b>30,4 %</b>
Dont :		
France	21,9 %	23,6 %
Espagne-Italie	4,0 %	3,8 %
<b>Amériques</b>	<b>20,7 %</b>	<b>19,3 %</b>
Dont :		
Amérique du Nord	15,9 %	14,5 %
Amérique latine	4,8 %	4,8 %
<b>Asie-Pacifique</b>	<b>5,5 %</b>	<b>4,2 %</b>

Aucun client externe ne représente individuellement 10 % ou plus du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

## 5.3 Indicateurs de performance

### 5.3.1 EBITDA

L'EBITDA résulte du calcul du résultat d'exploitation majoré des dotations aux amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles, incorporelles et des droits d'usage et des pertes et des profits hors exploitation.

L'EBITDA s'élève à 7 205 millions d'euros en 2024 (7 001 millions d'euros en 2023). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat d'exploitation	5 304	5 251
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 410	1 294
Amortissements d'exploitation des droits d'usage	727	692
Pertes et profits hors exploitation	(236)	(236)
<b>EBITDA</b>	<b>7 205</b>	<b>7 001</b>

### 5.3.2 Cash-flow libre

Le *cash-flow* libre - CFL - est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité de l'entreprise. Il se calcule en intégrant à l'EBITDA le résultat financier (hors dividendes reçus des participations), les impôts sur les résultats et la variation du besoin en fonds de roulement, puis en déduisant les amortissements des droits d'usage et les investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles.

### 5.3.3 Cash-flow libre d'exploitation

Le *cash-flow* libre d'exploitation - CFLE est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité opérationnelle de l'entreprise. Son calcul correspond au résultat d'exploitation augmenté des pertes et des profits hors exploitation et de la

variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements d'exploitation, des investissements corporels, incorporels et des droits d'usage.

### 5.3.4 Retour sur capitaux propres employés

Le retour sur capitaux employés ou ROCE est l'expression en pourcentage du rapport entre le résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation (prise en compte de douze mois de résultat d'exploitation pour les acquisitions et annulation du résultat d'exploitation des sociétés cédées), rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, les actifs et passifs détenus en vue de la vente, et qui excluent les impôts différés sur les marques, les relations clientèles et terrains non amortissables.

### 5.3.5 Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat après impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle, diminué des plus ou moins-values de cessions, des dépréciations d'actifs, des amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, des frais d'acquisitions IFRS 3, des autres éléments non courants (notamment les provisions non récurrentes significatives et les impacts liés à l'hyperinflation) et des impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle y afférents.

Le résultat net courant s'élève à 3 474 millions d'euros en 2024 (3 416 millions d'euros en 2023 après retraitements). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (499 715 108 actions en 2024, 507 282 902 actions en 2023), il représente un bénéfice net courant par action de 6,95 euros en 2024 contre 6,73 euros en 2023 (après retraitements).

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023	Retraitements <sup>(1)</sup>	Exercice 2023 retraité
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>	<b>2 844</b>	<b>2 669</b>		<b>2 669</b>
<b>Déduction faite des éléments suivants :</b>				
Résultat de cession d'actifs	(52)	(347)		(347)
Dépréciations d'actifs	(291)	(238)		(238)
Amortissements des actifs incorporels liés aux PPA	(233)	0	(181)	(181)
Frais d'acquisitions IFRS 3	(132)	(17)		(17)
Autres éléments non courants <sup>(2)</sup>	(41)	(4)	(39)	(43)
Impact des intérêts ne donnant pas le contrôle	7	4		4
Effets d'impôts sur les éléments non courants	112	29	46	75
<b>RÉSULTAT NET COURANT (PART DU GROUPE)</b>	<b>3 474</b>	<b>3 242</b>	<b>(174)</b>	<b>3 416</b>

<sup>(1)</sup> Les retraitements apportés à l'indicateur « Résultat net courant » portent sur deux éléments non courants : les impacts liés à l'hyperinflation (IAS 29) et les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA. L'importance de ces éléments non-courants impose désormais leur retraitement afin de conserver une cohérence dans la comparabilité de cet indicateur ;

<sup>(2)</sup> Le poste « Autres éléments non courants » inclut notamment l'impact lié à l'hyperinflation pour un montant de -61 millions d'euros en 2024 contre -39 millions d'euros en 2023.

## 5.4 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
<b>VALEUR NETTE DES STOCKS</b>	<b>7 031</b>	<b>6 813</b>
<b>CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE</b>	<b>4 948</b>	<b>5 096</b>
Autres créances d'exploitation	1 327	1 314
Autres créances hors exploitation	253	72
<b>AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE</b>	<b>1 580</b>	<b>1 386</b>
<b>CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS</b>	<b>149</b>	<b>93</b>
<b>DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>6 773</b>	<b>6 806</b>
Autres dettes d'exploitation	4 957	4 778
Autres dettes hors exploitation*	722	726
<b>AUTRES DETTES</b>	<b>5 679</b>	<b>5 504</b>
<b>DETTES D'IMPÔTS COURANTS</b>	<b>240</b>	<b>249</b>
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (lié à l'activité)	1 576	1 639
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (y compris créances et dettes d'impôts courants)	(560)	(810)
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>1 016</b>	<b>829</b>

\* Les autres dettes hors exploitation comprennent les fournisseurs d'immobilisations, les subventions reçues et les autres dettes diverses hors exploitation (cf. note 5.4.2, p. 399).

### 5.4.1 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'acquisition (nets des rabais fournisseurs), de transformation et les autres coûts encourus pour amener le stock dans l'endroit et l'état où il se trouve. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré et dans certains cas selon la méthode Premier Entré Premier Sorti. Il peut également inclure le dénouement des couvertures de flux de trésorerie liées à des achats de stocks en devises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et de ceux nécessaires pour réaliser la vente. L'impact de la sous-activité est exclu de la valorisation des stocks.

Au 31 décembre 2024 et 2023, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
<b>Valeur brute</b>		
Matières premières	2 097	2 015
En-cours de production	508	475
Produits finis	5 168	5 054
<b>VALEUR BRUTE DES STOCKS</b>	<b>7 773</b>	<b>7 544</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>		
Matières premières	(276)	(270)
En-cours de production	(16)	(19)
Produits finis	(450)	(442)
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS</b>	<b>(742)</b>	<b>(731)</b>
<b>VALEUR NETTE DES STOCKS</b>	<b>7 031</b>	<b>6 813</b>

La valeur nette des stocks s'élève à 7 031 millions d'euros au 31 décembre 2024 comparée à 6 813 millions d'euros au 31 décembre 2023. Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges en 2024 s'élèvent à 277 millions d'euros (372 millions d'euros en 2023). Les reprises de dépréciations de stocks ont été comptabilisées pour un montant de 285 millions d'euros en 2024 (260 millions d'euros en 2023).

### 5.4.2 Créances et dettes d'exploitation et hors exploitation

Les créances clients, les dettes fournisseurs, les autres créances et autres dettes sont comptabilisées à la valeur nette comptable qui, compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à trois mois, est proche de la juste valeur. Des dépréciations sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement total ou partiel des créances à hauteur des pertes de crédit attendues.

Le Groupe considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée du fait de la diversité de ses métiers, du nombre de ses clients et de leurs implantations géographiques mondiales. Par ailleurs, il suit et analyse régulièrement les créances clients en dépassement d'échéance et, le cas échéant, procède à un ajustement de la dépréciation comptabilisée.

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de titrisation et d'affacturage de créances commerciales, certains de ces programmes sont maintenus dans les créances et dans l'endettement à court terme lorsque, après analyse du contrat, les risques sur les créances commerciales ne sont pas transférés en substance aux organismes de financement (ces informations sont détaillées dans la note 10.3.8, p. 427 et 10.3.9, p. 427). Le Groupe dispose également de programmes d'affacturage inversé dont les dettes fournisseurs sont conservées en dettes d'exploitation (cf. note 10.3.10 p 427)

### Créances clients et autres créances

Les créances clients et les autres créances se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Valeur brute	5 395	5 538
Provisions pour dépréciation	(447)	(442)
<b>CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE</b>	<b>4 948</b>	<b>5 096</b>
Rabais obtenus et avances versées aux fournisseurs	485	472
Créances sociales	30	32
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	466	477
Créances diverses d'exploitation	351	340
Autres créances hors exploitation	254	72
Provisions pour dépréciation des autres créances	(6)	(7)
<b>AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE</b>	<b>1 580</b>	<b>1 386</b>

Les créances au 31 décembre 2024 sont stables par rapport au 31 décembre 2023.

En 2024, l'impact des variations de provisions et des pertes sur créances irrécouvrables s'est traduit par une charge de 46 millions d'euros contre 90 millions d'euros en 2023.

Les pertes sur créances irrécouvrables sont en légère baisse à 53 millions d'euros contre 59 millions d'euros au cours de l'exercice 2023.

Les créances clients au 31 décembre 2024 et 2023 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Valeur brute		Dépréciation		Valeur nette	
	31 déc. 2024	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2023
<b>CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES</b>	<b>4 406</b>	<b>4 587</b>	<b>(70)</b>	<b>(82)</b>	<b>4 336</b>	<b>4 505</b>
depuis moins d'un mois	410	418	(44)	(46)	366	372
entre un mois et trois mois	182	166	(48)	(49)	134	117
depuis plus de trois mois	397	367	(285)	(265)	112	102
<b>CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES</b>	<b>989</b>	<b>951</b>	<b>(377)</b>	<b>(360)</b>	<b>612</b>	<b>591</b>
<b>CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>5 395</b>	<b>5 538</b>	<b>(447)</b>	<b>(442)</b>	<b>4 948</b>	<b>5 096</b>

### Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et les autres dettes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
<b>DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>6 773</b>	<b>6 806</b>
Acomptes reçus et rabais accordés aux clients	2 127	2 069
Fournisseurs d'immobilisations	508	518
Subventions reçues	78	88
Dettes sociales	1 683	1 547
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	407	436
Autres dettes diverses d'exploitation	740	726
Autres dettes diverses hors exploitation	136	120
<b>AUTRES DETTES</b>	<b>5 679</b>	<b>5 504</b>

## 5.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

### 5.5.1 Engagements d'achats irrévocables

Les engagements d'achats irrévocables comprennent les obligations contractuelles relatives aux achats de matières premières et de services ainsi que les engagements contractuels en matière d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(en millions d'euros)	Total 2024	Paiements dus par période			Total 2023
		À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Immobilisations corporelles et incorporelles	16	8	8	0	24
Matières premières et énergie	2 651	906	1 355	390	2 229
Services	453	90	352	11	261
<b>TOTAL</b>	<b>3 120</b>	<b>1 004</b>	<b>1 715</b>	<b>401</b>	<b>2 514</b>

### 5.5.2 Engagements de garanties

Dans le cadre des cessions de filiales, le Groupe peut être amené à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible. En 2024, le groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garanties pour un montant de 108 millions d'euros contre 75 millions d'euros fin 2023.

### 5.5.3 Engagements commerciaux

Les engagements commerciaux du Groupe se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	Total 2024	Montants des engagements par période			Total 2023
		À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Dettes assorties de garanties	72	32	28	12	55
Autres engagements donnés	295	63	51	181	276
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>	<b>95</b>	<b>79</b>	<b>193</b>	<b>331</b>

Le montant des créances assorties de garanties détenues par le Groupe s'élève à 70 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 81 millions d'euros au 31 décembre 2023. Par ailleurs, certaines filiales au Royaume-Uni ont émis des garanties pour sécuriser les obligations liées aux avantages au personnel (cf note 6.3 , p. 401), pour un montant de 1 188 millions d'euros au 31 décembre 2024 (1 076 millions d'euros au 31 décembre 2023), dont 766 millions d'euros ont été garantis par l'accès à certains comptes bancaires au Royaume-Uni et 422 millions d'euros par des actifs nantis non spécifiques.

### 5.5.4 Autres engagements

Une provision sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre est comptabilisée dans les comptes consolidés en cas d'insuffisance entre les émissions et les droits attribués.

Le groupe Saint-Gobain disposait à la fin de l'exercice 2024 de 3,8 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre, qui permettront la restitution de nos émissions réelles de CO<sub>2</sub> de l'année 2024.

## NOTE 6 EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

### 6.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

#### Effectifs moyens

	Exercice 2024	Exercice 2023
Cadres	31 119	30 318
Employés	62 061	62 397
Ouvriers	67 357	68 953
<b>TOTAL EFFECTIFS MOYENS</b>	<b>160 537</b>	<b>161 668</b>

#### Effectifs fin de période

Les effectifs totaux du Groupe pour les sociétés consolidées par intégration globale s'élevaient à 161 482 personnes au 31 décembre 2024 (159 145 personnes au 31 décembre 2023).

### 6.2 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2024 et en 2023 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 2024	Exercice 2023
Rémunérations des administrateurs	1,4	1,3
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	10,6	10,6
part variable	7,3	7,2
Charges IFRS 2 - paiement fondé sur des actions	14,6	11,8
<b>TOTAL HORS CHARGES DE RETRAITES IAS 19 ESTIMÉES</b>	<b>33,9</b>	<b>30,9</b>
Charges de retraites IAS 19 estimées	7,2	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>41,1</b>	<b>37,1</b>

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2024 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres de la Direction du Groupe (hors éléments de rémunération à long terme versés en numéraire) s'est élevé à 17,9 millions d'euros (17,8 millions d'euros en 2023), dont 7,3 millions d'euros (7,2 millions d'euros en 2023) au titre de la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* (DBO)) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 36,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 (40,5 millions d'euros au 31 décembre 2023).

### 6.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel

#### 6.3.1 Description des régimes à prestations définies

Après leur départ en retraite, certains anciens salariés du Groupe perçoivent des pensions selon des systèmes conformes aux réglementations locales. À ces prestations s'ajoutent des retraites directement à la charge de certaines sociétés françaises et étrangères du Groupe.

Les engagements du Groupe en matière de retraites et d'indemnités de départ en retraite sont calculés pour la clôture par des actuaires indépendants. Ils sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (prise en compte de l'évolution des salaires jusqu'à la date de fin de carrière) et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements peuvent être financés par des fonds de retraites et l'engagement résiduel est constaté en provision au bilan.

Lorsque les actifs du régime excèdent l'engagement, un actif est constaté en « actifs nets de retraites » dans les autres actifs non courants. Ces actifs sont plafonnés à hauteur des avantages économiques futurs qu'ils procurent. La variation du plafonnement de l'actif est enregistrée en capitaux propres.

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles, des ajustements d'expérience et des écarts entre les taux de rendement réel et calculé des fonds. Ces écarts sont enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres.

Le Groupe comptabilise en résultat financier le coût des intérêts des engagements et le rendement des actifs de couverture sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation des engagements déterminés 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.

En 2023, suite à la publication du décret d'application 2023-435 du 3 juin 2023, l'âge de départ à la retraite en France a été progressivement relevé à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2023 pour atteindre 64 ans d'ici 2030. En conséquence, l'âge retenu pour le calcul des engagements de retraite a été modifié. Ce changement a été considéré comme une modification de régime et représentait un profit de 12 millions d'euros qui a été comptabilisé en résultat sur l'exercice 2023.

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. Le 1<sup>er</sup> octobre 2024, la partie des engagements de ces plans correspondant aux retraités, a été externalisée auprès d'une compagnie d'assurance. Ces plans qui étaient déjà partiellement couverts ont fait l'objet d'un complément de financement de 147 millions d'euros. Cette opération est sans impact sur le compte de résultat consolidé.

En 2024, les modifications induites par la loi industrie verte sur les tables de mortalité utilisées en France pour l'évaluation des engagements de retraites financés par des compagnies d'assurance n'ont pas été prises en compte, car elles n'ont pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe.

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<sup>er</sup> mars 2012. Conformément à une ordonnance du 4 juillet 2019 consécutive à la loi Pacte, ce régime a été fermé et les droits acquis ont été gelés au 31 décembre 2019. En 2021, deux nouveaux régimes répondant à l'article L. 137-11-2 issus de la loi Pacte ont été mis en place à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ceux-ci se caractérisent par des versements définitifs à un assureur tiers qui endosse la responsabilité de l'engagement.

En Allemagne, les plans de retraites d'entreprises procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites, versés sous forme de pensions, et les prestations en cas de décès ou d'invalidité du salarié. Ces plans sont fermés aux nouveaux salariés depuis 1996. Depuis janvier 1997, les nouveaux salariés bénéficient de plans de retraites basés sur des contributions financées conjointement par l'employeur et le salarié.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites versés sous forme de pensions, les prestations en cas de décès du salarié et les prestations en cas d'invalidité permanente. Il s'agit de régimes à prestations définies fondés sur une moyenne des salaires au cours des dernières années d'emploi. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001. En 2021, la structure juridique de ces plans a été modifiée, ce qui a entraîné la fermeture de la section relative à l'activité de distribution de matériaux de construction depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001, les nouveaux salariés bénéficient d'un système de plan à cotisations définies. En 2024, le Groupe a finalisé l'externalisation complète d'une partie des engagements de retraites aux États-Unis.

Cette opération s'est traduite par une diminution des engagements relatifs aux retraités de 677 millions de dollars et simultanément par une diminution des fonds de couverture pour 641 millions de dollars qui ont été versés à la compagnie d'assurance. L'écart entre les deux a été comptabilisé sur l'exercice 2024 en gain de liquidation de régime pour 36 millions de dollars (34 millions d'euros).

Aux États-Unis et en Espagne, après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe bénéficient d'autres avantages que les retraites, notamment des avantages concernant la prévoyance. Les engagements calculés à ce titre suivant la méthode actuarielle sont couverts par une provision constatée au bilan.

Les provisions pour autres avantages à long terme comprennent tous les autres avantages accordés aux salariés. Ces avantages regroupent principalement les médailles du travail en France, les primes de jubilé en Allemagne, les rémunérations différées, les provisions pour avantages sociaux aux États-Unis et les indemnités de fin de contrats dans différents pays. Ces indemnités font généralement l'objet d'un calcul actuariel selon les mêmes règles que les engagements de retraites. Les écarts actuariels dégagés dans l'année sont amortis immédiatement dans l'exercice de leur constatation.

### 6.3.2 Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

#### Hypothèses de taux

Les hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et d'augmentation de salaires tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les taux d'actualisation sont établis par zone ou pays sur la base de l'observation des taux obligataires au 31 décembre 2024.

Pour la zone euro (y compris la France), deux taux d'actualisation en fonction de la durée des régimes sont déterminés à partir d'un modèle de courbe de taux développé par le Cabinet Mercer : un taux pour les régimes de durée inférieure ou égale à 13 ans en 2024 (13 ans en 2023), et un taux pour les régimes de durée supérieure à 13 ans en 2024 (13 ans en 2023).

Les taux utilisés en 2024 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

	France		Zone euro (hors France)		Royaume-Uni	États-Unis
	Plans à durée courte	Plans à durée longue	Plans à durée courte	Plans à durée longue		
(en pourcentage)						
Taux d'actualisation	3,41 %	3,51 %	3,41 %	3,51 %	5,55 %	5,60 %
Taux de croissance salariale	3,30 % à 7,00 %		2,00 % à 3,00 %		2,00 % *	3,00 %
Taux d'inflation	2,00 %		2,00 %		CPI 2,65% RPI 3,05 %	2,50 %

\* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Les taux utilisés en 2023 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs étaient les suivants :

	France		Zone euro (hors France)		Royaume-Uni	États-Unis
	Plans à durée courte	Plans à durée longue	Plans à durée courte	Plans à durée longue		
(en pourcentage)						
Taux d'actualisation	3,16 %	3,20 %	3,16 %	3,20 %	4,60 %	5,00 %
Taux de croissance salariale	1,90 % à 5,50 %		2,60 % à 3,50 %		2,00 % *	3,00 %
Taux d'inflation	2,10 %		2,10 %		CPI 2,50 % RPI 2,95 %	2,50 %

\* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Ces zones représentent la quasi-totalité de l'engagement et la révision des hypothèses actuarielles, en particulier les taux d'actualisation et les taux d'inflation explique notamment la baisse de 388 millions d'euros des écarts actuariels comptabilisés en contrepartie de la provision.

Les rendements dégagés sur la quasi-totalité des fonds sont de 420 millions d'euros supérieurs aux rendements prévisionnels, entraînant une augmentation de la provision du même montant. Par ailleurs, une variation du plafonnement de l'actif de 25 millions d'euros (principalement en Suisse) génère une diminution de la provision du même montant.

### Sensibilité aux hypothèses

Une diminution (augmentation) de 0,5 point du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 85 millions d'euros sur les États-Unis, 123 millions d'euros sur la zone Euro et 205 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 250 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 pré-retraités (avant 65 ans) devrait augmenter de 6,00 % en 2025 puis diminuer graduellement pour aboutir à 4.50% à partir de 2034. De même pour les retraités de plus de 65 ans, l'augmentation envisagée en 2025 est de 6,75% et devrait ensuite se réduire année après année pour aboutir à 4.50% à partir de 2034. Une augmentation de 1% des taux de référence entraînerait un surcoût d'engagement d'environ 13 millions de dollars.

### 6.3.3 Détail et évolution des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

#### Valeur nette comptable des provisions

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées de :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Engagements de retraites	996	1 286
Indemnités de fin de carrière	370	338
Prévoyance des retraités	230	204
<b>TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS</b>	<b>1 596</b>	<b>1 828</b>
Couverture médicale	31	30
Incapacité de longue durée	5	6
Autres avantages à long terme	118	96
<b>PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>1 750</b>	<b>1 960</b>

Les provisions pour l'ensemble des autres avantages à long terme s'élèvent à 154 millions d'euros au 31 décembre 2024 (132 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Le montant des engagements nets de retraites et prévoyance des retraités hors autres avantages à long terme se décompose entre actif et passif de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Engagements provisionnés - passif	1 596	1 828
Engagements financés d'avance - actif	(316)	(322)
<b>ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES</b>	<b>1 280</b>	<b>1 506</b>

#### Analyse des engagements et des provisions pour retraites et prévoyance des retraités

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2024 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro (hors France)	Royaume- Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
<b>DURATION MOYENNE (en années)</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
Montant des engagements de retraites financés	437	1 159	3 177	1 746	1 087	7 606
Montant des engagements de retraites non financés	294	38	7	167	258	764
Juste valeur des fonds de retraites	(343)	(661)	(3 406)	(1 538)	(1 240)	(7 188)
<b>ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES</b>	<b>388</b>	<b>536</b>	<b>(222)</b>	<b>375</b>	<b>105</b>	<b>1 182</b>
Plafonnement de l'actif	0	3	0	0	95	98
<b>ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES</b>	<b>388</b>	<b>539</b>	<b>(222)</b>	<b>375</b>	<b>200</b>	<b>1 280</b>

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2023 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	Zone Euro		Royaume- Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
	France	(hors France)				
<b>DURATION MOYENNE (en années)</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
Montant des engagements de retraites financés	490	1 227	3 387	2 362	1 011	8 477
Montant des engagements de retraites non financés	258	42	0	150	237	687
Juste valeur des fonds de retraites	(202)	(668)	(3 637)	(2 122)	(1 156)	(7 785)
<b>ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES</b>	<b>546</b>	<b>601</b>	<b>(250)</b>	<b>390</b>	<b>92</b>	<b>1 379</b>
Plafonnement de l'actif	0	9	0	0	118	127
<b>ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES</b>	<b>546</b>	<b>610</b>	<b>(250)</b>	<b>390</b>	<b>210</b>	<b>1 506</b>

### Variation de la valeur nette comptable des provisions

La variation des engagements de retraites et prévoyance des retraités s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Engagements de retraites	Juste valeur des fonds	Plafonnement de l'actif	Engagements nets de retraites et prévoyance des retraités
<b>SITUATION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2023</b>	<b>8 762</b>	<b>(7 878)</b>	<b>130</b>	<b>1 014</b>
<b>Variations</b>				
Coût des services rendus	134			134
Coût financier/rendement calculé des fonds	397	(352)		45
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(6)		(6)
Coût des services passés	(10)			(10)
Réductions / liquidations de régimes	(38)	38		0
Contributions aux fonds		(118)		(118)
Prestations servies	(568)	498		(70)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	468	60	(9)	519
Écarts de conversion	6	(38)	6	(26)
Évolution du périmètre	20	5		25
Actifs / passifs détenus en vue de la vente	(7)	6		(1)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>402</b>	<b>93</b>	<b>(3)</b>	<b>492</b>
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>9 164</b>	<b>(7 785)</b>	<b>127</b>	<b>1 506</b>
<b>Variations</b>				
Coût des services rendus	135			135
Coût financier/rendement calculé des fonds	374	(324)		50
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(5)		(5)
Coût des services passés	(25)			(25)
Réductions / liquidations de régimes	(626)	592		(34)
Contributions aux fonds		(250)		(250)
Prestations servies	(577)	479		(98)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	(388)	420	(25)	7
Écarts de conversion	250	(242)	(4)	4
Évolution du périmètre	63	(73)		(10)
Actifs / passifs détenus en vue de la vente				0
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(794)</b>	<b>597</b>	<b>(29)</b>	<b>(226)</b>
<b>SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>8 370</b>	<b>(7 188)</b>	<b>98</b>	<b>1 280</b>

### Écarts actuariels

L'écart actuariel sur les provisions se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Engagements de retraite	(388)	468
Juste valeur des fonds	420	60
Plafonnement de l'actif	(25)	(9)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>7</b>	<b>519</b>

### Fonds de retraites

Des fonds de retraites ont été progressivement constitués par le versement de contributions principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les contributions versées en 2024 par le Groupe à ces fonds s'élèvent à 250 millions d'euros (118 millions d'euros en 2023).

Une variation de 0,5 point du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 36 millions d'euros sur les capitaux propres.

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2025 pourraient s'élever à environ 44 millions d'euros.

### 6.3.4 Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans l'exercice où elles sont encourues.

Le montant relatif aux régimes à cotisations définies est estimé à 699 millions d'euros sur l'exercice 2024 (680 millions d'euros en 2023), dont 476 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (456 millions d'euros en 2023), 148 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (145 millions d'euros en 2023) et 75 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplémentifs (79 millions d'euros en 2023).

## 6.4 Paiements en actions

### 6.4.1 Plan d'Épargne du Groupe (PEG)

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux 20 séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration. Les salariés bénéficient également d'un abondement de l'entreprise qui est enregistré en charges dans les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a enregistré une charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés pour un montant de 27,4 millions d'euros en 2024, contre 23,7 millions d'euros en 2023.

Au premier semestre 2024, le groupe Saint-Gobain a mis en œuvre un nouveau plan d'épargne Groupe. Le prix de référence est de 69,12 euros (55,24 euros en 2023), soit, après décote de 20 %, un prix de souscription de 55,30 euros (44,19 euros en 2023) qui a été arrêté par décision du Directeur général le 11 mars 2024.

En 2024, le Groupe a émis au titre du PEG 4 007 048 actions nouvelles (4 778 291 actions en 2023) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 55,30 euros (44,19 euros en 2023) représentant une augmentation de capital de 221 millions d'euros (210 millions d'euros en 2023) nette des frais y afférant.

Les fonds sont principalement composés de :

	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Actions	17 %	18 %
Obligations	57 %	63 %
Autres	26 %	19 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### 6.4.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de quatre ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2024, les plans de 2015, 2016 et 2017 sont des plans d'achat d'actions. Le plan de 2018 a quant à lui été qualifié en plan de souscription d'actions, sur décision du Conseil d'administration courant 2022, préalablement au début de la période d'exercice.

Les plans en vigueur sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur actions n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de quatre euros de nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
<b>NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>485 821</b>	<b>38,32</b>
Options exercées	(143 670)	35,23
Options caduques	(4 536)	38,80
<b>NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>337 615</b>	<b>39,62</b>
Options exercées	(94 836)	38,99
Options caduques	-	-
<b>NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>242 779</b>	<b>39,87</b>

Les charges d'exploitation relatives aux plans d'options sur actions sont calculées sur la base d'un modèle Black & Scholes.

Les paramètres retenus sont les suivants :

- la volatilité tient compte à la fois de la volatilité historique constatée sur le marché de l'action et observée sur une période glissante de dix ans, et de la volatilité implicite telle que mesurée par le marché des options. Les périodes correspondant à une volatilité anormale sont exclues des observations ;
- la durée moyenne de détention est déterminée sur la base des comportements réels des bénéficiaires d'options ;
- les dividendes anticipés sont appréciés sur la base de l'historique des dividendes depuis 1988 ;

- le taux d'intérêt sans risque retenu est le taux des emprunts d'État à long terme ;
- les éventuelles conditions de performance de marché sont prises en compte dans l'évaluation initiale de la charge IFRS 2.

La charge ainsi calculée est étalée sur la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans maximum.

De même qu'en 2023, la charge IFRS 2 correspondant à l'amortissement des plans attribués antérieurement est nulle en 2024.

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2024, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

<b>Options exerçables et non levées</b>					
<b>Date d'attribution</b>	<b>Prix d'exercice (en euros)</b>	<b>Nombre d'options</b>	<b>Durée pondérée contractuelle restante (en mois)</b>	<b>Nature des options</b>	
2015	39,47	11 714	11	Achat	
2016	40,43	32 781	23	Achat	
2017	49,38	87 511	35	Achat	
2018	32,24	110 773	47	Souscription	
<b>TOTAL</b>		<b>242 779</b>			

Au 31 décembre 2024, toutes les options sont exerçables à un prix moyen de 39,87 euros.

### 6.4.3 Attribution d'actions de performance et d'unités de performance

#### Plans d'attribution d'actions de performance

Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées ci-dessous. La charge IFRS 2 a été calculée en tenant compte de ces critères, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Au 31 décembre 2024, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2021, 2022, 2023 et le 28 novembre 2024, sont en cours.

Le montant enregistré en charges sur l'exercice 2024 au titre de ces plans s'élève à 45,0 millions d'euros (38,3 millions d'euros sur l'exercice 2023).

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et à une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période pour les plans 2021, 2022, 2023 et 2024.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

	<b>Nombre de droits</b>
<b>NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>4 935 532</b>
Droits à actions de performance attribués en novembre 2023	1 268 633
Création/livraison d'actions	(1 159 695)
Droits devenus caducs ou annulés	(92 075)
<b>NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>4 952 395</b>
Droits à actions de performance attribués en novembre 2024	1 314 901
Création/livraison d'actions	(1 169 085)
Droits devenus caducs ou annulés*	(99 260)
<b>NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>4 998 951</b>

\* Dont 99 260 devenus caducs à la suite de retraits de droits (aucun droit devenu caduc à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance).

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Le tableau ci-dessous donne pour les quatre plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2024 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits attribués à l'origine du plan	Livraisons	Nombre de droits 31 déc. 2024*	Date de livraison	Type d'actions
25 novembre 2021	1 184 475	1 150	1 183 325	28 novembre 2025	existantes
24 novembre 2022	1 232 792	400	1 232 392	27 novembre 2026	existantes
23 novembre 2023	1 268 633	300	1 268 333	26 novembre 2027	existantes
28 novembre 2024	1 314 901		1 314 901	1 <sup>er</sup> décembre 2028	existantes
<b>TOTAL</b>	<b>5 000 801</b>	<b>1 850</b>	<b>4 998 951</b>		

\* Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.

### Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et dix années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain. 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 déblocage 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.

Aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place depuis 2016.

La période d'acquisition du dernier plan ayant pris fin en 2019, il n'y a plus de charges au titre de ces plans.

## NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DROITS D'USAGE

### 7.1 Écarts d'acquisition

Lors d'une acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris et passifs éventuels de la filiale sont comptabilisés à leur juste valeur. La norme prévoit un délai de douze mois après la date d'acquisition pour identifier les actifs et passifs assumés de l'acquireur non constatés lors de la comptabilisation initiale du regroupement et modifier rétroactivement les valeurs initialement attribuées.

L'évaluation du prix d'acquisition (« contrepartie transférée » dans la terminologie IFRS 3), incluant le cas échéant le montant estimé de la juste valeur des compléments de prix et rémunérations conditionnelles (« contrepartie éventuelle » dans la terminologie IFRS 3), doit être finalisée dans les douze mois qui suivent l'acquisition. Conformément à IFRS 3, les ajustements éventuels du prix d'acquisition au-delà de la période de douze mois sont enregistrés en compte de résultat. Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge de la période.

Par ailleurs, les écarts d'acquisition sont enregistrés uniquement lors de la prise de contrôle. Toute augmentation ultérieure de pourcentage d'intérêt (sans prise ou perte de contrôle) n'affecte plus l'écart d'acquisition mais est enregistrée en variation des capitaux propres.

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2024 et 2023 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>		
Valeur brute	14 534	14 304
Dépréciations cumulées	(1 423)	(1 446)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>13 111</b>	<b>12 858</b>
<b>Variations</b>		
Dépréciations	(82)	(81)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	302	(162)
Évolution du périmètre	905	496
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 125</b>	<b>253</b>
<b>Au 31 décembre</b>		
Valeur brute	15 776	14 534
Dépréciations cumulées	(1 540)	(1 423)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>14 236</b>	<b>13 111</b>

En 2024, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux entrées de périmètre pour un montant total de 916 millions d'euros, avec notamment l'acquisition de CSR pour 569 millions d'euros et Bailey pour 262 millions d'euros (cf. note 4.2.1, p. 391).

Des pertes de valeur ont été constatées pour un total de 82 millions d'euros sur des actifs isolés sur la période. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, du peso argentin, de la livre turque, du réal brésilien, de la couronne norvégienne et du dollar australien.

Les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre, d'une part, la contrepartie transférée à la date d'acquisition, augmentée du montant des intérêts ne donnant pas le contrôle de la société acquise déterminés soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* « complet ») soit sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis (méthode du *goodwill* « partiel ») et, d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe privilégie la méthode du *goodwill* « partiel » et en conséquence le montant des écarts d'acquisition enregistré selon la méthode du *goodwill* « complet » n'est pas significatif.

Tout surplus du prix d'acquisition par rapport à la quote-part de l'acquéreur dans les justes valeurs des actifs et passifs acquis est comptabilisé en écart d'acquisition. Toute différence négative entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

En 2023, les évolutions du périmètre correspondaient principalement aux entrées de périmètre avec notamment l'acquisition de Building Products of Canada (cf. note 4.2.1, p. 391) pour 532 millions d'euros et à la finalisation de la comptabilisation de l'acquisition de GCP, qui avait engendré une réduction de l'écart d'acquisition de 199 millions d'euros.

Des pertes de valeur avaient été constatées pour un total de 81 millions d'euros sur des actifs isolés sur la période. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluaient principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre turque, de la livre sterling, de la couronne norvégienne et du peso argentin.

## 7.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques, les relations clientèles, la propriété intellectuelle, les logiciels, les brevets et les frais de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Certaines marques de distribution ou industrielles acquises sont traitées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie du fait de leur forte notoriété sur le plan national et/ou international. Elles sont donc non amorties et soumises systématiquement à des tests de dépréciation annuels. Les autres marques sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas quarante ans.

Les relations clientèles sont amorties sur la durée d'attrition ayant permis de les valoriser.

Les coûts encourus lors de la phase de développement des logiciels créés sont inscrits à l'actif en immobilisations incorporelles. Il s'agit principalement des frais de configuration, de programmation et de tests. Les brevets et les logiciels acquis sont amortis sur leur durée d'utilisation estimée. Les brevets sont amortis sur une période n'excédant pas vingt ans. Les logiciels acquis sont amortis sur une période comprise entre trois et cinq ans.

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement qui remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38 sont inclus dans les immobilisations incorporelles et sont amortis sur une durée d'utilisation estimée n'excédant pas cinq ans à compter de la date de première commercialisation des produits.

Les variations des autres immobilisations incorporelles sur les exercices 2024 et 2023 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Marques	Propriété intellectuelle et Relation clientèle	Logiciels	Autres	Total immobilisations incorporelles
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>					
Valeur brute	2 190	1 897	1 345	492	5 924
Amortissements et dépréciations cumulés	(226)	(238)	(1 069)	(365)	(1 898)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 964</b>	<b>1 659</b>	<b>276</b>	<b>127</b>	<b>4 026</b>
<b>Variations</b>					
Acquisitions			35	80	115
Cessions			(5)		(5)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	12	(47)	(2)	(4)	(41)
Dotation aux amortissements*	(16)	(169)	(109)	(7)	(301)
Dépréciations	(4)		(4)	(6)	(14)
Transferts			52	(52)	0
Évolution du périmètre et autres variations	(122)	698	3	6	585
Actifs détenus en vue de la vente			2	1	3
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(130)</b>	<b>482</b>	<b>(28)</b>	<b>18</b>	<b>342</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>					
Valeur brute	1 982	2 540	1 389	509	6 420
Amortissements et dépréciations cumulés	(148)	(399)	(1 141)	(364)	(2 052)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 834</b>	<b>2 141</b>	<b>248</b>	<b>145</b>	<b>4 368</b>
<b>Variations</b>					
Acquisitions			41	105	146
Cessions			(2)	(1)	(3)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	4	67	(2)	1	70
Dotation aux amortissements*	(23)	(211)	(104)	(8)	(346)
Dépréciations	(30)	(3)	(3)		(36)
Transferts		5	53	(58)	0
Évolution du périmètre et autres variations	195	439	9	7	650
Actifs détenus en vue de la vente					0
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>146</b>	<b>297</b>	<b>(8)</b>	<b>46</b>	<b>481</b>
<b>Au 31 décembre 2024</b>					
Valeur brute	2 186	3 077	1 469	559	7 291
Amortissements et dépréciations cumulés	(206)	(639)	(1 229)	(368)	(2 442)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 980</b>	<b>2 438</b>	<b>240</b>	<b>191</b>	<b>4 849</b>

\* La ligne « Dotation aux amortissements » inclut les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, s'élevant à 233 millions d'euros en 2024 (181 millions d'euros en 2023).

La ventilation des marques, propriété intellectuelle et relations clientèles par Segment figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 5, p. 395.

En 2024, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux entrées avec notamment l'acquisition de Bailey sur la relation clientèle, la propriété intellectuelle et les marques pour respectivement 156 millions d'euros, 28 millions d'euros et 24 millions d'euros et l'acquisition de CSR sur la relation clientèle et les marques pour respectivement 159 millions d'euros et 130 millions d'euros. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre turque et de la livre sterling.

En 2023, les évolutions du périmètre correspondaient principalement aux entrées de périmètre avec notamment l'acquisition de Building Products of Canada pour 421 millions d'euros et aux ajustements de PPA liés à l'acquisition de GCP sur la relation clientèle, la propriété intellectuelle et les marques pour respectivement 247 millions d'euros, 128 millions d'euros et -131 millions d'euros, et ceux liés à l'acquisition de Kaycan pour un montant total de -116 millions d'euros. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluaient principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, du franc suisse et de la livre sterling.

### 7.3 Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Le coût des actifs peut également inclure des frais accessoires directement attribuables à l'acquisition ainsi que l'incidence du dénouement des opérations de couverture sur les flux de trésorerie liés aux achats d'immobilisations corporelles.

Les dépenses encourues au cours des phases d'exploration, de prospection et d'évaluation des ressources minérales sont inscrites en immobilisations corporelles quand il est probable que des avantages économiques futurs découleront de ces dépenses. Elles comprennent notamment les études topographiques ou géologiques, les frais de forage, les échantillonnages et tous les coûts permettant l'évaluation de la faisabilité technique et de la viabilité commerciale de l'extraction d'une ressource minérale.

Les intérêts des emprunts affectés à la construction et à l'acquisition des actifs corporels sont immobilisés dans le coût de l'actif lorsqu'ils sont significatifs.

Le Groupe n'a pas retenu de valeur résiduelle pour ses immobilisations, qui sont essentiellement des actifs industriels destinés à être utilisés jusqu'à la fin de leur durée de vie.

L'amortissement des immobilisations corporelles à l'exception des terrains est calculé suivant le mode linéaire en fonction des composants et de leurs durées d'utilité effectives qui font l'objet d'une revue régulière.

● Usines et bureaux principaux	30-40 ans
● Autres immeubles	15-25 ans
● Machines de production et équipements	5-16 ans
● Véhicules	3-5 ans
● Mobilier, agencements, matériels de bureau et informatique	4-16 ans

Les carrières de gypse sont amorties en fonction des quantités extraites sur l'exercice rapportées à la capacité d'extraction sur la durée estimée d'utilisation.

Dans le cas de dégradation immédiate et lorsque le Groupe a une obligation légale, implicite ou contractuelle de remise en état d'un site, des provisions pour réhabilitation des sites sont comptabilisées et constituent un composant de l'actif. Ces provisions sont révisées périodiquement et font l'objet d'une actualisation financière sur la durée prévisionnelle d'exploitation. Le composant est amorti sur la même durée de vie que les mines et carrières.

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2024 et 2023 sont analysées ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>					
Valeur brute	2 329	8 085	20 896	1 841	33 151
Amortissements et dépréciations cumulés	(703)	(4 963)	(15 304)	(18)	(20 988)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 626</b>	<b>3 122</b>	<b>5 592</b>	<b>1 823</b>	<b>12 163</b>
<b>Variations</b>					
Acquisitions	53	57	256	1 548	1 914
Cessions	(11)	(23)	(24)	(7)	(65)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(17)	(12)	(30)	(37)	(96)
Dotation aux amortissements	(35)	(235)	(906)	2	(1 174)
Dépréciations	(1)	(23)	(91)	(10)	(125)
Transferts		232	849	(1 081)	0
Évolution du périmètre et autres variations	49	59	37	4	149
Actifs détenus en vue de la vente		(18)	(4)		(22)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>87</b>	<b>419</b>	<b>581</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>					
Valeur brute	2 393	8 265	21 322	2 271	34 251
Amortissements et dépréciations cumulés	(729)	(5 106)	(15 643)	(29)	(21 507)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 664</b>	<b>3 159</b>	<b>5 679</b>	<b>2 242</b>	<b>12 744</b>
<b>Variations</b>					
Acquisitions	77	58	248	1 520	1 903
Cessions	(67)	(16)	(43)	(25)	(151)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(27)	12	10	4	(1)
Dotation aux amortissements	(36)	(254)	(1 010)	3	(1 297)
Dépréciations	(3)	(25)	(44)	(11)	(83)
Transferts		291	1 192	(1 483)	0
Évolution du périmètre et autres variations	1 164	163	313	124	1 764
Actifs détenus en vue de la vente			1		1
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 108</b>	<b>229</b>	<b>667</b>	<b>132</b>	<b>2 136</b>
<b>Au 31 décembre 2024</b>					
Valeur brute	3 539	8 713	22 879	2 397	37 528
Amortissements et dépréciations cumulés	(767)	(5 325)	(16 533)	(23)	(22 648)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 772</b>	<b>3 388</b>	<b>6 346</b>	<b>2 374</b>	<b>14 880</b>

En 2024, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux entrées de périmètre avec notamment l'acquisition de CSR et de Bailey pour respectivement 1 604 millions d'euros et 122 millions d'euros, et aux ajustements de PPA liés à l'acquisition de Building Products of Canada pour un montant de 54 millions d'euros. Des pertes de valeur ont par ailleurs été constatées pour un total de 83 millions d'euros. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, du real brésilien, du peso mexicain, du dollar australien, du peso argentin, et de la livre turque.

En 2023, les évolutions du périmètre correspondaient principalement aux entrées de périmètre avec notamment l'acquisition de Building Products of Canada pour 56 millions d'euros et aux ajustements de PPA liés à l'acquisition de GCP pour un montant de 33 millions d'euros et Kaycan pour 73 millions d'euros. Des pertes de valeur avaient par ailleurs été constatées pour un total de 125 millions d'euros. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluaient principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, du peso mexicain, du peso argentin, du zloty polonais, du yuan renminbi, de la roupie indienne, du real brésilien, du rouble, et de la livre turque.

## 7.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location

Le groupe Saint-Gobain applique la norme IFRS 16 et retrace l'ensemble de ses contrats de location.

Pour rappel, les exemptions proposées par la norme et suivies par le Groupe sont les suivantes :

- contrats de location d'une durée inférieure ou égale à douze mois ;
- contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 USD.

### Contrats de location de biens immobiliers

La durée de location des contrats immobiliers correspond à la période non résiliable, complétée le cas échéant des options de renouvellement (ou de résiliation) dont l'exercice par le Groupe est jugé raisonnablement certain (ou non). Le caractère raisonnablement certain de l'exercice des options de renouvellement (ou de résiliation) a été déterminé principalement en fonction de la localisation et des agencements indissociables du bien loué. Pour les baux commerciaux français de type 3/6/9, cette durée est généralement de neuf ans à l'origine. Le Groupe n'a pas identifié de contrats significatifs dans d'autres pays présentant des caractéristiques comparables.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est le taux marginal d'endettement. Ce taux s'applique à la date de début de contrat ou à la date de décision en cas de renouvellement du contrat. Le Groupe a utilisé la méthode de la durée (taux reflétant le profil de paiement de la dette de loyers) pour déterminer le taux applicable à chaque contrat.

Concernant la durée d'amortissement des agencements inamovibles, celle-ci ne peut excéder la durée d'amortissement retenue pour le droit d'usage du bien loué auquel ils se rattachent.

### Contrats de location de biens autres qu'immobiliers

Les principaux contrats de location identifiés correspondent à des locations de véhicules, de machines et d'équipements de production.

La durée de capitalisation des loyers correspond à la période non résiliable du contrat. En cas d'option de renouvellement (ou de résiliation), le Groupe a déterminé le caractère raisonnablement certain (ou non) d'exercice de celle-ci en fonction notamment de la facilité de remplacement et de l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé en suivant la même méthodologie que pour les contrats de biens immobiliers.

Le taux implicite n'est appliqué que pour les contrats hors immobilier dès lors que la documentation juridique précise ce taux.

D'une manière générale, les contrats peuvent intégrer dans leurs caractéristiques des indices d'indexation, cependant la dette de loyers ne tient compte que des indices connus à la date de clôture.

En 2024, les droits d'usage relatifs aux contrats de location correspondent principalement aux terrains et constructions pour 2 455 millions d'euros (2 343 millions d'euros au 31 décembre 2023) et aux matériels et outillages pour 553 millions d'euros (467 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Les loyers payés au titre des contrats de faible valeur et/ou de courte durée, ainsi que les loyers variables ou non éligibles à IFRS 16, s'élèvent à un montant de 247 millions d'euros au 31 décembre 2024 (206 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Le tableau ci-dessous présente les droits d'usage relatifs aux contrats de location par catégorie :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et outillages	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>			
Valeur brute	5 521	901	6 422
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 185)	(485)	(3 670)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 336</b>	<b>416</b>	<b>2 752</b>
<b>Variations</b>			
Nouveaux contrats	565	263	828
Cessions	(8)	(2)	(10)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(26)	(2)	(28)
Dotation aux amortissements	(480)	(212)	(692)
Dépréciations	(8)		(8)
Evolution du périmètre et autres variations	13	2	15
Actifs détenus en vue de la vente	(49)	2	(47)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>58</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>			
Valeur brute	5 552	983	6 535
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 209)	(516)	(3 725)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 343</b>	<b>467</b>	<b>2 810</b>
<b>Variations</b>			
Nouveaux contrats*	548	300	848
Cessions	(4)	(1)	(5)
Écarts de conversion	(25)	(1)	(26)
Dotation aux amortissements	(497)	(230)	(727)
Dépréciations	(60)		(60)
Évolution du périmètre et autres variations	91	17	108
Actifs détenus en vue de la vente	59	1	60
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>112</b>	<b>86</b>	<b>198</b>
<b>Au 31 décembre 2024</b>			
Valeur brute	5 957	1 109	7 066
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 502)	(556)	(4 058)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 455</b>	<b>553</b>	<b>3 008</b>

\* Dont 4 millions d'euros d'actifs correspondant à des coûts de démantèlement et de remise en état en 2024 (0 million d'euros en 2023).

## 7.5 Suivi de la valeur

### 7.5.1 Définition des groupes d'UGT et valeurs des écarts d'acquisition

À la suite de la mise en œuvre des plans « *Transform & Grow* » puis « *Grow & Impact* », la stratégie du Groupe repose désormais, sur une organisation de ses métiers par pays, afin de fournir à ses clients une offre multiproduits sur des marchés locaux, ou regroupés au sein du segment des Solutions de Haute Performance (SHP).

Ces changements d'organisation ont amené le Groupe à redéfinir les périmètres de responsabilité en matière de gestion des actifs industriels, par zone géographique pour ses métiers régionaux (industrie, distribution) et par *business unit* pour ses métiers mondiaux au sein des Solutions de Haute Performance, et à adapter les regroupements d'UGT en conséquence, ceux-ci correspondant au niveau auquel le *Group Chief Operating Decision Maker* suit les opérations et effectue les arbitrages. Le Groupe a en effet progressivement adapté et rationalisé les groupes d'UGT afin de mettre leur structure en cohérence avec sa nouvelle organisation (regroupement de l'UGT Vitrage et des groupes d'UGT Produits pour la Construction par Région, sans impact sur la valeur recouvrable de ces groupes d'UGT, compte tenu des marges de manœuvre confortables pour chacun d'entre eux), mais également pour tenir compte des changements significatifs de périmètres (cessions de Lapeyre, de la Distribution Allemagne, Pays-Bas et UK, de

la Canalisation en Chine ; acquisition de CSR, constitution d'un groupe d'UGT High Performance Construction Chemicals avec les acquisitions de Chryso et de GCP).

Pour les besoins des tests de valeur, les écarts d'acquisition sont affectés à chacun des groupes d'UGT, qui sont en parfaite adéquation avec l'organisation managériale et le reporting interne, et restent à un niveau inférieur aux segments opérationnels comme exigé par la norme IAS 36. En 2024, le Groupe a suivi et testé 18 groupes d'UGT, après l'acquisition de CSR.

Les valeurs comptables des écarts d'acquisition au 31 décembre 2024 par segment opérationnel se présentent comme suit :

(en milliards d'euros)	Valeur nette des écarts d'acquisition	
	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Solutions Haute Performance	3,1	3,0
Europe du Nord	4,1	4,2
Europe du Sud - MO & Afrique	2,2	2,1
Amériques	3,9	3,5
Asie-Pacifique	0,9	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>14,2</b>	<b>13,1</b>

### 7.5.2 Dépréciations des immobilisations corporelles, incorporelles, écarts d'acquisition, droits d'usage : méthodologie des tests de valeur

Conformément à la norme IAS 36, un test annuel de perte de valeur des écarts d'acquisition et des marques non amortissables est effectué au niveau des groupes d'UGT auxquels ils se rapportent, en comparant la valeur nette comptable des actifs avec leur valeur recouvrable.

En complément, en cas d'indice de perte de valeur, le Groupe réalise des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, droits d'usage, écarts d'acquisition, actifs des sociétés mises en équivalence et autres immobilisations incorporelles. Ces tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité.

Le Groupe retient comme principal indice de perte de valeur une tendance baissière de l'EBITDA d'un groupe d'UGT de plus de 10 % par rapport à l'année précédente.

A cet effet, les performances réelles et prévisionnelles des activités au sein de chaque groupe d'UGT font l'objet d'un suivi très régulier (quatre phases de *Rolling Forecast* chaque année, en plus de la phase budgétaire), ce qui permet la détection de toute évolution négative. Il est également vérifié annuellement que les budgets des activités au sein des groupes d'UGT sont alignés avec les *business plans* utilisés dans les tests DCF les plus récents.

Tous les trois ans, le Groupe procède à un test d'impairment suivant la méthode des Cash Flows actualisés sur la totalité des groupes d'UGT (méthode dite complète). Au cours des deux années intermédiaires, le Groupe effectue les tests d'impairment à partir d'une double approche (méthode dite simplifiée) :

- Une première approche basée sur les multiples d'EBITDA ;
- Une deuxième approche basée sur la détermination de la valeur d'utilité par la méthode des Cash Flows actualisés uniquement pour les UGT sensibles.

Après deux années (2022 et 2023) pendant lesquelles le Groupe a appliqué la méthode simplifiée, l'année 2024 est marquée par le retour de la méthode complète (méthode des Cash Flows actualisés appliquée à la totalité des groupes d'UGT).

Dans les tests réalisés selon la méthode des DCF, la valeur d'utilité est calculée à partir de la valeur actualisée nette des flux de trésorerie futurs hors frais financiers mais après impôts. Elle est déterminée à partir des hypothèses fixées par la Direction et requiert la prise en compte d'estimations et de jugements, tels que l'évolution future du chiffre d'affaires, de la rentabilité, des investissements et des autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs ainsi que l'évaluation du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs. La méthode prolonge de deux ans le flux de trésorerie de la dernière année issue de la projection financière de trois ans, puis prolonge à l'infini un montant normatif de flux avec un taux de croissance annuel. Le test réalisé prend en compte également l'impact estimé sur la période du plan du coût net des émissions de CO<sub>2</sub>.

Lors de la réalisation des tests de valeur par DCF 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 de résultat d'exploitation de - 1 point pour les activités Industrielles et de - 0,5 point pour les activités de Distribution.

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.

Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de sortie et leur valeur nette comptable.

A l'exception des UGT sensibles décrites ci-dessous, ces tests de valeur portant sur les différents groupes d'UGT et réalisés sur la base des hypothèses décrites précédemment conduisent à n'identifier aucune dépréciation d'actifs nets, la marge de manœuvre constatée (*headroom*) étant positive.

### 7.5.3 Groupe d'UGT sensibles

Trois UGT ou regroupements d'UGT avaient été identifiés comme sensibles à fin décembre 2023 : la Distribution Brésil, la Canalisation Europe et la Canalisation Amérique latine. En 2024, les taux d'actualisation utilisés pour ces regroupements d'UGT ont été de 8,1 % pour la Canalisation Europe, 10,6 % pour la Canalisation Amérique latine, et 10,8 % pour la Distribution Brésil (12,3 % en monnaie locale). Les taux de croissance annuels à l'infini ont respectivement été, en 2024, de 1,5 % pour la Canalisation Europe, 1,5 % pour la Canalisation Amérique latine et 2,0 % pour la Distribution Brésil.

L'année 2024 du groupe d'UGT Canalisation Europe a été marquée par un chiffre d'affaires stable par rapport à 2023, mais avec des ventes bien orientées en fin d'année sur les principaux marchés, et par une nette amélioration du résultat d'exploitation, liée à une amélioration des performances opérationnelles, aux baisses sur les coûts d'achats des matières sidérurgiques et énergies, et à une bonne gestion des frais généraux. Saint-Gobain a finalisé le 29 novembre 2024 la cession de PAM Building (filiale de Saint-Gobain PAM dédiée à la production de solutions d'évacuations sanitaires et pluviales pour les bâtiments) au fonds d'investissement institutionnel français Aldébaran, avec une participation minoritaire de la Banque Publique d'Investissement Bpifrance. Compte-tenu des perspectives de croissance et résultat attendus, ce groupe d'UGT Canalisation Europe ne sera plus considéré comme sensible en 2025.

L'année 2024 du groupe d'UGT Canalisation Amérique latine a été marquée, à taux de change constant, par une baisse sensible du chiffre d'affaires qui s'explique, au Brésil, par des retards dans le déblocage des financements publics, ainsi que par la baisse des investissements suite à la privatisation des compagnies des eaux mise en place par le gouvernement précédent, et par la crise économique en Argentine. Cette baisse de l'activité s'est traduite par un arrêt partiel de la production et un résultat d'exploitation négatif, conduisant le Groupe à reconnaître, en fin d'année 2024, une dépréciation des actifs immobilisés corporels et incorporels pour un montant de 26 millions d'euros.

Dans un contexte de net ralentissement du marché immobilier au Brésil, le chiffre d'affaires, à taux de change constant, de l'UGT Distribution Brésil est en légère baisse en 2024. Cette baisse de l'activité s'est traduite par un résultat d'exploitation négatif, conduisant le Groupe à reconnaître, en fin d'année 2024, une dépréciation des actifs immobilisés corporels et incorporels pour un montant de 319 millions de réais (55 millions d'euros).

Compte tenu des dépréciations cumulées constatées au 31 décembre 2024 et, par voie de conséquence, de la faible valeur résiduelle nette des actifs au 31 décembre 2024 du groupe d'UGT Canalisation Amérique latine et de l'UGT Distribution Brésil, ces UGT ne seront plus considérées comme sensibles à partir de 2025.

#### 7.5.4 Evaluation des actifs et émissions nettes de CO<sub>2</sub>

Le Groupe dispose aujourd'hui de feuilles de route très structurées, sur lesquelles reposent ses engagements vers l'objectif « zéro émission nette ». Ces feuilles de route conjuguent un grand nombre de plans d'actions et de projets industriels (efficacité énergétique, énergies alternatives, électrifications...), détaillés au niveau de chaque site, en vue de réduire les émissions directes dites de « scope » 1, et l'intégration croissante de nouveaux contrats PPA (Purchase Power Agreement) et VPPA (Virtual Purchase Power Agreement) pays par pays afin de réduire les émissions indirectes (« scope » 2).

À la suite d'un important travail de fiabilisation et d'automatisation de remontée des données CO<sub>2</sub>, et à la mise en place d'un outil interne de calcul, d'exploitation de ces données, et de reporting, le Groupe est aujourd'hui capable de consolider et d'analyser mensuellement la variation quantitative de ses émissions de CO<sub>2</sub>, ainsi que la nature de ces variations.

La donnée CO<sub>2</sub> fait désormais partie intégrante des indicateurs opérationnels (KPIs) suivis par chaque manager local de Saint-Gobain, au même titre que les données financières, et s'inscrit pleinement à ce titre dans toutes les phases prévisionnelles (budget et plan stratégique) du Groupe.

Ces feuilles de route CO<sub>2</sub> sont intégrées aux tests annuels de dépréciation des groupes d'UGT. Sur la base des informations sur les émissions actuelles de CO<sub>2</sub> provenant des sites de production et en intégrant les hypothèses prévisionnelles de variation de l'activité et de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (« scope » 1 et 2), validées par chacune des Régions et par les Solutions de Haute Performance, une projection des émissions futures de CO<sub>2</sub> a été déterminée pour chacun des sites jusqu'en 2030.

Ces projections tiennent compte des investissements prévus en vue de :

- Maximiser l'efficacité énergétique en explorant toutes les options de changement d'énergie (biocarburant, hydrogène ou carburant de synthèse, électricité verte) ;
- Alléger les produits, les remplacer par des alternatives à faible teneur en carbone, augmenter le contenu recyclé et repenser significativement les formulations et les procédés.

Sur le périmètre de l'Union Européenne, le Groupe a déterminé jusqu'en 2030 les évolutions prévisionnelles d'émissions de CO<sub>2</sub> telles que ressortant des feuilles de route détaillées par Région, en tenant compte du niveau d'activité historique et d'un facteur d'exposition au risque de fuite de carbone dans le cadre du système d'échange de quotas d'émissions, ainsi que du stock de quotas CO<sub>2</sub> détenu à fin décembre 2024. Il a naturellement été tenu compte de la trajectoire de réduction progressive des allocations gratuites de quotas CO<sub>2</sub> accordées aux sites industriels dans le cadre du système communautaire d'échange de quotas d'émissions. Ces émissions de CO<sub>2</sub> ont été valorisées en 2024 sur la base d'un prix en euros la tonne issu d'un panel d'analystes (source : *Carbon Market Pulse Limited*, entreprise privée indépendante située à Londres).

(en euros / tonne)	2024	2025	2026	2027	2030
Moyenne analystes	64	75	91	109	135

Sur le périmètre hors Europe, les réductions prévisionnelles d'émissions de CO<sub>2</sub> provenant des feuilles de route par Région ont également été prises en compte, et les émissions de tonnes de CO<sub>2</sub> ont été valorisées dans les tests en utilisant l'hypothèse d'un prix fixe de 100 euros la tonne dès 2024, conjuguée à une hypothèse d'absence de dispositif de soutiens gouvernementaux de type allocations de quotas de CO<sub>2</sub>. Cette hypothèse de 100 euros la tonne est cohérente avec l'application d'un prix interne du carbone fixé par Saint-Gobain, et est conservatrice dans un contexte où actuellement peu de pays en-dehors de l'Europe ont défini un prix de la tonne de carbone.

Les valeurs recouvrables des actifs de chaque groupe d'UGT, calculées par la méthode des DCF, ont été impactées par les coûts prévisionnels projetés à l'infini de la valeur des émissions de CO<sub>2</sub> nettes des quotas gratuits reçus, et comparées à la valeur nette des actifs au 31 décembre 2024 (immobilisations corporelles, incorporelles et besoin en fonds de roulement).

## NOTE 8 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Une *joint-venture* ou co-entreprise est un accord de partenariat où chacun des partenaires exerce un contrôle conjoint avec partage du contrôle en vertu duquel un consentement unanime est requis sur les décisions importantes. Les droits des partenaires portent sur l'actif net de la société. Les entreprises associées sont celles où le partenaire n'exerce en revanche qu'une influence

notable, avec pouvoir de participer aux décisions, mais sans exercice du contrôle.

Conformément à la norme IAS 28, la participation dans des entreprises associées comme des co-entreprises doit être enregistrée selon la même méthode de consolidation par mise en équivalence.

### 8.1 Évolution de la valeur des titres mis en équivalence

L'évolution de la valeur des titres mis en équivalence en 2024 et 2023 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	281	249
Coentreprises	333	350
<b>TOTAL</b>	<b>614</b>	<b>599</b>
Écarts d'acquisition	91	40
<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>705</b>	<b>639</b>
<b>Variations</b>		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des entreprises associées	44	44
Quote-part du Groupe dans le résultat net des coentreprises	38	45
Dividendes payés	(59)	(20)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	97	(110)
Évolution du périmètre, transferts et autres variations	180	107
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>300</b>	<b>66</b>
<b>Au 31 décembre</b>		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	436	281
Coentreprises	432	333
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>614</b>
Écarts d'acquisition	138	91
<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 005</b>	<b>705</b>

Les évolutions de périmètre de l'exercice 2024 pour un montant de 180 millions d'euros correspondent principalement aux titres de participations mis en équivalence au sein de CSR. En 2023, les évolutions de périmètre de 107 millions d'euros concernaient principalement l'acquisition de Dalsan.

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2024			Exercice 2023		
	Entreprises associées	Coentreprises	Total	Entreprises associées	Coentreprises	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	1 971	848	2 819	1 603	962	2 565
Résultat net	174	76	250	125	91	216
Actifs non courants	1 106	639	1 745	680	482	1 162
Actifs courants	1 257	431	1 688	969	413	1 382
Passifs non courants	1 698	943	2 641	1 180	745	1 925
Passifs courants	665	127	792	469	150	619
Capitaux propres	1 336	895	2 231	942	693	1 635

## 8.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées et co-entreprises. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

Au 31 décembre, les actifs et passifs avec les sociétés mises en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Créances financières	38	35
Stocks	0	0
Créances à court terme	8	12
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	1
Dettes à court terme	4	5
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 2024	Exercice 2023
Achats	38	41
Ventes	35	35

## 8.3 Autres actifs non courants

Les variations des autres actifs non courants sur les exercices 2024 et 2023 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Titres de participation et autres titres	Prêts, dépôts et cautions	Total des autres actifs non courants
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>			
Valeur brute	175	374	549
Provisions pour dépréciation	(6)	(6)	(12)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>169</b>	<b>368</b>	<b>537</b>
<b>Variations</b>			
Augmentations/(diminutions)	127	(27)	100
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	(4)	1	(3)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(3)	1	(2)
Transferts et autres variations		3	3
Évolution du périmètre	(39)	1	(38)
Variation de juste valeur	(2)	2	0
Actifs détenus en vue de la vente		(1)	(1)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>79</b>	<b>(20)</b>	<b>59</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>			
Valeur brute	258	356	614
Provisions pour dépréciation	(10)	(8)	(18)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>248</b>	<b>348</b>	<b>596</b>
<b>Variations</b>			
Augmentations/(diminutions)	214	2	216
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	(1)	(11)	(12)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	7	(12)	(5)
Transferts et autres variations		35	35
Évolution du périmètre	(88)	7	(81)
Variation de juste valeur	2	(1)	1
Actifs détenus en vue de la vente		(15)	(15)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>134</b>	<b>5</b>	<b>139</b>
<b>Au 31 décembre 2024</b>			
Valeur brute	390	375	765
Provisions pour dépréciation	(8)	(22)	(30)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>382</b>	<b>353</b>	<b>735</b>

## NOTE 9 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS, PASSIFS ÉVENTUELS ET LITIGES

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduira par une sortie de ressources.

Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement du Groupe.

Les provisions pour autres passifs significatives dont les dates de paiement à long terme peuvent être anticipées font l'objet d'une actualisation.

### 9.1 Provisions pour autres passifs

Le détail par nature et l'évolution des autres provisions et passifs courants et non courants sont les suivants :

	Provisions pour litiges et environnement	Provisions pour restructurations et charges de personnel	Provisions pour garantie clients	Provisions pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investissements	Total des provisions pour autres passifs et dettes sur investissements
<i>(en millions d'euros)</i>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>							
Part courante	253	65	145	179	642	51	693
Part non courante	207	90	127	495	919	173	1 092
<b>TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS</b>	<b>460</b>	<b>155</b>	<b>272</b>	<b>674</b>	<b>1 561</b>	<b>224</b>	<b>1 785</b>
<b>Variations</b>							
Dotations	105	189	137	250	681		681
Reprises	(10)	(18)	(27)	(98)	(153)		(153)
Utilisations	(54)	(85)	(62)	(60)	(261)		(261)
Évolution du périmètre	7	1	27	5	40		40
Écarts de conversion, reclassements et autres	(13)	(6)	(5)	(45)	(69)	(12)	(81)
Passifs détenus en vue de la vente	1	(1)		(11)	(11)		(11)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>36</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>41</b>	<b>227</b>	<b>(12)</b>	<b>215</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>							
Part courante	291	102	182	205	780	38	818
Part non courante	205	133	160	510	1 008	174	1 182
<b>TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS</b>	<b>496</b>	<b>235</b>	<b>342</b>	<b>715</b>	<b>1 788</b>	<b>212</b>	<b>2 000</b>
<b>Variations</b>							
Dotations	68	144	104	122	438		438
Reprises	(23)	(34)	(26)	(50)	(133)		(133)
Utilisations	(68)	(140)	(61)	(70)	(339)		(339)
Évolution du périmètre	155	7	8	15	185		185
Écarts de conversion, reclassements et autres	19	1	5	6	31	107	138
Passifs détenus en vue de la vente	(1)			(2)	(3)		(3)
<b>TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>150</b>	<b>(22)</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>179</b>	<b>107</b>	<b>286</b>
<b>Au 31 décembre 2024</b>							
Part courante	316	90	193	211	810	26	836
Part non courante	330	123	179	525	1 157	293	1 450
<b>TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS</b>	<b>646</b>	<b>213</b>	<b>372</b>	<b>736</b>	<b>1 967</b>	<b>319</b>	<b>2 286</b>

### 9.1.1 Provisions pour litiges et pour risques environnementaux

Ces provisions couvrent les charges liées aux litiges, à la protection de l'environnement, à la remise en état et au nettoyage des sites.

Elles couvrent notamment les procédures PFOA, les litiges amiante ainsi que le litige concurrence dans le secteur de la distribution en Suisse.

Les provisions pour litiges s'élèvent à 420 millions d'euros au 31 décembre 2024. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans la note 9.2 « Passifs éventuels et litiges ».

### 9.1.2 Provisions pour restructuration et pour charges de personnel

Au 31 décembre 2024, les provisions pour restructuration et pour charges de personnel s'élèvent à 213 millions d'euros (235 millions au 31 décembre 2023).

Ces provisions couvrent les opérations de restructuration (charges de personnel et autres charges liées aux réorganisations), ainsi que les provisions pour personnel hors restructuration, notamment les provisions pour indemnités de fin de contrat de travail.

### 9.1.3 Provisions pour garantie clients

Ces provisions couvrent les obligations résultant de garanties accordées aux clients notamment aux États-Unis. Ces provisions sont évaluées selon une approche statistique multicritères prenant en compte les paiements effectués les années antérieures au titre des obligations contractuelles dans le métier et la zone considérée. Le cas échéant, en cas de litige spécifique, une provision dédiée au risque identifié est constituée.

### 9.1.4 Provisions pour autres risques

Au 31 décembre 2024, les provisions pour autres risques s'élèvent à 736 millions d'euros (715 millions au 31 décembre 2023) et concernent notamment les États-Unis (505 millions d'euros), le Brésil (80 millions d'euros) et la France (72 millions d'euros).

### 9.1.5 Dettes sur investissements

Les dettes sur investissements sont constituées des engagements d'achats de titres de participation aux actionnaires minoritaires, des dettes sur acquisition de titres de sociétés du Groupe et des puts sur minoritaires.

En 2024, la variation des dettes sur investissements est liée à une augmentation nette des dettes sur acquisitions de titres de 154 millions d'euros, partiellement compensée par une diminution nette de 47 millions d'euros des puts sur minoritaires.

## 9.2 Passifs éventuels et litiges

### 9.2.1 Droit de la concurrence et procédures liées

#### Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2024.

#### Enquêtes d'autorités de concurrence dans le secteur des additifs et adjuvants

La Commission européenne, l'autorité de concurrence au Royaume-Uni et l'autorité de concurrence turque ont ouvert des enquêtes concernant des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur des additifs pour ciments et des adjuvants pour béton et mortier. Au 31 décembre 2024, aucune notification de grief n'avait encore été effectuée. L'autorité de concurrence au Royaume-Uni a annoncé le 23 janvier 2025 sa décision de clôturer son enquête sans suite.

Le Groupe a par ailleurs été attrait dans des actions de groupe aux États-Unis et au Canada en lien avec ces enquêtes, qui sont encore à un stade préliminaire.

### 9.2.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

#### Litiges français relatifs à l'amiante

##### Actions en reconnaissance de faute inexcusable

Plusieurs sociétés françaises du Groupe ont fait l'objet de la part d'anciens salariés ou de leurs ayants droit, d'actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies reconnues d'origine professionnelle à la suite d'une exposition à des poussières d'amiante.

Au 31 décembre 2024, 50 actions demeurent en cours.

##### Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Plusieurs sociétés du Groupe, exploitant ou ayant exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante.

Au 31 décembre 2024, 155 actions demeurent en cours.

Le montant total des indemnités versées en 2024 par les sociétés concernées pour l'ensemble des litiges français relatifs à l'amiante (à savoir, les actions en reconnaissance de faute inexcusable et les actions en réparation du préjudice d'anxiété) s'élève à environ 3 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre environ 5 millions d'euros au 31 décembre 2023) et le montant total provisionné pour l'ensemble de ces litiges s'établit à près de 9 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre environ 7 millions d'euros au 31 décembre 2023).

## Situation aux États-Unis

### Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. La procédure est en cours. Elle vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui pourrait durer jusqu'à huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante ont été suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défendeurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Certaines procédures contradictoires ont été engagées par les représentants des plaignants actuels et futurs contre DBMP LLC, CertainTeed LLC, Saint-Gobain Corporation, Compagnie de Saint-Gobain et diverses autres parties. Aucune décision sur le bien-fondé de ces réclamations n'a été prise et ces dernières n'affectent pas l'évaluation financière faite par la Société de la procédure de faillite du chapitre 11.

### Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une provision correspondant au montant de la dette estimée vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 405 millions de dollars au 31 décembre 2024 (contre 407 millions de dollars au 31 décembre 2023).

Le résultat consolidé du Groupe pour 2024 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée au 31 décembre 2024 (comme en 2023).

## Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambuco) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en février et octobre 2022 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de Recife, rejetant les demandes de la partie demanderesse. Cette dernière a fait appel de la décision de seconde instance.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Des décisions de première et seconde instance ont été rendues respectivement en septembre 2020 et mai 2023 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant évalué au 31 décembre 2024 (compte tenu de l'indexation) à environ 9 millions de réaux brésiliens (1,4 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision de seconde instance.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit avait volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

## Situation en Australie

Le 9 juillet 2024, la Société a finalisé l'acquisition de CSR Ltd, un acteur de premier plan dans le domaine des matériaux de construction en Australie.

CSR Ltd et/ou certaines de ses filiales (CSR) avaient des activités dans l'exploitation minière de l'amiante, la fabrication et la commercialisation de produits contenant de l'amiante en Australie et l'exportation d'amiante vers les États-Unis. La participation de CSR à l'extraction de l'amiante et à la fabrication de produits contenant de l'amiante a commencé au début des années 1940 et a pris fin en 1977.

En raison de ces activités, CSR a été citée comme défenderesse dans des litiges en Australie et aux États-Unis. CSR est engagée dans une résolution de ces litiges depuis 1989. Des jugements par défaut ont été demandés et obtenus contre CSR aux États-Unis, sans que CSR ne soit présente ou représentée. Le droit australien ne reconnaît pas la compétence des tribunaux américains en la matière. Aucun jugement américain n'a été exécuté à l'encontre de CSR. Depuis l'acquisition par le Groupe, CSR a payé des réclamations liées aux litiges en Australie pour un montant d'environ 13 millions de dollars australiens.

Au 31 décembre 2024, le montant total de la provision dans les sociétés du Groupe concernées pour les litiges liés à l'amiante s'élève à environ 225 millions de dollars australiens (soit environ 134 millions d'euros).

### 9.2.3 Litiges environnementaux

#### Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et/ou aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL : deux sites à Hoosick Falls (État de New York), un ancien site à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccords au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Le site de SG PPL situé à Merrimack a été fermé en 2024. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016 et 2023, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui

concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois, des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes de la société concernée au 31 décembre 2024 à ce titre s'élève à environ 240 millions d'euros (contre environ 226 millions d'euros au 31 décembre 2023). Cette provision couvre des travaux de remédiation ainsi que des coûts relatifs aux procédures en cours.

### 9.2.4 Autres passifs éventuels

#### Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

L'activité de Celotex dont le contrôle a été cédé par Saint-Gobain Construction Products UK Limited en janvier 2024, fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction. Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée pour apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Les travaux de la commission ont été divisés en deux phases. Le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019 et le rapport de phase 2 a été publié le 4 septembre 2024. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et l'ensemble des conséquences pour Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne seront probablement pas connues avant un certain temps.

Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées par des proches des victimes, des survivants, des résidents et des membres des services d'urgence à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited et d'un certain nombre d'autres défendeurs.

À la suite de processus confidentiels de résolution alternative des différends impliquant un certain nombre de parties, des transactions confidentielles ont été conclues concernant la majorité des plaintes et ont donné lieu à des paiements aux plaignants concernés sans aucune reconnaissance de responsabilité de la part de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited. Celotex Limited continue d'être engagée avec un certain nombre d'autres défendeurs, dans un processus de résolution alternative des différends pour tenter de résoudre les réclamations restantes des membres des services d'urgence. Les principales implications financières des transactions conclues sont reflétées dans les états financiers au 31 décembre 2024.

En octobre 2024, le propriétaire de la tour Grenfell au moment de l'incendie a intenté une action contre Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited, et six autres parties, concernant les dommages résultant de l'incendie. Cette action est à un stade préliminaire.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited pourraient encourir d'autres charges financières ou voir leur responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de leurs produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

## 9.2.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (cf. note 5.5.2, p 400). 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 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## NOTE 10 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

### 10.1 Risques financiers

#### 10.1.1 Risque de liquidité

##### Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la trésorerie et du financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme prioritairement auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des trésoreries régionales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, de dettes de loyers, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme et d'emprunts bancaires.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires.

Le Groupe dispose en outre de programmes d'affacturage et d'affacturage inversé.

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 d'un crédit syndiqué.

La note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail de l'ensemble des dettes du Groupe par nature et par échéance. Elle précise par ailleurs les caractéristiques principales des programmes de financement et des lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée BBB+ avec une perspective stable par Standard & Poor's depuis le 24 avril 2023 et Baa1 avec une perspective stable par Moody's depuis le 15 juin 2022.

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

##### Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

#### 10.1.2 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la trésorerie et du financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la trésorerie et du financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (*Credit Default Swap*) de chaque contrepartie.

### 10.1.3 Risques de marché

#### Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de la politique d'achat du Groupe.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la trésorerie et du financement (ou avec les trésoreries régionales) sur la base des instructions qui sont transmises par la Direction des achats.

Ponctuellement, et selon les mêmes principes que ceux exposés pour l'énergie, le Groupe peut être amené à couvrir l'achat de certaines matières premières ou à intervenir sur le marché des quotas de CO<sub>2</sub> sous la forme d'achat au comptant ou à terme.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

#### Risque de taux

La Direction de la trésorerie et du financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2024, 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	35	4
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(35)	(4)

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de taux et la répartition de la dette brute par type de taux (fixe ou variable) après couverture.

#### Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour limiter l'impact des fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir l'essentiel des transactions effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les trésoreries régionales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, inférieures à 1 an. 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 2024, le taux de couverture de la position de change du Groupe s'élève à 95 %.

Au 31 décembre 2024, 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	11	7
USD	35	21
Autres devises	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>35</b>

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2024, 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	1,3
Autres devises	(0,6)
<b>TOTAL</b>	<b>1,2</b>

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2024, aurait les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment, en prenant pour hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

#### Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers ses plans d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

## 10.2 Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, les produits de trésorerie, les intérêts sur dettes de loyers, le coût net financier des retraites après prise en compte du rendement des fonds et les autres charges et produits financiers.

Le résultat financier de 2024 et 2023 comprend :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Coût de l'endettement financier brut	(457)	(358)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	301	229
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES DE LOYERS</b>	<b>(156)</b>	<b>(129)</b>
Intérêts sur dettes de loyers	(97)	(85)
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET TOTAL</b>	<b>(253)</b>	<b>(214)</b>
Coût financier des retraites	(380)	(400)
Rendement des fonds	324	352
<b>COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET</b>	<b>(56)</b>	<b>(48)</b>
Autres charges financières	(163)	(178)
Autres produits financiers	17	16
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(146)</b>	<b>(162)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(455)</b>	<b>(424)</b>

## 10.3 Endettement net

### 10.3.1 Emprunts et dettes financières

#### Dettes financières à long terme

Les dettes financières à long terme comprennent les émissions obligataires, l'emprunt perpétuel, les titres participatifs, la titrisation à long terme et tous les autres passifs financiers à long terme incluant la juste valeur des dérivés de couverture de taux.

Selon la norme IAS 32, la distinction entre dettes et capitaux propres se fait en fonction de la substance du contrat et non de sa forme juridique. À cet égard, les titres participatifs sont classés dans les dettes financières.

Les dettes financières à long terme, hors dérivés de couverture de taux, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### Dettes financières à court terme

En dehors de la part à court terme des emprunts cités ci-dessus, les dettes financières à court terme comprennent les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper*, la titrisation à court terme, les concours bancaires et autres passifs financiers à court terme incluant la juste valeur des dérivés liés à l'endettement et les intérêts courus sur la dette.

Les dettes financières à court terme, hors dérivés liés à l'endettement, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### Dettes de loyers

Les dettes de loyers correspondent aux dettes comptabilisées au titre de l'obligation de paiement des loyers suivant la norme IFRS 16.

#### Disponibilités et équivalents de trésorerie

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont principalement constitués de comptes bancaires et de valeurs mobilières de placement qui sont cessibles à court terme (c'est-à-dire moins de trois mois sauf exception), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont les sous-jacents ne présentent pas de risques significatifs de fluctuations.

Les valeurs mobilières de placement sont réévaluées à leur juste valeur par le compte de résultat.

Les dettes long terme et court terme du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2023
Émissions obligataires	12 090	9 841
Emprunt perpétuel et titres participatifs	197	197
Titrisation long terme	370	390
Autres passifs financiers à long terme	174	210
<b>DETTES FINANCIÈRES LONG TERME - PART LONG TERME</b>	<b>12 831</b>	<b>10 638</b>
Émissions obligataires	1 249	1 479
Titrisation long terme	130	110
Autres passifs financiers à long terme	225	231
<b>DETTES FINANCIÈRES LONG TERME - PART COURT TERME</b>	<b>1 604</b>	<b>1 820</b>
Programmes court terme (NEU CP, US CP, Euro CP)	0	0
Titrisation court terme	217	229
Concours bancaires et autres passifs financiers à court terme	408	339
<b>DETTES FINANCIÈRES COURT TERME</b>	<b>625</b>	<b>568</b>
<b>TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS</b>	<b>15 060</b>	<b>13 026</b>
Dettes de loyers	3 178	2 969
<b>TOTAL DETTE BRUTE</b>	<b>18 238</b>	<b>15 995</b>
Disponibilités sur comptes bancaires	(2 145)	(3 001)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(6 315)	(5 601)
<b>DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(8 460)</b>	<b>(8 602)</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET</b>	<b>9 778</b>	<b>7 393</b>

La variation de la dette financière à long terme du Groupe, hors dettes de loyers, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2023 Avec impact sur la trésorerie		Sans impact sur la trésorerie			31 déc. 2024	
	Augmentations	Diminutions	Évolution du périmètre	Écarts de conversion	Autres		
Dettes financières long terme - part long terme	10 638	3 658	(61)	11	(63)	(1 352)	12 831
Dettes financières long terme - part court terme	1 820	16	(1 563)	0	(11)	1 342	1 604
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME</b>	<b>12 458</b>	<b>3 674</b>	<b>(1 624)</b>	<b>11</b>	<b>(74)</b>	<b>(10)</b>	<b>14 435</b>

Les principales variations avec impact sur la trésorerie sont détaillées en note 10.3.3. La principale variation sans impact de trésorerie « Autres » correspond au reclassement en part court terme des dettes à échéance dans les 12 mois.

La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts à long et court terme), hors dettes de loyers, gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 13,5 milliards d'euros au 31 décembre 2024 (pour une valeur comptable enregistrée de 13,7 milliards d'euros). La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la dernière cotation du marché. Pour les autres emprunts, la valeur de remboursement a été retenue.

### 10.3.2 Échéancier de la dette brute totale

L'échéancier de la dette brute totale du Groupe, au coût amorti, au 31 décembre 2024 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Émissions Obligataires	EUR	1 249	5 884	5 906	13 039
	GBP	0	300	0	300
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR	0	0	197	197
Titrisation long terme	EUR	130	370	0	500
Autres passifs financiers à long terme	Toutes devises	46	76	98	220
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	179	0	0	179
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME</b>		<b>1 604</b>	<b>6 630</b>	<b>6 201</b>	<b>14 435</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES COURT TERME</b>	<b>Toutes devises</b>	<b>625</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>625</b>
<b>TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS</b>		<b>2 229</b>	<b>6 630</b>	<b>6 201</b>	<b>15 060</b>
Dettes de loyers	Toutes devises	677	1 666	835	3 178
<b>TOTAL DETTE BRUTE</b>		<b>2 906</b>	<b>8 296</b>	<b>7 036</b>	<b>18 238</b>

Au 31 décembre 2024, l'échéancier des intérêts futurs de la dette brute long terme, hors dettes de loyers, gérée par la Compagnie de Saint-Gobain (parts court et long terme) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Intérêts futurs de la dette brute long terme	365	1 150	682	2 197

Les intérêts sur l'emprunt perpétuel et sur les titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

#### 10.3.3 Emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 15 mars 2024 un emprunt obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros avec un coupon de 0,625 % ;
- le 28 juin 2024 deux placements privés d'un montant total de 95 millions d'euros avec un coupon indexé sur le « CMS 10Y » swapés à taux fixe (environ 4,1 %) ;
- le 18 juillet 2024 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à taux variable indexé sur l'Euribor 3M ;
- le 15 novembre 2024 le montant résiduel de 116 millions de livres sterling avec un coupon de 5,625 %. Cet emprunt obligataire, d'un montant initial de 300 millions de livres sterling, est désormais intégralement remboursé.

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 8 avril 2024 un emprunt obligataire, de type Green Bond, d'un montant total de 2 milliards d'euros réparti en deux tranches :

- 1 000 millions d'euros à échéance 8 avril 2030 avec un coupon de 3,375 % ;
- 1 000 millions d'euros à échéance 8 avril 2034 avec un coupon de 3,625 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a également émis le 9 août 2024 un emprunt obligataire d'un montant total de 1 500 millions d'euros réparti en deux tranches :

- 800 millions d'euros à échéance 9 août 2029 avec un coupon de 3,250 % ;
- 700 millions d'euros à échéance 9 août 2036 avec un coupon de 3,625 %.

#### 10.3.4 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 19 541 titres.

Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2024 est donc de 5 459 pour un montant nominal d'environ 27 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par un panel de banques de référence pour des dépôts en euro à six mois).

Le montant versé par titre en 2024 s'est élevé à 216,01 euros en deux versements (110,59 euros et 105,42 euros).

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

#### 10.3.5 Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2024 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 2024 s'est élevé à 6,20 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 2024 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor

6 mois +7/8 %. Le montant versé par titre en 2024 s'est élevé à 67,50 euros, payé en deux fois à parts égales.

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

### 10.3.6 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Tirages autorisés</b>	<b>Limites autorisées au 31 déc. 2024</b>	<b>Encours au 31 déc. 2024</b>	<b>Encours au 31 déc. 2023</b>
<i>Medium Term Notes</i>	toutes durées	20 000	13 400	11 417
<i>NEU CP</i>	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	963 *	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	963 *	0	0

\* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2024.

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

### 10.3.7 Ligne de crédit syndiquée

La Compagnie de Saint-Gobain dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 4 milliards d'euros dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP*, *US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*).

Cette ligne de crédit syndiquée ne comporte pas de ratio financier. Sa maturité initiale était à décembre 2028, avec deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune; la première option d'extension d'un an a été exercée en novembre 2024, portant la maturité de la ligne à décembre 2029.

Il s'agit d'un « *Sustainability-Linked Loan* » (SLL) dont la marge est indexée sur trois indicateurs de performance liés à la feuille de route durable de Saint-Gobain (réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pour les « scope » 1 et 2, réduction des déchets de production non recyclés, taux de fréquence d'accidents du travail limité).

Au 31 décembre 2024, cette ligne de crédit n'est pas utilisée.

### 10.3.8 Titrisation de créances commerciales

Le Groupe dispose de deux programmes de titrisation de créances commerciales, l'un par l'intermédiaire de sa filiale française GIE Point.P Finances, l'autre par l'intermédiaire de sa filiale américaine Saint-Gobain Receivables Corporation. Ces deux programmes de titrisation ne sont pas déconsolidants.

Le programme français d'un montant maximal de 500 millions d'euros s'élève à 500 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 500 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 370 millions d'euros ont été classés en part à long terme et le solde est classé en part à court terme.

Le programme américain, d'un montant maximal de 500 millions de dollars depuis juillet 2023, est utilisé au 31 décembre 2024 à hauteur de 225 millions de dollars, soit une contrevaletur de 217 millions d'euros contre 229 millions d'euros au 31 décembre 2023.

### 10.3.9 Affacturage

Le Groupe a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage. Les principaux pays concernés sont: la France, l'Italie, l'Espagne, la Chine, et le Japon. L'analyse des risques et avantages tels que définis par IFRS 9 a conduit le Groupe à déconsolider les créances cédées visées par ces programmes. Le montant de créances cédées déconsolidées au 31 décembre 2024 est de 651 millions d'euros contre 646 millions d'euros au 31 décembre 2023.

### 10.3.10 Affacturage inversé

Le Groupe a mis en place plusieurs programmes de cession de dettes fournisseurs sous forme d'affacturage inversé. Les principaux pays concernés sont le Brésil et le Mexique.

Au 31 décembre 2024, le montant des dettes fournisseurs faisant l'objet de ces programmes est de 106 millions d'euros (contre 118 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ces programmes d'affacturage inversé ont permis au Groupe de bénéficier d'une extension des délais contractuels de paiement pour un montant estimé de 49 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 57 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Aucune des dettes couvertes par ces programmes n'a conduit à un reclassement en dettes financières.

## 10.4 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux, de change, d'énergie, de matières premières et d'actions dans le but de couvrir les risques liés aux variations de ces sous-jacents, qui peuvent survenir dans le cadre de ses opérations courantes.

Selon les normes IAS 32 et IFRS 9, tous ces instruments - sauf exemption « usage propre » - sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, qu'ils entrent dans une relation de couverture ainsi qualifiable et reconnue en IFRS 9 ou non.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement d'instruments de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat (en résultat opérationnel pour les dérivés de change d'exploitation et de matières premières non qualifiés et en résultat financier pour les autres dérivés). En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat.

### Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « juste valeur »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement aux instruments dérivés échangeant des taux fixes contre des taux variables (*swaps* de taux). Ceux-ci sont en effet adossés à des dettes à taux fixe qui sont exposées à un risque de juste valeur. L'application de la comptabilité de couverture de « juste valeur » permet de réévaluer à leur juste valeur et à hauteur du risque couvert les dettes entrant dans les relations de couverture définies par le Groupe. Cette réévaluation de la dette couverte a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur des *swaps* de taux à celui de l'inefficacité de la couverture.

### Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « flux futurs »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement à des instruments dérivés permettant de fixer le coût des investissements futurs (financiers ou corporels) et le prix des achats futurs essentiellement de gaz et de fioul (*swaps* échangeant des prix variables contre des prix fixes) ou de devises (change à terme). Ceux-ci sont en effet adossés à des achats hautement probables. L'application de la comptabilité de couverture de « flux futurs » permet de différer dans un compte de réserves en capitaux propres l'impact en résultat de la part efficace des variations de justes valeurs de ces dérivés. Cette réserve a vocation à être reprise en résultat le jour de la réalisation et de l'enregistrement en compte de résultat de l'élément couvert. Comme indiqué ci-dessus pour la couverture de juste valeur, ce traitement comptable a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur de ces dérivés à celui de l'inefficacité de la couverture.

### Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat. Les instruments concernés sont principalement les *swaps* de change et les changes à terme.

### Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers actifs et passifs est déterminée par référence à un cours coté sur un marché actif lorsqu'il existe ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 1 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13. À défaut, pour les instruments non cotés tels que les dérivés ou instruments financiers actifs et passifs, elle est calculée en utilisant une technique d'évaluation reconnue telle que la juste valeur d'une transaction récente et similaire ou d'actualisation des flux futurs à partir de données de marché observables ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 2 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13.

La juste valeur des actifs et passifs financiers à court terme est assimilable à leur valeur au bilan compte tenu de l'échéance proche de ces instruments.

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Juste valeur			Nominal réparti par échéance				
	Dérivés Actif	Dérivés Passif	31 déc. 2024	31 déc. 2023	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	31 déc. 2024
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				<b>0</b>
<b>Couverture de flux futurs</b>								
Change	147	(59)	88	0	2 764	12	0	2 776
Taux	2	(37)	(35)	(39)	0	302	80	382
Énergie et matières premières	17	(19)	(2)	(12)	69	138	168	375
Autres risques : actions	3	0	3	5	5	0	0	5
<b>COUVERTURE DE FLUX FUTURS - TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>(115)</b>	<b>54</b>	<b>(46)</b>	<b>2 838</b>	<b>452</b>	<b>248</b>	<b>3 538</b>
<b>Dérivés non qualifiés conclus principalement par la Compagnie de Saint-Gobain</b>								
Change	39	(9)	30	1	4 737	0	0	4 737
Taux	0	11	11	(15)	84	0	0	84
Énergie et matières premières	34	(5)	29	0	59	160	175	394
<b>DÉRIVÉS NON QUALIFIÉS - TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>(3)</b>	<b>70</b>	<b>(14)</b>	<b>4 880</b>	<b>160</b>	<b>175</b>	<b>5 215</b>
<b>TOTAL</b>	<b>242</b>	<b>(118)</b>	<b>124</b>	<b>(60)</b>	<b>7 718</b>	<b>612</b>	<b>423</b>	<b>8 753</b>

#### 10.4.1 Instruments de change

##### Swaps de change

Les *swaps* de change sont principalement utilisés par le Groupe pour sa gestion de trésorerie en devises à l'aide de ressources principalement en euro.

##### Changes à terme et options de change

Les changes à terme et options de change permettent de couvrir le risque de change des sociétés du Groupe sur leurs opérations en devises, en particulier les opérations commerciales (achats et ventes) et les investissements.

#### 10.4.2 Instruments de taux

##### Swaps de taux

Les *swaps* de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux variable (respectivement fixe) une partie de la dette bancaire ou obligataire contractée à taux fixe (respectivement variable).

##### Cross Currency Swaps

Les *Cross Currency Swaps* sont utilisés par le Groupe pour convertir une dette en devises (respectivement en euro) en une dette en euro (respectivement en devises).

#### 10.4.3 Énergie et matières premières

##### Swaps d'énergie et de matières premières

Les *swaps* d'énergie et de matières premières permettent de couvrir le risque de variation du prix d'achat sur certains flux physiques liés aux activités opérationnelles des filiales du Groupe, principalement les approvisionnements d'énergie (fioul, gaz et électricité).

##### Signature de contrats d'achats d'électricité renouvelable

Comme indiqué dans la note sur les enjeux climatiques (cf. note 3.2, p. 385), le Groupe possède, à la clôture du 31 décembre 2024, quatre contrats d'approvisionnement virtuel en électricité renouvelable (VPPA : *Virtual Power Purchase Agreement*) comptabilisés en dérivé conformément à la norme IFRS 9 et dont un seul a été qualifié de couverture.

#### 10.4.4 Achats à terme de quotas de CO<sub>2</sub>

Les achats à terme de quotas de CO<sub>2</sub>, destinés à un usage propre, sont déclarés dans les engagements hors bilan, du fait de l'exemption « usage propre » qui leur est appliquée conformément à la norme IFRS9. Au 31 décembre 2024, ces achats à terme représentent un montant total de 33 millions d'euros.

#### 10.4.5 Autres risques

##### Dérivés sur actions

Les dérivés sur actions permettent de couvrir le risque de variation du cours de l'action Saint-Gobain concernant le plan de rémunération à long terme sous la forme d'attribution d'unités de performance.

#### 10.4.6 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 2024, cette valorisation n'est pas significative.

#### 10.4.7 Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2024, la réserve IFRS de couverture des flux futurs (*cash-flow hedge reserve* consolidée) représente un solde créditeur de 62 millions d'euros composé principalement :

- montant débiteur de 26 millions d'euros relatif aux *Cross Currency Swaps* qualifiés en couverture de flux futurs permettant la conversion en euro d'un emprunt obligataire en livre sterling ;
- montant débiteur de 2 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures d'énergie qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant créditeur de 2 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant créditeur de 88 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de change qualifiées en couverture de flux futurs.

Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

#### 10.4.8 Impact en résultat des instruments financiers non qualifiés en couverture de flux futurs

Pour les instruments dérivés qui sont classés dans la catégorie « Actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat », la part de juste valeur rapportée au résultat représente un gain de 70 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre une perte de 14 millions d'euros au 31 décembre 2023.

#### 10.4.9 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 2024, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

#### 10.4.10 Structure de la dette du Groupe, hors dettes de loyers

La moyenne pondérée des taux d'intérêts de la dette brute totale, aux normes IFRS et après gestion (*swaps* de taux et *Cross Currency Swaps*), s'établit à 3,0 % au 31 décembre 2024 contre 3,0 % au 31 décembre 2023.

Le taux de rendement interne moyen sur le poste le plus significatif de la dette à long terme du Groupe avant couverture (Émissions obligataires) s'élève à 2,9 % au 31 décembre 2024 contre 2,5 % au 31 décembre 2023.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2024 après gestion par des *swaps* de taux et des *Cross Currency Swaps*.

(en millions d'euros)	Dette brute, hors dettes de loyer		
	Variable	Fixe	Total
EUR	795	12 084	12 879
Autres devises	729	1 274	2 003
<b>TOTAL</b>	<b>1 524</b>	<b>13 358</b>	<b>14 882</b>
(en pourcentage)	10 %	90 %	100 %
Intérêts courus et autres			178
<b>TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS</b>			<b>15 060</b>

### 10.5 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers ont été classés dans les catégories selon la norme IFRS 9 de la manière suivante :

**Au 31 décembre 2024**

(en millions d'euros)	Notes	Instruments financiers			Instruments financiers à la juste valeur			Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	
		Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2		Données de niveau 3
Créances clients et autres créances				6 327	6 327				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)			353	353				0
Titres de participation et autres titres	(8)		382		382			382	382
Instruments dérivés actifs		73	169		242		242		242
Disponibilités et équivalents de trésorerie		6 315		2 145	8 460	6 315			6 315
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>6 388</b>	<b>551</b>	<b>8 825</b>	<b>15 764</b>	<b>6 315</b>	<b>242</b>	<b>382</b>	<b>6 939</b>
Dettes fournisseurs et autres dettes				(12 369)	(12 369)				0
Dettes financières long terme et court terme				(15 066)	(15 066)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(3 178)	(3 178)				0
Instruments dérivés passifs	(3)		(115)		(118)		(118)		(118)
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>(3)</b>	<b>(115)</b>	<b>(30 613)</b>	<b>(30 731)</b>	<b>0</b>	<b>(118)</b>	<b>0</b>	<b>(118)</b>
<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS - NET</b>		<b>6 385</b>	<b>436</b>	<b>(21 788)</b>	<b>(14 967)</b>	<b>6 315</b>	<b>124</b>	<b>382</b>	<b>6 821</b>

Au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur			Total des instruments financiers évalués à la juste	
	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2		Données de niveau 3
Créances clients et autres créances				6 474	6 474				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)			348	348				0
Titres de participation et autres titres	(8)		248		248			248	248
Instruments dérivés actifs		8	10		18		18		18
Disponibilités et équivalents de trésorerie		5 600		3 001	8 601	5 600			5 600
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>5 608</b>	<b>258</b>	<b>9 823</b>	<b>15 689</b>	<b>5 600</b>	<b>18</b>	<b>248</b>	<b>5 866</b>
Dettes fournisseurs et autres dettes				(12 296)	(12 296)				0
Dettes financières long terme et court terme				(12 971)	(12 971)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(2 969)	(2 969)				0
Instruments dérivés passifs		(22)	(56)		(78)		(78)		(78)
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>(22)</b>	<b>(56)</b>	<b>(28 236)</b>	<b>(28 314)</b>	<b>0</b>	<b>(78)</b>	<b>0</b>	<b>(78)</b>
<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS - NET</b>		<b>5 586</b>	<b>202</b>	<b>(18 413)</b>	<b>(12 625)</b>	<b>5 600</b>	<b>(60)</b>	<b>248</b>	<b>5 788</b>

La norme IFRS 13 hiérarchise des données utilisables pour la détermination de la juste valeur :

- données de niveau 1 : elles proviennent de cours cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- données de niveau 2 : il s'agit de données, autres que celles de niveau 1, observables, directement ou indirectement ;
- données de niveau 3 : toutes les autres données, par hypothèses non observables.

## NOTE 11 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

## 11.1 Capitaux propres

## 11.1.1 Capitaux propres

Au 31 décembre 2024, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 499 050 774 actions au nominal de 4 euros (506 438 012 actions au 31 décembre 2023).

## 11.1.2 Primes et réserve légale

Les primes liées au capital de la société mère Compagnie de Saint-Gobain, qui représentent la partie des apports purs et simples non comprise dans le capital social, ainsi que la réserve légale qui correspond à une fraction cumulée du bénéfice net annuel de la société mère, figurent dans le poste « Primes et réserve légale ».

## 11.1.3 Réserves et résultat consolidé

Les réserves et résultat consolidé correspondent à la part revenant au Groupe dans les résultats consolidés accumulés de toutes les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, nets des distributions.

## 11.1.4 Écarts de conversion

Les écarts de conversion et le retraitement de l'hyperinflation, présentés dans le résultat global consolidé, s'élèvent à 427 millions d'euros en 2024 dont 434 millions d'euros en part du Groupe et -7 millions d'euros en part des intérêts ne donnant pas le contrôle.

Les principales réserves de conversion au 31 décembre 2024 en part du Groupe sont présentées ci-après par devises :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	Variation	31 déc. 2023
<b>Ventilation par devise</b>			
Dollar américain	616	541	75
Peso argentin	75	227	(152)
Livre turque	(45)	127	(172)
Livre sterling	(161)	38	(199)
Yuan Renminbi	99	36	63
Roupie indienne	(190)	28	(218)
Rand sud africain	(173)	5	(178)
Couronne tchèque	86	(8)	94
Franc suisse	252	(9)	261
Couronne norvégienne	(182)	(17)	(165)
Livre égyptienne	(108)	(30)	(78)
Rouble russe	(261)	(42)	(219)
Couronne suédoise	(317)	(50)	(267)
Dollar australien	(84)	(84)	0
Peso mexicain	(114)	(149)	35
Real brésilien	(654)	(170)	(484)
Autres devises	(131)	(9)	(122)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 292)</b>	<b>434</b>	<b>(1 726)</b>

## 11.1.5 Actions propres

Les actions propres sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats nets de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Les achats à terme d'actions propres sont traités de la même manière : dès lors que l'achat à terme porte sur un nombre fixe d'actions à un cours figé, ce montant est enregistré dans les autres passifs en contrepartie d'une diminution des capitaux propres, dans le poste « Réserves et résultat consolidé ».

Les titres Saint-Gobain détenus ou contrôlés par la Compagnie de Saint-Gobain et Saint-Gobain Corporation sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat.

Le contrat de liquidité signé avec EXANE BNP PARIBAS le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007, est renouvelable depuis par tacite reconduction.

Le nombre d'actions propres s'élève à 2 171 226 et à 4 376 475 respectivement aux 31 décembre 2024 et 2023. En 2024, le Groupe a acquis 12 146 911 actions (17 111 277 actions en 2023) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2024 s'est élevé à 2 917 233 contre 2 935 434 en 2023. En 2024, 11 434 927 actions ont été annulées (14 206 358 actions en 2023).

Par ailleurs, pour les besoins d'un plan de rémunération mis en place en janvier 2008 au profit de certains salariés aux États-Unis, des titres de la Compagnie de Saint-Gobain sont détenus par le *trustee*, Principal Trust Company depuis septembre 2022. Ces actions sont traitées comme étant contrôlées par Saint-Gobain Corporation dans les comptes consolidés du Groupe.

### 11.1.6 Nombre d'actions

	Nombre d'actions	
	Composant le capital	En circulation
<b>NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>515 769 082</b>	<b>511 362 092</b>
Plan d'Épargne Groupe	4 778 291	4 778 291
Options de souscription d'actions	96 997	96 997
Actions rachetées		(17 111 277)
Actions revendues		2 935 434
Actions annulées	(14 206 358)	
<b>NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>506 438 012</b>	<b>502 061 537</b>
Plan d'Épargne Groupe	4 007 048	4 007 048
Options de souscription d'actions	40 641	40 641
Actions rachetées		(12 146 911)
Actions revendues		2 917 233
Actions annulées	(11 434 927)	
<b>NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>499 050 774</b>	<b>496 879 548</b>

### 11.1.7 Dividendes

L'Assemblée générale, réunie le 6 juin 2024, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2023, soit 2,10 euros par action (2 euros par actions au titre de l'exercice 2022). Ce dividende a été détaché le 10 juin et mis en paiement le 12 juin 2024.

## 11.2 Résultat par action

### 11.2.1 Le résultat de base par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat de base par action se détaille comme suit :

	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net (part du Groupe) (en millions d'euros)	2 844	2 669
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	499 715 108	507 282 902
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DE BASE PAR ACTION (en euros)</b>	<b>5,69</b>	<b>5,26</b>

### 11.2.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action est calculé sur la base du résultat net, ajusté en prenant en compte, dans le nombre moyen d'actions en circulation, la conversion de l'ensemble des instruments dilutifs existants (plan d'options sur actions et actions de performance).

Le calcul du résultat dilué par action se détaille comme suit :

	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net (part du Groupe) (en millions d'euros)	2 844	2 669
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	503 934 048	510 458 619
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DILUÉ PAR ACTION (en euros)</b>	<b>5,64</b>	<b>5,23</b>

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 (124 154 titres au 31 décembre 2024) et des plans d'attribution d'actions de performance (4 094 786 titres au 31 décembre 2024).

## NOTE 12 IMPÔTS

## 12.1 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>IMPÔTS COURANTS</b>	<b>(1 034)</b>	<b>(1 096)</b>
France	(71)	(135)
Étranger	(963)	(961)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>40</b>	<b>36</b>
France	(51)	(44)
Étranger	91	80
<b>CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(994)</b>	<b>(1 060)</b>

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition de 25,82 % en 2024 et de 25,82 % en 2023 et s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 934	2 756
moins :		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	82	89
Impôts sur les résultats	(994)	(1 060)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES</b>	<b>3 846</b>	<b>3 727</b>
Taux d'imposition de la France	25,82 %	25,82 %
Impôt théorique au taux français	(993)	(962)
Incidence du différentiel de taux à l'étranger	77	46
Dépréciations d'actif et plus ou moins-values sur cession d'actif	(77)	(124)
Non reconnaissance d'impôts différés actifs et provisions sur impôts différés actifs	(16)	(31)
Report variable	1	6
Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	5	2
Coûts relatifs aux dividendes	(33)	(41)
Autres impôts et variations de provisions	42	44
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(994)</b>	<b>(1 060)</b>

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger par rapport au taux en France s'explique par la contribution des pays à taux d'impôt plus faibles.

Par ailleurs, en raison de sa taille, le groupe Saint-Gobain est concerné par les règles du Pilier Deux de l'OCDE introduisant un impôt minimum de 15 %, et applicables à compter de l'exercice 2024.

Au 31 décembre 2024, le Groupe a donc constaté au niveau de la ligne « impôts sur les résultats » une charge correspondant au montant de la « top-up tax » déterminée en application de ces nouvelles règles et en particulier après la prise en compte des mesures de sauvegarde transitoires introduites par l'OCDE. Conformément aux projections et études d'impacts menées au cours de l'exercice précédent, ce montant demeure non significatif au regard de la charge totale d'impôt du Groupe.

## 12.2 Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs sont calculés selon l'approche bilancielle à partir des différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs figurant au bilan. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture. Aucun passif d'impôts différés n'est constaté sur les réserves distribuables lorsqu'il est prévu que ces réserves restent détenues de manière permanente par les filiales.

Pour les participations dans les filiales, un impôt différé est constaté sur la différence entre la valeur en consolidation des titres et leur valeur fiscale, lorsqu'il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges ou en profits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés en capitaux propres. Lors d'un changement de taux d'impôt, l'impôt qui en résulte est comptabilisé en résultat, sauf dans la mesure où il se rapporte à des éléments comptabilisés à l'origine en capitaux propres.

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.

Au bilan, la variation du montant net des impôts différés actifs et passifs s'explique de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Impôts différés actifs/ (passifs) nets</b>
<b>VALEUR NETTE AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2023</b>	<b>(386)</b>
(Charges)/produits d'impôts différés	36
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	136
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	8
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(2)
Évolution du périmètre et autres variations	(209)
<b>VALEUR NETTE AU 31 DECEMBRE 2023</b>	<b>(417)</b>
(Charges)/produits d'impôts différés	40
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	(4)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(28)
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2
Évolution du périmètre et autres variations	(168)
<b>VALEUR NETTE AU 31 DECEMBRE 2024</b>	<b>(575)</b>

Les évolutions de périmètre sur l'exercice 2024 concernent essentiellement l'entrée de Bailey et de CSR. En 2023, les évolutions de périmètre concernaient essentiellement l'entrée de Building Products of Canada, ainsi que la finalisation des PPA de GCP et de Kaycan.

En ce qui concerne les impacts sur les impôts différés des règles du Pilier Deux, conformément à l'exception temporaire introduite par le paragraphe 4A de la norme IAS 12, le groupe Saint-Gobain n'a comptabilisé aucun impôt différé à ce titre au 31 décembre 2024.

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2024</b>	<b>31 déc. 2023</b>
Retraites	273	340
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle	(1 081)	(965)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(826)	(755)
Déficits reportables	185	215
Autres	873	748
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS - NET</b>	<b>(575)</b>	<b>(417)</b>
Dont :		
Impôts différés actifs	366	407
Impôts différés passifs	(941)	(824)

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 et aux États-Unis).

À l'actif, le Groupe constate 366 millions d'euros au 31 décembre 2024 (407 millions d'euros au 31 décembre 2023) principalement en Allemagne (108 millions d'euros), au Brésil (75 millions d'euros), en Chine (39 millions d'euros) au Mexique (34 millions d'euros), et en Pologne (24 millions d'euros). Au passif, le Groupe constate 941 millions d'euros au 31 décembre 2024 (824 millions d'euros au 31 décembre 2023) répartis sur différents pays dont le Canada (274 millions d'euros), le Royaume-Uni (198 millions d'euros), la Suisse (59 millions d'euros), la France (47 millions d'euros), l'Inde (47 millions d'euros), l'Australie (40 millions d'euros), et les États-Unis (35 millions d'euros). Les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

### Déficits fiscaux reportables

Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritère qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur la projection financière mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Au 31 décembre 2024, les actifs d'impôts différés nets relatifs aux déficits reportables s'élèvent à 185 millions d'euros (215 millions d'euros au 31 décembre 2023) sur un total avant dépréciation de 418 millions d'euros (431 millions au 31 décembre 2023). Ces actifs concernent principalement l'Allemagne, l'Australie, les États-Unis, la France et la Belgique, où le système d'intégration fiscale permet généralement de récupérer ces actifs. Dans ces pays, les déficits reportables peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies.

Cependant, une analyse spécifique de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2024, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables non reconnus s'élèvent à 233 millions d'euros (contre 216 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ils concernent principalement l'Allemagne, l'Australie, les États-Unis, la Belgique et la France.

## NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le Groupe n'a identifié aucun événement postérieur à la clôture à signaler, autre que les éléments déjà décrits dans les notes précédentes.

## NOTE 14 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice 2024 et 2023 est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Deloitte				KPMG			
	2024		2023		2024		2023	
	Montant HT	%						
Certification des comptes								
Émetteur	1,1	8 %	0,9	9 %	1,1	8 %	1,0	9 %
Filiales intégrées globalement	9,3	69 %	8,5	83 %	10,3	75 %	9,5	81 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>10,4</b>	<b>77 %</b>	<b>9,4</b>	<b>92 %</b>	<b>11,4</b>	<b>83 %</b>	<b>10,5</b>	<b>90 %</b>
Certification des informations en matière de durabilité (CSRD)								
Émetteur	0,9	7 %	0,0	- %	0,0	- %	0,0	- %
Filiales intégrées globalement	0,0	- %	0,0	- %	0,0	- %	0,0	- %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,9</b>	<b>7 %</b>	<b>0,0</b>	<b>- %</b>	<b>0,0</b>	<b>- %</b>	<b>0,0</b>	<b>- %</b>
Autres prestations *								
Émetteur	1,2	9 %	0,4	4 %	1,1	8 %	0,1	1 %
Filiales intégrées globalement	1,0	7 %	0,4	4 %	1,3	9 %	1,0	9 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>2,2</b>	<b>16 %</b>	<b>0,8</b>	<b>8 %</b>	<b>2,4</b>	<b>17 %</b>	<b>1,1</b>	<b>10 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13,5</b>	<b>100 %</b>	<b>10,2</b>	<b>100 %</b>	<b>13,8</b>	<b>100 %</b>	<b>11,6</b>	<b>100 %</b>

\* Les autres prestations assurées par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère et ses filiales se compose principalement de diligences dans le cadre de projets d'acquisition ou de cessions, de consultations portant sur des sujets comptables, fiscaux et réglementaires, de prestations de formation, et, jusqu'en 2023, de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées (DPEF).

## NOTE 15 PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

Solutions de Haute Performance	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Diamantwerkzeuge GmbH, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives GmbH, Wesseling*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Supercut Europe GmbH, Baesweiler*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH, Neuss*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH, Willich*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics L+S GmbH, Wertheim*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Biolink GmbH, Waakirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Adfors Deutschland GmbH, Neustadt an der Donau*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
H.K.O. Isolier- und Textiltechnik GmbH, Oberhausen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
BEUHKO Fasertechnik GmbH, Leinefelde-Worbis*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Freudenberger Autoglas GmbH, München*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
FABA Autoglas Technik GmbH & Co. Betriebs-KG, Berlin*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH, Kerpen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
SEPR Keramik GmbH & Co. KG, Aachen	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Alfaref GmbH Handel Mit Feuerfesten Rohstoffen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Belgium	Belgique	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construção Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canada Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	100,00 %
SG Hanglas Sekurit (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,94 %
SG Join Leader (Hangzhou) New Materials Co.,LTD.	Chine	Intégration globale	100,00 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	Intégration globale	99,88 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Adfors America, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Corporation	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
GCP Applied Technologies, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Chryso	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasifs	France	Intégration globale	100,00 %
Société Européenne des Produits Réfractaires - SEPR	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	Intégration globale	100,00 %
Grindwell Norton Ltd	Inde	Intégration globale	51,59 %
Saint-Gobain Sekurit Italia S.R.L.	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain K.K.	Japon	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain America S.A De C.V	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Abrasives BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain HPM Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Adfors CZ, S.R.O.	Tchéquie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit CZ, Spol S.R.O	Tchéquie	Intégration globale	99,99 %

<b>Europe du Nord</b>	<b>Pays</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>Pourcentage de détention direct et indirect</b>
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Flachglas Torgau GmbH, Torgau*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Weisswasser GmbH, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Vetrotech Saint-Gobain Deutschland GmbH*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Isolierglas-Center GmbH, Bamberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Kaimann GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Isover G+H Aktiengesellschaft*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Rigips GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glassolutions Augustdorf*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Brüggemann Holzbau GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	80,00 %
Brüggemann Effizienzhaus GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	80,00 %
SG Formula GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
SG Beteiligungen GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Austria GmbH	Autriche	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Denmark A/S	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Optimera Estonia A/S (currently AS Famar-Desi)	Estonie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Finland OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Dahl Suomi OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products (Ireland) Limited	Irlande	Intégration globale	100,00 %
Glava As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Byggevarer AS	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Brødrene Dahl As (Norway)	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Optimera As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Construction Products Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products CZ AS	Tchéquie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass (United Kingdom) Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Russia ooo	Russie	Intégration globale	100,00 %
SG Construction Products S.R.O.	Slovaquie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Dahl Sverige AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Vetrotech Saint-Gobain International	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Sanitas Troesch Ag	Suisse	Intégration globale	100,00 %

<b>Europe du Sud – MO &amp; Afrique</b>	<b>Pays</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>Pourcentage de détention direct et indirect</b>
Saint-Gobain Construction Products South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
SG Glass Egypte S.A.E.	Egypte	Intégration globale	70,00 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Placo Iberica	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Idaplac, S.L.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
SG PAM Espana S.A.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
SG Isover Iberica S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
SG Weber Cemarksa S.A.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Glass Solutions Menuisiers Industriels	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass France	France	Intégration globale	100,00 %
Eurofloat	France	Intégration globale	50,00 %
Placoplatre SA	France	Intégration globale	99,80 %
Saint-Gobain Isover	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Canalisation	France	Intégration globale	100,00 %
Distribution Sanitaire Chauffage	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France	France	Intégration globale	100,00 %
SG Eurocoustic	France	Intégration globale	100,00 %
SG Vitrage Bâtiment	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
SG PAM Italia	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Nederland BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	Intégration globale	50,00 %

<b>Asie-Pacifique</b>	<b>Pays</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>Pourcentage de détention direct et indirect</b>
CSR Limited	Australie	Intégration globale	100,00 %
SG Innovation Materials (Changxing) Co., Ltd	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	Intégration globale	99,03 %
Mag-Isover K.K.	Japon	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Vietnam Ltd	Vietnam	Intégration globale	100,00 %

<b>Amériques</b>	<b>Pays</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>Pourcentage de détention direct et indirect</b>
Saint-Gobain Argentina S.A	Argentine	Intégration globale	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	Intégration globale	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construção Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canalização Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribuição Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Placo Do Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	68,62 %
Bailey Hunt Limited	Canada	Intégration globale	100,00 %
Building Products of Canada Corp.	Canada	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Canada, Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Kaycan Ltd	Canada	Intégration globale	100,00 %
KP Building Products Ltd	Canada	Intégration globale	100,00 %
Certain Teed LLC	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Ceilings Corporation	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
GCP Applied Technologies, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Gypsum USA, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %

\* Filiale ou sous-groupe consolidé allemand sous le statut de société ou d'association à responsabilité limitée remplissant les critères d'exemption des articles 264 alinéa 3, 264 b et 291 du Code de commerce allemand (HGB) qui permettent aux entités et aux sous-groupes concernés d'être exonérés des obligations légales relatives à la publication des comptes sociaux et consolidés, ainsi que de celles liées à l'établissement des notes annexes et du rapport de gestion (entité ou sous-groupe dépassant ou non le seuil de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires).

## 8.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Évaluation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

#### Description du risque

Les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 décembre 2024 de respectivement 14 236 millions d'euros, 4 849 millions d'euros et 14 880 millions d'euros, soit un total de 55% de l'actif.

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple les décisions d'évolution de la stratégie du Groupe sur certains marchés, la détérioration de la performance du Groupe, les engagements du Groupe vers la neutralité carbone, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et, par conséquent, sur la détermination des valeurs recouvrables des actifs.

Les tests de valeur réalisés par la Direction selon les modalités décrites dans la note 7.5 de l'annexe aux comptes consolidés ont conduit à comptabiliser des dépréciations à hauteur de 291 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, tel qu'indiqué dans la note 5.1.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'évaluation de ces actifs constitue un point clé de l'audit, en particulier pour les unités génératrices de trésorerie présentant des risques de perte de valeur, en raison de leur montant significatif dans le bilan consolidé et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les pertes de valeur. Les éléments de jugement incluent notamment des multiples d'une base normative de performance et des hypothèses relatives à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur, à la rentabilité, aux investissements et autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination d'un taux d'actualisation, appliqué aux flux de trésorerie futurs, approprié.

### Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre au sein du Groupe pour procéder aux tests de valeur, notamment en ce qui concerne la prise en compte des impacts des engagements du Groupe vers la neutralité carbone, et nous avons exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier la position retenue par la Direction. Nous avons testé le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par le Groupe pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus et de sa cohérence avec les données du budget et des projections financières à moyen terme établis par la Direction.

Nous avons également apprécié la cohérence et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs. Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance annuel moyen à l'infini ou les multiples d'une base normative de performance considérés comme applicable à la valorisation des unités génératrices de trésorerie, en se référant à la fois à des données de marché et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour les unités génératrices de trésorerie les plus sensibles présentant des risques de perte de valeur, nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables des activités concernées. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation, notamment en lien avec la prise en compte des émissions de CO<sub>2</sub> pour évaluer la matérialité des impacts potentiels sur la valeur recouvrable des actifs.

Nous avons vérifié que les informations données dans les notes 5.1.4, 7.1, 7.2, 7.3 et 7.5 de l'annexe aux comptes consolidés sur l'évaluation des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles, les hypothèses sous-jacentes et les analyses de sensibilité, sont appropriées.

## Évaluation de la provision liée aux litiges amiante aux États-Unis

### Description du risque

Comme indiqué en note 9.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le risque d'être appelé en financement des coûts de la procédure de faillite de DBMP, société affiliée à CertainTeed LLC qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, fait l'objet d'une provision qui s'élève à 405 millions de dollars US (390 millions d'euros) au 31 décembre 2024.

Concernant ce risque de financement, la détermination et l'évaluation de la provision comptabilisée et l'adéquation des informations données dans l'annexe aux comptes consolidés constituent un point clé de l'audit, compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour la détermination de cette provision. Les éléments de jugement incluent notamment l'évaluation des modalités de déroulé et de résolution des procédures juridiques en cours (notamment requête volontaire au titre du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites) : durée, coût, estimation du nombre de cas actuels et futurs couverts, définition des torts par l'autorité judiciaire.

### Notre réponse au risque

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants relatifs à l'amiante aux États-Unis et des éléments de jugement y afférents, nous nous sommes entretenus avec les Directions du Groupe, des pays et des principales filiales concernés ainsi qu'avec certains cabinets d'avocats choisis par la Direction pour les assister dans le suivi de ces risques.

Nous avons :

- examiné les procès-verbaux des Conseils d'administration ainsi que la cartographie des risques du Groupe établie par la Direction et présentée au Comité d'audit et des risques ;
- pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour procéder à l'évaluation des provisions relatives aux risques liés à l'amiante aux États-Unis et déterminer les informations communiquées dans l'annexe aux comptes consolidés ;
- apprécié la permanence des méthodes utilisées et fait une revue critique des notes d'analyse internes relatives à l'évolution de la probabilité et de l'incidence possible de ces risques, en examinant les nouveaux éléments de procédure disponibles (courriers, jugements, notifications, etc.) ainsi que les réponses aux courriers de circularisation, rendues par les cabinets d'avocats choisis par la Direction, notamment au regard de leur expérience de résolution de situations comparables passées. Nous avons également exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et la cohérence de l'évolution dans le temps de ces positions ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs de variation des provisions et la concordance des principaux éléments de variation par rapport aux données les sous-tendant, notamment les paiements réalisés au cours de l'exercice au titre de ces risques.

Nous avons apprécié si les informations données dans la note 9.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés concernant ces litiges et passifs éventuels identifiés sont appropriées.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 2 juin 2022 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la vingt-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa troisième année.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

### **Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### **Rapport au Comité d'audit et des risques**

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 27 février 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Pierre-Antoine DUFFAUD

Laurent CHILLET

Frédéric GOURD

## 8.3 COMPTES ANNUELS 2024 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (SOCIÉTÉ MÈRE)

### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2024	Exercice 2023
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>393</b>	<b>370</b>
Autres produits	107	32
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>402</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Autres achats, charges et services externes	(447)	(355)
Impôts, taxes et versements assimilés	(9)	(9)
Frais de personnel	(91)	(85)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(26)	(47)
Autres charges	(2)	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>(575)</b>	<b>(497)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)</b>	<b>(75)</b>	<b>(95)</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
De participations	1 332	1 057
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	558	491
Autres produits financiers	206	116
<b>TOTAL</b>	<b>2 096</b>	<b>1 664</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	(579)	(432)
Autres charges financières	(7)	(6)
<b>TOTAL</b>	<b>(586)</b>	<b>(438)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)</b>	<b>1 510</b>	<b>1 226</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	<b>1 435</b>	<b>1 131</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)</b>	<b>(93)</b>	<b>(61)</b>
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)</b>	<b>141</b>	<b>159</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 483</b>	<b>1 229</b>

## BILAN

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024			31/12/2023
	Brut	Amort. et dépréciations	Net	
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (note 6)</b>	<b>18</b>	<b>(13)</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES (note 7)</b>	<b>98</b>	<b>(45)</b>	<b>53</b>	<b>60</b>
Titres de participation	16 272	(26)	16 246	14 093
Créances rattachées à des participations	16 368	0	16 368	14 400
Autres immobilisations financières	159	0	159	161
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (note 8)</b>	<b>32 799</b>	<b>(26)</b>	<b>32 773</b>	<b>28 654</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>32 915</b>	<b>(84)</b>	<b>32 831</b>	<b>28 717</b>
Créances autres	661	0	661	1 130
Valeurs mobilières de placement	5 801	0	5 801	5 144
Disponibilités	1 364	0	1 364	1 723
<b>ACTIF CIRCULANT (NOTE 11)</b>	<b>7 826</b>	<b>0</b>	<b>7 826</b>	<b>7 997</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>73</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>40 820</b>	<b>(84)</b>	<b>40 736</b>	<b>36 787</b>

### Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Capital social	1 996	2 026
Primes d'émission, de fusion, d'apport	2 839	3 419
Écart de réévaluation	45	45
Réserves	3 120	3 123
Report à nouveau	7 834	7 652
Résultat de l'exercice	1 483	1 229
Provisions réglementées (note 14)	3	3
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 12)</b>	<b>17 320</b>	<b>17 497</b>
Autres fonds propres (note 13)	170	170
Provisions (note 14)	372	345
Emprunts obligataires	13 593	11 497
Autres dettes financières	8 845	6 981
Autres dettes	428	288
Comptes de régularisation	8	9
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>40 736</b>	<b>36 787</b>

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2024

<b>NOTE 1</b>	<b>RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>447</b>	<b>NOTE 13</b>	<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	<b>459</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>448</b>	<b>NOTE 14</b>	<b>ÉTAT DES PROVISIONS</b>	<b>459</b>
<b>NOTE 3</b>	<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>449</b>	<b>NOTE 15</b>	<b>DETTES</b>	<b>460</b>
<b>NOTE 4</b>	<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>449</b>	15.1	Emprunt perpétuel	461
<b>NOTE 5</b>	<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>449</b>	15.2	Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires	461
<b>NOTE 6</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>449</b>	15.3	Programmes de financement	462
<b>NOTE 7</b>	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>450</b>	<b>NOTE 16</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES</b>	<b>462</b>
<b>NOTE 8</b>	<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>450</b>	16.1	Transactions avec les entreprises liées	462
<b>NOTE 9</b>	<b>INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE</b>	<b>452</b>	16.2	Transactions avec les parties liées	463
<b>NOTE 10</b>	<b>RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>453</b>	<b>NOTE 17</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>463</b>
<b>NOTE 11</b>	<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>454</b>	<b>NOTE 18</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>464</b>
<b>NOTE 12</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>455</b>	<b>NOTE 19</b>	<b>INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL</b>	<b>464</b>
12.1	Variation des capitaux propres	455	<b>NOTE 20</b>	<b>LITIGES</b>	<b>464</b>
12.2	Plans d'options sur actions	456	20.1	Droit de la concurrence et procédures liées	464
12.3	Plans d'attribution d'actions de performance	457	20.2	Litiges liés à l'amiante	465
12.4	Plans d'attribution d'unités de performance	457	20.3	Litiges environnementaux	466
12.5	Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain	458	20.4	Autres passifs éventuels	467
12.6	Nombre potentiel d'actions	458	20.5	Autres procédures et litiges	467
			<b>NOTE 21</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>467</b>

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 27 février 2025 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. Le règlement ANC n°2022-06 introduit de nouvelles règles dans le PCG à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Il n'a pas été appliqué par anticipation.

Les états financiers de l'établissement allemand sont incorporés dans ceux du siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties sur leur durée d'utilisation estimée variant de trois à dix ans.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

• Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
• Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
• Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
• Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
• Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
• Matériel de transport	4 ans	Linéaire
• Matériel informatique	3 ans	Linéaire

### Immobilisations financières

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, la valeur nette comptable des titres est comparée à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte d'une approche multicritère : quote-part de capitaux propres sociaux, quote-part d'actif net comptable consolidé, valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des *business plans* (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt, ou valeur actuelle basée sur un multiple d'une base normative de performance.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'inventaire, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée. Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

### Actions propres de la Compagnie de Saint-Gobain

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain en vue de leur annulation sont classées au bilan dans la rubrique « Autres titres immobilisés ». Elles sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition et ne sont, ni réévaluées, ni provisionnées.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achats sont classées au bilan dans la rubrique « Valeurs mobilières de placement ».

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'attribution d'actions de performance sont également classées au bilan dans la rubrique « Valeurs mobilières de placement ». Ces actions sont comptabilisées en appliquant la méthode PEPS (premier entré/premier sorti). Ces actions ne sont, ni réévaluées ni provisionnées.

Le cas échéant, une provision pour risques et charges est enregistrée au titre de ces plans et correspond à la sortie de ressources attendue par l'entreprise. Celle-ci est calculée à partir du nombre probable d'actions qui seront remises aux bénéficiaires et du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan d'attribution ou bien du coût probable de rachat évalué à la date de clôture des comptes. La provision est constituée au prorata de la période d'acquisition des droits.

### Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des OPCVM et FCP monétaires. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché à la date de clôture si celle-ci est inférieure à ce coût.

## Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture, de même que les instruments de couverture correspondants, les différences résultant de cette conversion figurent en « différences de change ». Une provision pour pertes de change est constituée pour faire face aux pertes latentes exceptionnellement non couvertes.

## Gestions des risques/Instruments financiers

Le risque de liquidité est géré avec pour principal objectif de garantir le renouvellement des financements du Groupe et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût financier annuel de la dette. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

La Compagnie de Saint-Gobain gère, essentiellement pour le compte de ses filiales, la couverture des risques de change (principalement par des contrats d'achat ou de vente à terme fermes et des options de change), des risques de taux d'intérêt (principalement par des *swaps* de taux et des *cross-currency swaps*), et des risques de prix de l'énergie et des matières premières résultant des activités internationales du Groupe.

La Compagnie de Saint-Gobain applique le règlement ANC (Autorité des Normes Comptables) n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (« ANC 2015-05 »).

## Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de fin de carrière portés par la Compagnie de Saint-Gobain sont évalués par des actuaires indépendants et déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation). Ils sont comptabilisés dans les provisions pour risques et charges.

Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et en intégralité dans le compte de résultat.

La provision relative aux indemnités de fin de carrière est calculée conformément à la mise à jour du 17 novembre 2021 de la Recommandation n° 2013-02 de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

## Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice fiscal consolidé

La Compagnie de Saint-Gobain est la société mère d'un Groupe fiscalement intégré au sens des dispositions des articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

Les conventions d'intégration fiscale conclues à ce titre entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales prévoient la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leur relation avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément. En cas de sortie du Groupe, les filiales déficitaires n'ont droit, en principe, à aucune indemnisation au titre des déficits transmis à la société mère intégrante pendant la période d'intégration.

## NOTE 2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

---

Le résultat d'exploitation est en amélioration de 20 millions d'euros par rapport à 2023. La principale raison de cette évolution est la hausse des taux d'actualisation des retraites au cours de l'exercice 2024 qui a engendré une diminution des engagements de retraites en contrepartie d'un produit d'exploitation (impact des écarts actuariels).

### NOTE 3 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est en amélioration de 284 millions d'euros (produit net de 1 510 millions d'euros contre 1 226 millions d'euros en 2023).

Cette variation s'explique tout d'abord par l'augmentation de 275 millions d'euros des produits des participations. Les dividendes reçus des filiales sont en hausse de 389 millions d'euros à 1 278 millions d'euros en 2024, tandis que les

remontées du résultat de l'exercice 2024 des filiales de la succursale allemande sont en recul de 114 millions d'euros.

Par ailleurs, la baisse des taux d'intérêt a entraîné une diminution des produits nets des charges d'intérêt de 71 millions d'euros, tandis que les produits sur cessions de valeurs mobilières de placement sont en hausse de 62 millions d'euros.

### NOTE 4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est une perte de 93 millions d'euros en 2024 contre une perte de 61 millions d'euros en 2023. En 2024 comme en 2023, le résultat s'explique

essentiellement par l'augmentation des provisions relatives aux plans de rémunération à long terme du Groupe.

### NOTE 5 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Le produit net d'impôt ressort à 141 millions d'euros, et se décompose en un produit évalué à 142 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale en France et une charge de 1 million d'euros de l'établissement allemand.

En France, le résultat d'intégration fiscale 2024 est bénéficiaire. Le produit 2024 vient donc s'imputer pour moitié sur les pertes antérieures reportables. Le total des déficits reportables cumulés est estimé au 31 décembre 2024 à 182 millions d'euros.

L'établissement stable allemand de la Compagnie de Saint-Gobain est l'entité tête de Groupe d'une intégration fiscale locale (Organschaft).

Au 31 décembre 2024, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 35 millions d'euros.

### NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Immobilisations				Valeur brute à la fin de l'exercice	Amortissements				Valeur nette
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions (sorties)	Transfert IEC		Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
Fonds commercial	1				1	1			1	0
Autres immobilisations incorporelles	55		(41)	0	14	52	1	(41)	12	2
Immobilisations incorporelles en cours	0	3		0	3	0			0	3
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>3</b>	<b>(41)</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>53</b>	<b>1</b>	<b>(41)</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

La diminution des valeurs brutes et amortissements des autres immobilisations incorporelles s'explique par la mise au rebut d'anciens logiciels désormais non utilisés.

## NOTE 7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Immobilisations				Valeur brute à la fin de l'exercice	Amortissements				Valeur nette fin de période
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions (sorties)	Transfert IEC		Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	
Terrains	0	0			0			0	0	
Constructions	1				1	0		1	0	
Autres immob. corporelles	94	5	(3)	0	96	34	10	0	44	52
Immob. corporelles en cours	0	1		0	1	0		0		1
Avances et acomptes	0				0	0		0		0
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>6</b>	<b>(3)</b>		<b>98</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>53</b>

## NOTE 8 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Immobilisations			Valeur brute à la fin de l'exercice
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	
Titres de participation	14 136	2 136	0	16 272
Créances rattachées à des participations	14 400	5 980	(4 012)	16 368
Autres titres immobilisés	109	862	(971)	0
Prêts	51	155	(48)	158
Autres immobilisations financières	1	1	(1)	1
<b>TOTAL</b>	<b>28 697</b>	<b>9 134</b>	<b>(5 032)</b>	<b>32 799</b>

(en millions d'euros)	Dépréciations			Valeur fin exercice
	Valeur début exercice au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	
Titres de participation	43	0	(17)	26
Créances rattachées à des participations	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts	0	0	0	0
Autres immobilisations financières	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>(17)</b>	<b>26</b>

En 2024, l'augmentation des titres de participation s'explique par deux augmentations de capital de la société Saint-Gobain Europe du Nord réalisées le 25 juin 2024 pour 1 380 millions d'euros et le 17 décembre 2024 pour 756 millions d'euros.

Les créances rattachées et les prêts sont principalement dus à des échéances supérieures à un an.

Les mouvements sur titres immobilisés correspondent aux mouvements sur actions propres (voir paragraphe suivant).

**Mouvements sur actions propres Compagnie de Saint-Gobain (hors contrat de liquidité) :**

<i>(en nombres)</i>	Action propres affectées en annulation	Total autres immob. financières (a)	Action propres affectées aux plans d'actions de performances (b)	Action propres affectées aux plans SO (c)	Total Valeur mobilières de placement d = (b) +(c)	Total actions propres (a) + (d)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>1 764 695</b>	<b>1 764 695</b>	<b>1 652 538</b>	<b>298 768</b>	<b>1 951 306</b>	<b>3 716 001</b>
Acquisition en 2023	14 524 412	14 524 412	880 949	0	880 949	15 405 361
Annulation en 2023	(14 206 358)	(14 206 358)	0	0	0	(14 206 358)
Transfert de VMP en 2023	0	0	64 248	(64 248)	0	0
Livraisons	0	0	(1 159 695)	(45 373)	(1 205 068)	(1 205 068)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>2 082 749</b>	<b>2 082 749</b>	<b>1 438 040</b>	<b>189 147</b>	<b>1 627 187</b>	<b>3 709 936</b>
Acquisition en 2024	9 352 178	9 352 178	1 100 000	0	1 100 000	10 452 178
Annulation en 2024	(11 434 927)	(11 434 927)	0	0	0	(11 434 927)
Autres Mouvements	0	0	0	0	0	0
Livraisons	0	0	(1 169 085)	(57 141)	(1 226 226)	(1 226 226)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 368 955</b>	<b>132 006</b>	<b>1 500 961</b>	<b>1 500 961</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Action propres affectées en annulation	Total autres immob. financières (a)	Action propres affectées aux plans d'actions de performances (b)	Action propres affectées aux plans SO (c)	Total Valeur mobilières de placement d = (b) +(c)	Total actions propres (a) + (d)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>14</b>	<b>99</b>	<b>179</b>
Acquisition en 2023	787	787	57	0	57	844
Annulation en 2023	(758)	(758)	0	0	0	(758)
Transfert de VMP en 2023	0	0	2	(2)	0	0
Livraisons	0	0	(60)	(2)	(62)	(62)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>84</b>	<b>10</b>	<b>94</b>	<b>203</b>
Acquisition en 2024	725	725	96	0	96	821
Annulation en 2024	(834)	(834)	0	0	0	(834)
Autres Mouvements	0	0	0	0	0	0
Livraisons	0	0	(67)	(3)	(70)	(70)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>113</b>	<b>7</b>	<b>120</b>	<b>120</b>

Le 14 juin et le 3 décembre 2024, ont été respectivement annulées 6 475 181 et 4 959 746 actions, pour un total de 11 434 927 actions.

Au cours de l'exercice 2024, 1 169 085 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existants (dont 1 167 635 en novembre au titre du plan d'actions de performance 2020) contre 1 159 695 actions en 2023, et 57 141 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat en cours contre 45 373 actions en 2023.

Au 31 décembre 2024, le nombre total d'actions autodétenues s'élève à 1 500 961, dont :

- 132 006 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'options d'achat ;
- 1 368 955 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés ;
- 0 action propre détenue en vue de leur annulation.



## NOTE 9 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

	Pays	Valeur nette comptable (en millions d'euros)	% du capital détenu	Nombre de titres
Société de Participations Financières et Industrielles - SPAFI	France	6 660	100,00%	251 014 618
Partidis	France	2 266	100,00%	58 597 751
Saint-Gobain Europe du Nord	France	5 598	100,00%	361 710 189
Saint-Gobain Benelux	Belgique	400	100,00%	3 296 475
Saint-Gobain Do Brasil	Brésil	259	55,31%	93 891 494
Saint-Gobain Cristaleria	Espagne	211	16,36%	3 660 678
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	155	100,00%	3 200 000
Saint-Gobain PPL Isofluor GmbH	Allemagne	154	100,00%	23 008 200
Saint-Gobain Innovative Materials	Belgique	157	15,00%	1 667 698
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	86	60,00%	119 999 970
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH	Allemagne	76	100,00%	15 358 100
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH	Allemagne	73	60,00%	120 000 000
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH	Allemagne	61	100,00%	20 000 000
Société Européenne des Produits Refractaires - SEPR	France	53	25,73%	407 600
Saint-Gobain PAM	France	32	8,10%	360 255
Saint-Gobain Immobilien GmbH	Allemagne	0	100,00%	25 000
SCI Île-de-France	France	3	94,00%	22 560
<b>TITRES DE PARTICIPATION</b>		<b>16 246</b>		
Cie de Saint-Gobain (actions propres en vue de leur annulation)	France	0		0
<b>AUTRES TITRES IMMOBILISÉS</b>		<b>0</b>		
<b>TOTAL TITRES</b>		<b>16 246</b>		

## NOTE 10 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Renseignements concernant les participations directes de la Compagnie de Saint-Gobain dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital.

<b>SOCIÉTÉS</b> <i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société	Avals et cautions fournis par la société	Chiffre d'affaires HT 2024	Bénéfice (ou perte) 2024	Dividendes comptabilisés par la société en 2024
				Brute	Nette					
<b>1 - FILIALES</b>										
50 % du capital au moins détenu par la Compagnie										
<b>SPAFI</b>										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	3 012	5 223	100,00	6 660	6 660	3 245	0	0	874	673
<b>Partidis</b>										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	259	95	100,00	2 266	2 266	605	0	3	427	564
<b>S-G Europe du Nord</b>										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	1 537	3 347	100,00	5 598	5 598	4 709	0	8	24	0
<b>S. G. Benelux</b>										
6, Avenue Einstein, 1300 Wavre, Belgium										
	400	13	100,00	400	400	0	0	0	16	0
<b>S. G. Isover G+H AG</b>										
1 Burgermeister-Grünzweig Strasse										
D-67059 Ludwigshafen	82	11	100,00	155	155	0	0	385	25	25
<b>S. G. PPL Isofluor GmbH</b>										
Ziegeleistrasse 2/ Kreitzweg										
D-41472, Neuss	23	133	100,00	154	154	0	0	10	32	32
<b>S. G. Glass Deutschland GmbH</b>										
Nikolausstrasse 1										
D-52222, Stolberg	102	32	60,00	87	86	0	0	360	(1)	(1)
<b>S G Do Brasil</b>										
482, avenida Santa Marina - Agua Branca										
05036-903 São Paulo-SP, Brésil	264	342	55,31	259	259	0	0	899	61	22
<b>Saint-Gobain Autoglas GmbH</b>										
Glasstrasse 1										
D-52134, Herzogenrath	102	20	60,00	73	73	0	0	108	3	3
<b>Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH</b>										
Schuetzenwall 13-17										
D-22844, Norderstedt	10	51	100,00	61	61	0	0	33	(4)	(4)
<b>Saint-Gobain Beteiligungen GmbH</b>										
Krefelder Straße 195										
D-52070, Aachen	15	151	100,00	76	76	0	0	0	22	0

SOCIÉTÉS <i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société	Avals et cautions fournis par la société	Chiffre d'affaires HT 2024	Bénéfice (ou perte) 2024	Dividendes comptabilisés par la société en 2024
				Brute	Nette					
<b>2 - PARTICIPATIONS</b>										
10 à 50 % du capital										
détenu par la Compagnie										
<b>S. G. Cristaleria</b>										
132, Principe de Vergara 28002 Madrid, Espagne	135	779	16,36	211	211	460	0	310	158	12
<b>S. G. Innovative Materials</b>										
6, Avenue Einstein, 1300 Wavre, Belgium	391	(267)	15,00	161	157	0	0	158	4	0
<b>SEPR</b>										
12, place de l'Iris 92400 Courbevoie	63	20	25,73	53	53	0	0	207	27	6
<b>AUTRES</b>										
<b>Filiales à plus de 50 %</b>										
Françaises ensemble				3	3					6
Étrangères ensemble										
<b>Participations de 10 à 50 %</b>										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble										
<b>Autres titres</b>				53	32					
<b>Actions propres en vue d'annulation</b>				0	0					
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>16 272</b>	<b>16 246</b>	<b>7 404</b>	<b>0</b>	<b>2 481</b>	<b>1 668</b>	<b>1 332</b>

Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2024 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.

## NOTE 11 ACTIF CIRCULANT

### Créances autres

Cette rubrique comprend des créances et des prêts accordés par la Compagnie d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 661 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 130 millions d'euros au 31 décembre 2023. Fin 2024, elle comprend principalement des comptes courants filiales pour 221 millions d'euros (971 millions

d'euros fin 2023), des créances client Groupe pour 187 millions d'euros (59 millions d'euros fin 2023), des mises au marché swaps et options pour 121 million d'euros (1 millions d'euros fin 2023) et des créances fiscales pour 32 millions d'euros (38 millions d'euros fin 2023).

### Échéances des créances de l'actif circulant

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
<b>Créances autres</b>	<b>661</b>	<b>661</b>	<b>0</b>
Charges constatées d'avance	18	3	15
Charges à répartir sur plusieurs exercices	61	20	41
<b>TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATION</b>	<b>79</b>	<b>23</b>	<b>56</b>
Provision clients douteux	0	0	0

## Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2024, les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 5 801 millions d'euros (5 144 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Elles se composent pour l'essentiel de 5 672 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 1 500 961 actions propres détenues en vue de la couverture des plans d'allocation d'actions de performance et d'options d'achats d'actions aux salariés (voir note 8).

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi (Association française des marchés financiers) et à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Compagnie détient au 31 décembre 2024 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 6,5 millions d'euros ;
- et 9 026 actions propres.

Dans le cadre de ce contrat, 1 694 733 actions ont été achetées et 1 691 007 actions ont été vendues en 2024, et 1 705 916 actions avaient été achetées et 1 730 366 actions avaient été vendues en 2023.

## Charges à répartir sur plusieurs exercices

Elles correspondent principalement aux frais d'émissions d'emprunts obligataires pour 53 millions d'euros (37 millions d'euros fin 2023).

En 2024, ce compte a enregistré 28 millions d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts (23 millions d'euros en 2023) et les amortissements se sont élevés à 14 millions d'euros (12 millions d'euros en 2023). Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 15.

## NOTE 12 CAPITAUX PROPRES

### 12.1 Variation des capitaux propres

	Date	Nombre d'actions (en nombre)	Montant du capital social (en millions d'euros)	Primes, réserves et autres (en millions d'euros)	Report à nouveau (en millions d'euros)	Résultat (en millions d'euros)	Total des capitaux propres (en millions d'euros)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>		<b>506 438 012</b>	<b>2 026</b>	<b>6 590</b>	<b>7 652</b>	<b>1 229</b>	<b>17 497</b>
Affectation du résultat 2023		0	0	0	1 229	(1 229)	0
Dividende		0	0	0	(1 047)	0	(1 047)
Augmentation de capital/ Plan d'Épargne groupe	15-mai-24	4 007 048	16	204	0	0	220
Réduction de capital/ Annulation d'actions	14-juin-24	(6 475 181)	(26)	(432)	0	0	(458)
Réduction de capital/ Annulation d'actions	3-déc.-24	(4 959 746)	(20)	(356)	0	0	(376)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription	31-déc.-24	40 641	0	1	0	0	1
Résultat de l'exercice 2024		0	0	0	0	1 483	1 483
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>		<b>499 050 774</b>	<b>1 996</b>	<b>6 007</b>	<b>7 834</b>	<b>1 483</b>	<b>17 320</b>

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 1 996 millions d'euros et il se compose de 499 050 774 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- L'augmentation le 15 mai 2024 du capital social par souscription de 4 007 048 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 55,30 euros, pour un montant brut et net de 220 millions d'euros.
- Les réductions de capital intervenues les 14 juin et 3 décembre 2024 par l'annulation respectivement de 6 475 181 actions et 4 959 746 d'actions pour un montant brut et net total de 834 millions d'euros.

## 12.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de quatre ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être

exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2024, les plans de 2015, 2016 et 2017 sont des plans d'achat d'actions, et le plan de 2018 est un plan de souscription d'actions.

Depuis 2009, les plans attribués sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur action n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

### Plan d'option d'achat et de souscription d'actions

	Actions de quatre euros de nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
<b>NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>485 821</b>	<b>38,32</b>
Options attribuées	0	
Options exercées	(143 670)	35,23
Options caduques	(4 536)	38,80
<b>NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>337 615</b>	<b>39,62</b>
Options attribuées	0	
Options exercées	(94 836)	38,99
Options caduques	0	0,00
<b>NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>242 779</b>	<b>39,87</b>

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2024 après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Options exerçables et non levées					
Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante (en mois)	Nature des options	
2015	39,47	11 714	11	Achat	
2016	40,43	32 781	23	Achat	
2017	49,38	87 511	35	Achat	
2018	32,24	110 773	47	Souscription	
<b>TOTAL</b>		<b>242 779</b>			

Au 31 décembre 2024, 242 779 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 39,87 euros.

## 12.3 Plans d'attribution d'actions de performance

Des plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009. Ces plans concernent à la fois des cadres et des dirigeants du Groupe en France et à l'étranger.

Au 31 décembre 2024, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2021, 2022, 2023 et le 28 novembre 2024, sont en cours;

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

### Plan d'attribution d'actions de performances (mouvements)

	Nombre de droits
<b>NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>4 935 532</b>
Droits à actions de performance attribués en novembre 2023	1 268 633
Création/livraison d'actions	(1 159 695)
Droits devenus caducs ou annulés	(92 075)
<b>NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>4 952 395</b>
Droits à actions de performance attribués en novembre 2024	1 314 901
Création/livraison d'actions	(1 169 085)
Droits devenus caducs ou annulés*	(99 260)
<b>NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	<b>4 998 951</b>

\* Dont 99 260 devenus caducs à la suite de retraits de droits (aucun droit devenu caduc à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance).

Le tableau ci-dessous donne pour les plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2024 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

### Plans d'actions de performance

#### Informations relatives au nombre d'actions (droits en cours) au 31/12/2024

Date d'attribution	Nombre de droits attribués à l'origine du plan	Livraisons	Nombre de droits 31 déc. 2024*	Date de livraison	Type d'actions
25 novembre 2021	1 184 475	1 150	1 183 325	28 novembre 2025	existantes
24 novembre 2022	1 232 792	400	1 232 392	27 novembre 2026	existantes
23 novembre 2023	1 268 633	300	1 268 333	26 novembre 2027	existantes
28 novembre 2024	1 314 901		1 314 901	1 <sup>er</sup> décembre 2028	existantes
<b>TOTAL</b>	<b>5 000 801</b>	<b>1 850</b>	<b>4 998 951</b>		

\* Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.

## 12.4 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions, mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et 10 années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Depuis 2016, aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance (voir plus haut).

Depuis 2019, il n'y a plus de plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

## 12.5 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours 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 2024, le Groupe a émis au titre du PEG 4 007 048 actions nouvelles (4 778 291 actions en 2023) de 4 euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 55,30 euros (44,19 euros en 2023) représentant une augmentation de capital de 220 millions d'euros (210 millions d'euros en 2023) nette des frais y afférant.

## 12.6 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,5 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 7 934 005 options, dont un maximum de 793 401 options pour les dirigeants mandataires sociaux (17<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022/durée de validité 38 mois à compter du 2 juin 2022). Il est précisé que sur ce plafond de 1,5 % du capital social s'impute le plafond fixé à la 18<sup>e</sup> résolution sur les attributions gratuites d'actions mentionnées ci-dessous et que le pourcentage de 1,5 % constitue un plafond global visant les actions issues des levées d'options consenties en application et dans la limite de la 17<sup>e</sup> résolution et les actions attribuées en application et dans la limite de la 18<sup>e</sup> résolution ;

- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,2 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 6 347 204 actions gratuites dont un maximum de 634 720 actions gratuites, pour les dirigeants mandataires sociaux (18<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022/durée de validité 38 mois à compter du 2 juin 2022), le nombre d'actions attribuées gratuitement s'imputant sur le plafond fixé à la 17<sup>e</sup> résolution sur les options mentionnée ci-dessus. Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 23 novembre 2023, 1 268 633 actions de performance, dont 75 000 pour les dirigeants mandataires sociaux et le 28 novembre 2024, 1 314 901 actions de performance, dont 65 000 pour le dirigeant mandataire social (voir paragraphe 12.3).

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 8 juin 2023, 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 103 000 000 actions nouvelles, ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Compagnie de Saint-Gobain ou de filiales, avec un droit préférentiel de souscription d'actions, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain par offre au public, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé, ou d'émettre des actions nouvelles par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature (14<sup>e</sup> à 19<sup>e</sup> résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 8 juin 2023) ;
- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 13 000 000 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (21<sup>e</sup> résolution/durée de validité 26 mois à compter du 8 juin 2023).

Si les actions du dernier plan d'options de souscription en cours étaient émises en totalité, alors le nombre d'actions composant le capital social serait potentiellement porté à 499 161 547 actions. De plus, si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration, ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 615 161 547 actions.

## NOTE 13 AUTRES FONDS PROPRES

### Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2024 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 2024 s'est élevé à 6,20 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 2024 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois +7/8 %. Le montant versé par titre en 2024 s'est élevé à 67,50 euros, payé en deux fois à parts égales.

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

## NOTE 14 ÉTAT DES PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice utilisation	Reprise (provision non utilisée)	Divers (Transfert, changement méthode)	Montant à la fin de l'exercice
<b>Règlementées</b>						
Plus-values réinvesties	3	0	0	0	0	3
Autres	0	0	0	0	0	0
	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Pour risques</b>						
Pour impôts	15	0	0	0	0	15
Autres risques	0	0	0	0	0	0
	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Pour charges</b>						
Retraites <sup>(1)</sup>	96	8	(55)	0	0	49
Indemnités de fin de carrière	9	2	0	0	0	11
Actions et unités de performance	219	279	(201)	0	0	297
Autres charges	6	0	(6)	0	0	0
	<b>330</b>	<b>289</b>	<b>(262)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>357</b>
<b>Pour dépréciation</b>						
Sur participations	43	0	(17)	0	0	26
Sur titres immobilisés	0	0	0	0	0	0
Sur clients douteux	0	0	0	0	0	0
Sur portefeuille VMP	0	0	0	0	0	0
	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>(17)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

<sup>(1)</sup> Le taux d'actualisation utilisé en 2024 pour le calcul des engagements de retraites est de 3,41 % pour les durations inférieures à 13 ans (3,16 % en 2023) et de 3,51 % au-delà (3,20 % en 2023).

La diminution des provisions pour retraites en 2024 s'explique par l'externalisation des engagements correspondant aux retraités auprès d'une compagnie d'assurance.

## NOTE 15 DETTES

Les dettes (22 874 millions d'euros) enregistrent une augmentation nette de 4 098 millions d'euros qui s'explique principalement par l'augmentation des « Emprunts obligataires » et des « Emprunts et dettes financières divers ».

### Analyse des emprunts et dettes financières

#### Échéances des dettes

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Autres emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	13 593	1 424	12 169
Emprunts <sup>(1)</sup> et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	7	7	0
Emprunts et dettes financiers divers <sup>(3)</sup>	8 838	8 072	766
<b>SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>22 438</b>	<b>9 503</b>	<b>12 935</b>
Dettes fiscales et sociales	90	90	0
Autres dettes <sup>(3)</sup>	338	300	38
Produits constatés d'avance	8	2	6
<b>TOTAL DES DETTES <sup>(4)</sup></b>	<b>22 874</b>	<b>9 895</b>	<b>12 979</b>
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice – externe au Groupe	3 500		
Emprunts remboursés en cours d'exercice – externe au Groupe	1 484		
(2) dont :			
■ à 2 ans au maximum à l'origine	7		
■ à plus de 2 ans à l'origine	0		
(3) dont			
■ dettes envers les associés	NONE		
■ Emprunts souscrits en cours d'exercice auprès des filiales*	2 037		
■ Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales	1 965		
(4) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	7 730		

\* Y compris variation nette des comptes courants avec les filiales du Groupe.

### Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	2024	2023
2024	-	1 479
2025	1 250	1 250
2026	1 750	1 750
2027	1 500	1 500
2028	1 200	1 200
2029 et au-delà	7 692	4 178
Échéance indéterminée	27	27
Intérêts courus	174	113
<b>AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>13 593</b>	<b>11 497</b>
Emprunts Groupe court terme	8 015	6 204
Emprunts Groupe long terme	766	731
Banques créditrices et autres emprunts court terme	64	40
Divers	0	6
<b>TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>22 438</b>	<b>18 478</b>

Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Euros	13 288	11 072
Livre sterling	305	426
<b>TOTAL</b>	<b>13 593</b>	<b>11 497</b>

Les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis *pro rata temporis* sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 11 charges à répartir).

## 15.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 19 541 titres.

Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2024 est donc de 5 459 pour un montant nominal d'environ 27 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par un panel de banques de référence pour des dépôts en euro à six mois).

Le montant versé par titre en 2024 s'est élevé à 216,01 euros en deux versements (110,59 euros et 105,42 euros).

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

## 15.2 Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 15 mars 2024 un emprunt obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros avec un coupon de 0,625 % ;
- le 28 juin 2024 deux placements privés d'un montant total de 95 millions d'euros avec un coupon indexé sur le « CMS 10Y » swapés à taux fixe (environ 4,1 %) ;
- le 18 juillet 2024 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à taux variable indexé sur l'Euribor 3M ;
- le 15 novembre 2024 le montant résiduel de 116 millions de livres sterling avec un coupon de 5,625 %. Cet emprunt obligataire, d'un montant initial de 300 millions de livres sterling, est désormais intégralement remboursé.

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 8 avril 2024 un emprunt obligataire, de type Green Bond, d'un montant total de 2 milliards d'euros réparti en deux tranches :

- 1 000 millions d'euros à échéance 8 avril 2030 avec un coupon de 3,375 % ;
- 1 000 millions d'euros à échéance 8 avril 2034 avec un coupon de 3,625 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a également émis le 9 août 2024 un emprunt obligataire d'un montant total de 1 500 millions d'euros réparti en deux tranches :

- 800 millions d'euros à échéance 9 août 2029 avec un coupon de 3,250 % ;
- 700 millions d'euros à échéance 9 août 2036 avec un coupon de 3,625 %.

## 15.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*). La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2024	Encours au 31 déc. 2024	Encours au 31 déc. 2023
<i>Medium Term Notes</i>	toutes durées	20 000	13 400	11 417
<i>NEU CP</i>	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	963 *	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	963 *	0	0

\* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2024.

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

### Ligne de crédit syndiquée

La Compagnie de Saint-Gobain dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 4 milliards d'euros dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP*, *US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*).

Cette ligne de crédit syndiquée ne comporte pas de ratio financier. Sa maturité initiale était à décembre 2028, avec deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune; la première option d'extension d'un an a été exercée en novembre 2024, portant la maturité de la ligne à décembre 2029.

Il s'agit d'un « *Sustainability-Linked Loan* » (SLL) dont la marge est indexée sur trois indicateurs de performance liés à la feuille de route durable de Saint-Gobain (réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pour les « scope » 1 et 2, réduction des déchets de production non recyclés, taux de fréquence d'accidents du travail limité).

Au 31 décembre 2024, cette ligne de crédit n'est pas utilisée.

## NOTE 16 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES

### 16.1 Transactions avec les entreprises liées

(en millions d'euros)	Montant net concernant les entreprises liées			Total net du poste au 31/12/2024
	consolidées par IG <sup>(1)</sup>	avec lesquelles la société a un lien de participation <sup>(2)</sup>	Hors Groupe	
<b>POSTES DE BILAN</b>				
Titres de participation	16 246	0	0	16 246
Créances rattachées à des participations	16 368	0	0	16 368
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres immobilisations financières	150	0	9	159
Créances autres	410	0	251	661
Valeurs mobilières de placement	0	0	5 801	5 801
Disponibilités	0	0	1 364	1 364
Autres emprunts obligataires	0	0	(13 593)	(13 593)
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0	0	(7)	(7)
Emprunts et dettes financières divers	(8 841)	3	0	(8 838)
Dettes fiscales et sociales	0	0	(90)	(90)
Autres dettes	(99)	0	(239)	(338)
<b>POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT</b>				
Produits de participations	(1 332)	0	0	(1 332)
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	(558)	0	0	(558)
Autres intérêts et produits assimilés	(5)	0	(66)	(71)
Intérêts et charges assimilés	229	0	350	579

<sup>(1)</sup> Sociétés consolidées par intégration globale.

<sup>(2)</sup> Sociétés non consolidées par intégration globale.

## 16.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

### NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN

#### Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2024 (en millions d'euros)	Montant 2023 (en millions d'euros)
Garantie Loyer Tour Saint-Gobain	09/01/2032	SCI Iris La Défense	7	7
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	4	7
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	multiples	tiers SG Initiatives	0	2
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (prétraite)	31/12/2026	Sparkasse Aachen	4	4

#### Engagements hors bilan liés au financement de la société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2024 (en millions d'euros)	Montant 2023 (en millions d'euros)
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-25	Exane	0	0
Contrevaleur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	5 215	1 414
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à payer	multiples	multiples	7 842	3 567

Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2024 (en millions d'euros)	Montant 2023 (en millions d'euros)
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-25	Exane	0	0
Contrevaleur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	5 215	1 414
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à recevoir	multiples	multiples	7 908	3 593
Ligne de crédit non utilisée 2023 / 2028	20/12/2029	multiples	4 000	4 000
Encours de <i>swaps</i> sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	0	5

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2024 (en millions d'euros)	Montant 2023 (en millions d'euros)
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	302	288
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	80	175
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur fixe/receveur variable	multiples	multiples	27	(11)
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur variable/receveur fixe	multiples	multiples	27	(11)

#### Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la société

Néant.

#### Autres engagements hors bilan

Dans le cadre des cessions de filiales, la Compagnie de Saint-Gobain ou d'autres sociétés du Groupe peuvent être amenées à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

Enfin, la Compagnie de Saint-Gobain a pris des engagements sur des couvertures à terme de CO<sub>2</sub> pour 33 millions d'euros. Ces contrats comportent des engagement donnés et des engagements reçus pour le même montant.

## 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 2024 s'élève à 5,4 millions d'euros et se décompose comme suit :

- au titre de la certification des comptes : 2,2 millions d'euros en 2024 (1,9 million d'euros en 2023) ;
- au titre de la certification des informations en matière de durabilité introduite en 2024 (ordonnance CSRD) : 0,9 million d'euros ;
- au titre des autres prestations : 2,3 millions d'euros en 2024 (0,5 million d'euros en 2023).

La nature des autres prestations rendues par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère se compose principalement de diligences dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions, de procédures en lien avec l'émission de lettres de confort dans le cadre de programmes d'emprunts obligataires et, jusqu'en 2023, de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées (DPEF).

## NOTE 19 INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL

### Effectif moyen mensuel

Siège social Tour Saint-Gobain à la Défense	2024	2023
Cadres	169	174
Agents de maîtrise	12	15
Employés	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>192</b>
dont contrats à durée déterminée	6	6

Établissement Allemand Aix-la-Chapelle	2024	2023
Cadres	98	91
Agents de maîtrise	0	-
Employés	108	102
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>193</b>
dont contrats à durée déterminée	7	6

### Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2024 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2024 (hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 17,9 millions d'euros (contre 17,8 millions d'euros en 2023), dont 7,3 millions d'euros (contre 7,2 millions d'euros en 2023) constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligations* (DBO) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres des organes de Direction du Groupe est de 36,3 millions d'euros (40,5 millions d'euros en 2023).

Le montant de la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2024 est de 1,4 million d'euros (1,3 million d'euros en 2023).

## NOTE 20 LITIGES

Les litiges suivants, qui concernent des filiales du Groupe, sont à signaler, sachant toutefois que les charges et provisions qui s'y rapportent sont comptabilisées par les sociétés concernées.

### 20.1 Droit de la concurrence et procédures liées

#### Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les

griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2024.

#### Enquêtes d'autorités de concurrence dans le secteur des additifs et adjuvants

La Commission européenne, l'autorité de concurrence au Royaume-Uni et l'autorité de concurrence turque ont ouvert des enquêtes concernant des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur des additifs pour ciments et des adjuvants pour béton et mortier. Au 31 décembre 2024, aucune notification de grief n'avait encore été effectuée. L'autorité de concurrence au Royaume-Uni a annoncé le 23 janvier 2025 sa décision de clôturer son enquête sans suite.

Le Groupe a par ailleurs été attrait dans des actions de groupe aux États-Unis et au Canada en lien avec ces enquêtes, qui sont encore à un stade préliminaire.

## 20.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

### Litiges français relatifs à l'amiante

#### Actions en reconnaissance de faute inexcusable

Plusieurs sociétés françaises du Groupe ont fait l'objet de la part d'anciens salariés ou de leurs ayants droit, d'actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies reconnues d'origine professionnelle à la suite d'une exposition à des poussières d'amiante.

Au 31 décembre 2024, 50 actions demeurent en cours.

#### Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Plusieurs sociétés du Groupe, exploitant ou ayant exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante.

Au 31 décembre 2024, 155 actions demeurent en cours.

Le montant total des indemnités versées en 2024 par les sociétés concernées pour l'ensemble des litiges français relatifs à l'amiante (à savoir, les actions en reconnaissance de faute inexcusable et les actions en réparation du préjudice d'anxiété) s'élève à environ 3 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre environ 5 millions d'euros au 31 décembre 2023) et le montant total provisionné pour l'ensemble de ces litiges s'établit à près de 9 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre environ 7 millions d'euros au 31 décembre 2023).

### Situation aux États-Unis

#### Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. La procédure est en cours.

Elle vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui pourrait durer jusqu'à huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante ont été suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défendeurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Certaines procédures contradictoires ont été engagées par les représentants des plaignants actuels et futurs contre DBMP LLC, CertainTeed LLC, Saint-Gobain Corporation, Compagnie de Saint-Gobain et diverses autres parties. Aucune décision sur le bien-fondé de ces réclamations n'a été prise et ces dernières n'affectent pas l'évaluation financière faite par la Société de la procédure de faillite du chapitre 11.

### Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une provision correspondant au montant de la dette estimée vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 405 millions de dollars au 31 décembre 2024 (contre 407 millions de dollars au 31 décembre 2023).

Le résultat consolidé du Groupe pour 2024 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée au 31 décembre 2024 (comme en 2023).

### Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambuco) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en février et octobre 2022 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de Recife, rejetant les demandes de la partie demanderesse. Cette dernière a fait appel de la décision de seconde instance.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Des décisions de première et seconde instance ont été rendues respectivement en septembre 2020 et mai 2023 partiellement en faveur des plaignants. En

particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant évalué au 31 décembre 2024 (compte tenu de l'indexation) à environ 9 millions de réaux brésiliens (1,4 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision de seconde instance

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit avait volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

### Situation en Australie

Le 9 juillet 2024, la Société a finalisé l'acquisition de CSR Ltd, un acteur de premier plan dans le domaine des matériaux de construction en Australie.

CSR Ltd et/ou certaines de ses filiales (CSR) avaient des activités dans l'exploitation minière de l'amiante, la fabrication et la commercialisation de produits contenant de l'amiante en Australie et l'exportation d'amiante vers les États-Unis. La participation de CSR à l'extraction de l'amiante et à la fabrication de produits contenant de l'amiante a commencé au début des années 1940 et a pris fin en 1977.

En raison de ces activités, CSR a été citée comme défenderesse dans des litiges en Australie et aux États-Unis. CSR est engagée dans une résolution de ces litiges depuis 1989. Des jugements par défaut ont été demandés et obtenus contre CSR aux États-Unis, sans que CSR ne soit présente ou représentée. Le droit australien ne reconnaît pas la compétence des tribunaux américains en la matière. Aucun jugement américain n'a été exécuté à l'encontre de CSR. Depuis l'acquisition par le Groupe, CSR a payé des réclamations liées aux litiges en Australie pour un montant d'environ 13 millions de dollars australiens.

Au 31 décembre 2024, le montant total de la provision dans les sociétés du Groupe concernées pour les litiges liés à l'amiante s'élève à environ 225 millions de dollars australiens (soit environ 134 millions d'euros).

## 20.3 Litiges environnementaux

### Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et/ou aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL : deux sites à Hoosick Falls (État de New York), un ancien site à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccords au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Le site de SG PPL situé à Merrimack a été fermé en 2024. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016 et 2023, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois, des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes de la société concernée au 31 décembre 2024 à ce titre s'élève à environ 240 millions d'euros (contre environ 226 millions d'euros au 31 décembre 2023). Cette provision couvre des travaux de remédiation ainsi que des coûts relatifs aux procédures en cours.

## 20.4 Autres passifs éventuels

### Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

L'activité de Celotex dont le contrôle a été cédé par Saint-Gobain Construction Products UK Limited en janvier 2024, fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction. Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée pour apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Les travaux de la commission ont été divisés en deux phases. Le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019 et le rapport de phase 2 a été publié le 4 septembre 2024. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et l'ensemble des conséquences pour Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne seront probablement pas connues avant un certain temps.

Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées par des proches des victimes, des survivants, des résidents et des membres des services d'urgence à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited et d'un certain nombre d'autres défendeurs.

À la suite de processus confidentiels de résolution alternative des différends impliquant un certain nombre de parties, des transactions confidentielles ont été conclues concernant la majorité des plaintes et ont donné lieu à des paiements aux plaignants concernés sans aucune reconnaissance de responsabilité de la part de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited. Celotex Limited continue d'être engagée avec un certain nombre d'autres défendeurs, dans un processus de résolution alternative des différends pour tenter de résoudre les réclamations restantes des membres des services d'urgence. Les principales implications financières des transactions conclues sont reflétées dans les états financiers au 31 décembre 2024.

En octobre 2024, le propriétaire de la tour Grenfell au moment de l'incendie a intenté une action contre Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited, et six autres parties, concernant les dommages résultant de l'incendie. Cette action est à un stade préliminaire.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited pourraient encourir d'autres charges financières ou voir leur responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de leurs produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

## 20.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (cf. p. 400, note 5.5.2). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 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

Néant.

## 8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de la **COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN**

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Évaluation des titres de participation et créances rattachées

#### Description du risque

Au 31 décembre 2024, les titres de participation et les créances rattachées détenues par votre Société présentent respectivement une valeur nette comptable de 16 246 millions d'euros et de 16 368 millions d'euros, soit 80 % du total actif du bilan. Les titres de participation sont comptabilisés, à leur date d'entrée, à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus, et dépréciés, le cas échéant, sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme décrit dans la note 1 de l'annexe aux comptes annuels, l'estimation de la valeur d'utilité, réalisée périodiquement et notamment à la date de clôture, tient compte d'une approche multicritère : quote-part de capitaux propres sociaux, quote-part d'actif net comptable consolidé, valeur basée sur un multiple d'une base normative de performance ou valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des business plans (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'inventaire, une provision pour dépréciation est constituée, les pertes de valeur pouvant résulter notamment de la détérioration de la performance de certaines des sociétés détenues, ainsi que des risques liés à leur localisation internationale.

Les tests de dépréciation réalisés par la Direction ont conduit à constater une reprise de dépréciation de 17 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

L'évaluation des titres de participation et des créances rattachées constitue un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les valeurs d'utilité. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives, d'une part, aux multiples de valorisation applicables aux participations détenues et d'autre part, à l'évolution future des flux de trésorerie liés à la détention de ces participations, ainsi qu'à la détermination d'un taux d'actualisation approprié, appliqué aux flux de trésorerie futurs.

### **Notre réponse au risque**

Nous avons pris connaissance du processus de tests de dépréciation mis en œuvre par la Direction de la Société, vérifié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la Direction pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus.

Avec le recours de nos experts en évaluation, nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment, le cas échéant, le multiple de résultat considéré comme applicable à l'évaluation de ces participations, et le taux d'actualisation et taux de croissance annuel moyen à l'infini utilisés pour la projection de flux de trésorerie futurs, en nous référant à la fois à des données de marché et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour chaque participation sélectionnée pour nos tests de détail, nous avons corroboré les éléments de calcul retenu pour l'approche multicritère mise en œuvre par la Direction avec les données comptables et budgétaires disponibles pour ces participations. En cas d'établissement de projections de flux de trésorerie futurs, nous avons analysé la cohérence de ces projections au regard des réalisations passées et de notre connaissance de leurs activités confortée par des entretiens avec différents dirigeants des activités concernées, et en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini.

### **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires**

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

### **Rapport sur le gouvernement d'entreprise**

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### **Autres informations**

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### **Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**

#### **Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel**

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

## Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 2 juin 2022 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la vingt-et-unième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa troisième année.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### **Rapport au Comité d'audit et des risques**

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons, avec le Comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 27 février 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Pierre-Antoine DUFFAUD

Laurent CHILLET

Frédéric GOURD

## 8.5 RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 1 483 millions d'euros pour l'exercice 2024 (1 229 millions d'euros en 2023). Il est constitué pour l'essentiel par les produits financiers en provenance des filiales et participations (dividendes et remontée des résultats pour les filiales de la succursale allemande) qui ressortent à 1 332 millions d'euros en 2024 (1 057 millions d'euros en 2023), par les produits d'impôts de 141 millions d'euros des intégrations fiscales France et Allemagne

en 2024 (159 millions d'euros en 2023), diminués du résultat exceptionnel de (93) millions d'euros en 2024 contre (61) millions d'euros en 2023, qui est principalement dû aux provisions sur plans d'actions de performance attribuées aux salariés.

Avant affectation du résultat de l'exercice, les capitaux propres s'élèvent à 17 320 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 17 497 millions d'euros au 31 décembre 2023.

### 8.5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### Opérations sur capitaux propres

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- L'augmentation le 15 mai 2024 du capital social par souscription de 4 007 048 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 55,30 euros, pour un montant brut et net de 220 millions d'euros.
- Les réductions de capital intervenues les 14 juin et 3 décembre 2024 par l'annulation respectivement de 6 475 181 actions et 4 959 746 d'actions pour un montant brut et net total de 834 millions d'euros.
- La mise en paiement, le 12 juin 2024, du dividende de la Société pour un montant de (1 047) millions d'euros.

#### Acquisition de CSR Limited

Le 26 février 2024, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif avec CSR Limited (« CSR ») pour l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de CSR par le biais d'un « scheme of arrangement » à un prix de 9,00 dollars australiens par action, en espèces, représentant une valeur d'entreprise de 4,5 milliards de dollars australiens (soit environ 2,7 milliards d'euros) et une valeur d'entreprise nette d'environ 3,2 milliards de dollars australiens (soit environ 1,9 milliard d'euros), après prise en compte des actifs immobiliers monétisables à court et moyen terme d'une valeur d'au moins 1,3 milliard de dollars australiens. Cette opération a été finalisée le 9 juillet 2024.

CSR est un acteur de référence dans les matériaux de construction en Australie. Il comprend principalement une activité de matériaux de construction (« Building Products »), dont le chiffre d'affaires s'élève à 1,9 milliard de dollars australiens avec une marge d'EBITDA d'environ 18% pour l'exercice social se terminant au 31 mars 2024, et rassemble des marques emblématiques parmi les plus réputées et reconnues d'Australie.

#### Acquisition du groupe BAILEY

Le 3 avril 2024, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition du groupe Bailey (« Bailey ») – incluant Bailey-Hunt Limited et ses filiales – acteur non coté produisant des ossatures métalliques pour la construction légère au Canada, pour un montant de 880 millions de dollars canadiens (soit environ 600 millions d'euros) en numéraire. Cette opération a été finalisée le 3 juin 2024.

Bailey est un acteur de référence dans les ossatures métalliques au Canada, avec un chiffre d'affaires de 532 millions de dollars canadiens dans le pays et une marge d'EBITDA de 17,2 % en 2023. Fondée il y a 75 ans, Bailey opère 12 usines de production à travers le pays, emploie environ 700 personnes et bénéficie d'une marque reconnue grâce à son excellent service client, son expertise et ses compétences techniques. Bailey est un partenaire de longue date de Saint-Gobain dans les ossatures métalliques, cadres et systèmes d'accroche pour plafonds.

#### Acquisition de FOSROC

Le 27 juin 2024, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition de FOSROC, acteur mondial non coté de référence dans la chimie de la construction, pour un montant de 1 025 millions de dollars (soit environ 960 millions d'euros) en numéraire. Cette opération a été finalisée le 7 février 2025.

FOSROC est un acteur mondial dans la chimie de la construction avec une forte présence géographique, tout particulièrement en Inde, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique. En 2024, il devrait générer un chiffre d'affaires de 487 millions de dollars et atteindre une marge d'EBITDA estimée à 18,7%. Avec 20 usines de production et environ 3 000 employés, FOSROC fournit une large gamme de solutions techniques pour l'industrie de la construction, notamment des adjuvants et additifs pour béton et ciment, des adhésifs et colles, des solutions d'étanchéité, de réparation du béton et de revêtement de sol.

#### Acquisition d'OVNIVER Group

Le 15 août 2024, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition d'OVNIVER Group, acteur non coté de référence dans la chimie de la construction au Mexique et en Amérique centrale, pour un montant de 815 millions de dollars (soit environ 740 millions d'euros) en numéraire. Cette opération a été finalisée le 15 janvier 2025.

OVNIVER Group est un acteur de premier plan dans la chimie de la construction avec une importante présence commerciale et industrielle dans les marchés à forte croissance du Mexique et de l'Amérique centrale. En 2024, il a généré un chiffre d'affaires de 285 millions de dollars, avec une croissance d'environ 20% par an en moyenne sur les 5 dernières années, et atteindre une marge d'EBITDA estimée à 21,7 %. Avec 16 usines de production et environ 1 000 employés, OVNIVER Group offre une large gamme de solutions innovantes pour les marchés de la construction résidentielle et non-résidentielle, notamment des revêtements de façade, colles à carrelage, solutions d'étanchéité et mortiers de préparation de surface.

### Cession de PAM Building

Le 10 septembre 2024, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives pour la cession au fonds d'investissement institutionnel français Aldebaran, avec une participation minoritaire de la Banque Publique d'Investissement Bpifrance, de PAM Building, la filiale de Saint-Gobain PAM dédiée à la production de solutions d'évacuations sanitaires et pluviales pour les bâtiments. Cette opération a été finalisée le 29 novembre 2024.

PAM Building possède deux usines de production à Bayard, en Haute-Marne (France), et à Telford (Royaume-Uni), emploie 400 salariés et a généré un chiffre d'affaires d'environ 110 millions d'euros en 2023.

### Évolution de la gouvernance

Dans la continuité de la nomination en juin 2024 de Benoit Bazin aux fonctions de Président-Directeur Général, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité au cours de sa séance du 28 novembre 2024 de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2025 les résolutions suivantes relatives à sa gouvernance :

- Renouvellement du mandat d'administrateur de Benoit Bazin, étant précisé que, dans ce cas, le Conseil reconduira Benoit Bazin comme Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Saint-Gobain, et maintiendra le rôle de Jean-François Cirelli comme Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil, en application des statuts ;
- Nomination de trois nouveaux administrateurs indépendants compte tenu de l'échéance de trois

mandats : Maya Hari, de nationalité singapourienne, Directrice Générale de Terrascope, Antoine de Saint-Affrique, de nationalité française, Directeur Général de Danone, et Hans Sohlström, de nationalité finlandaise, Président-Directeur Général de Stora Enso. En cas de vote positif, la part des administrateurs indépendants sera portée de 82 % à 93 % (hors administrateurs salariés et représentant les salariés actionnaires conformément au Code Afep-Medef), soit 100 % hors Président-Directeur Général.

### Opérations de financement

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 15 mars 2024 un emprunt obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros avec un coupon de 0,625 % ;
- le 28 juin 2024 deux placements privés d'un montant total de 95 millions d'euros avec un coupon indexé sur le « CMS 10Y » swapés à taux fixe (environ 4,1 %) ;
- le 18 juillet 2024 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à taux variable indexé sur l'Euribor 3M ;
- le 15 novembre 2024 le montant résiduel de 116 millions de livres sterling avec un coupon de 5,625 %. Cet emprunt obligataire, d'un montant initial de 300 millions de livres sterling, est désormais intégralement remboursé.

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 8 avril 2024 un emprunt obligataire, de type Green Bond, d'un montant total de 2 milliards d'euros réparti en deux tranches :

- 1 000 millions d'euros à échéance 8 avril 2030 avec un coupon de 3,375 % ;
- 1 000 millions d'euros à échéance 8 avril 2034 avec un coupon de 3,625 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a également émis le 9 août 2024 un emprunt obligataire d'un montant total de 1 500 millions d'euros réparti en deux tranches :

- 800 millions d'euros à échéance 9 août 2029 avec un coupon de 3,250 % ;
- 700 millions d'euros à échéance 9 août 2036 avec un coupon de 3,625 %.

## 8.5.2 AUTRES INFORMATIONS REQUISES

### Échéance des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions de l'article D. 441-6, la décomposition à la clôture du solde des dettes à l'égard des fournisseurs et des créances dues par les clients par date d'échéance est la suivante :

(en milliers d'euros)	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441.I - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT</b>												
Nombre de factures concernées	524	178	24	38	52	292	566	354	117	84	962	1 517
Montant total de factures concernées TTC	25 707	4 220	79	39	-51	4 287	35 690	20 522	1 394	1 600	9 659	33 175
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	5,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %						
Pourcentage de chiffre d'affaires de l'exercice TTC							8,3 %	4,8 %	0,3 %	0,4 %	2,3 %	7,7 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>												
Nombre des factures						0						0
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels						Délais indiqués sur les factures					

La Compagnie de Saint-Gobain règle ses factures dans les délais impartis. Seules ne sont pas réglées aux échéances portées sur les factures, les factures qui font l'objet de litige et qui sont classées en attente d'avoir, et, de manière accessoire, les factures reçues tardivement.

### Succursale de la société

La Compagnie de Saint-Gobain possède une succursale en Allemagne.

## 8.6 TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2024	2023	2022	2021	2020
<b>1 - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social	1 996	2 026	2 063	2 096	2 131
Nombre d'actions ordinaires existantes	499 050 774	506 438 012	515 769 082	524 017 595	532 683 713
<b>2 - OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	393	370	383	301	281
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 368	1 159	1 187	879	695
Impôts sur les bénéficiaires	141	159	253	261	185
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 483	1 229	1 496	1 458	862
Résultat distribué - Dividendes	1 092 <sup>(1)</sup>	1 047 <sup>(2)</sup>	1 013 <sup>(3)</sup>	835 <sup>(4)</sup>	698 <sup>(5)</sup>
<b>3 - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	2,74	2,29	2,30	1,68	1,30
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	2,97	2,43	2,90	2,78	1,62
Dividende net attribué à chaque action	2,20	2,10	2,00	1,63	1,33
<b>4 - PERSONNEL <sup>(6)</sup></b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	184	192	192	185	188
Montant de la masse salariale de l'exercice	36	34	35	40	32
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	27	22	20	24	18

<sup>(1)</sup> Montant estimé, sur la base de 499 051 717 actions donnant droit, au 31 janvier 2025, au dividende au titre de l'exercice 2024 diminuées de 2 769 641 actions propres détenues au 31 janvier 2025.

<sup>(2)</sup> Sur la base de 506 467 635 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2023 diminuées de 8 089 653 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

<sup>(3)</sup> Sur la base de 509 176 059 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2022 diminuées de 2 081 179 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

<sup>(4)</sup> Sur la base de 524 017 595 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2021 diminuées de 12 011 295 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

<sup>(5)</sup> Sur la base de 532 695 363 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2020 diminuées de 7 637 902 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

<sup>(6)</sup> Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE



# SOMMAIRE

<b>9.1</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>478</b>	<b>9.3</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS : ENVIRONNEMENT, SOCIAL ET GOUVERNANCE</b>	<b>489</b>
9.1.1	Principales stipulations statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration	478	9.3.1	L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies	489
9.1.2	Documents accessibles au public	483	9.3.2	TCFD	494
9.1.3	Personnes responsables du Document d'enregistrement universel	483	9.3.3	ISSB	495
9.1.4	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	484	<b>9.4</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	<b>500</b>
9.1.5	Adresse	484	<b>9.5</b>	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>501</b>
<b>9.2</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>485</b>			
9.2.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	485			
9.2.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	487			
9.2.3	Table de concordance des informations sociales et environnementales : plan de vigilance	488			

## 9.1 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 9.1.1 PRINCIPALES STIPULATIONS STATUTAIRES ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### A – Principales stipulations statutaires

Les principales stipulations des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site Internet de la Société ([www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)). Une copie peut également être obtenue auprès du greffe du tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

#### Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie (tél. : + 33 (0)1 88 54 00 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 1665, immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 21 juillet 1954 pour une durée qui expirera le 31 décembre 2040, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

#### Objet social (article 3)

Son objet social résumé consiste, généralement, tant en France qu'à l'étranger, en la réalisation et la gestion de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités industrielles et d'entreprise, notamment par l'intermédiaire de filiales ou participations, françaises ou étrangères.

#### Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

#### Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2024, fixé à 1 996 203 096 euros, divisé en 499 050 774 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 actionariat

et à la détention de ses titres conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

#### Droits attachés aux actions (article 8)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

Chaque action confère le droit de vote aux Assemblées générales dans les conditions stipulées aux statuts (voir article 18 ci-après).

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée générale.

#### Administration de la Société (articles 9 à 12, 14 et 15)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à quatre ans, renouvelables, sous réserve des dispositions relatives à la limite d'âge fixée à 70 ans. Celle du Président du Conseil d'administration est fixée à 68 ans. Le Président du Conseil d'administration peut également assumer la Direction générale de la Société, au choix des membres du Conseil. Il a, dans ce cas, le titre de Président-Directeur général et la limite d'âge est de 65 ans (comme celle du Directeur général et des Directeurs généraux délégués).

Un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un administrateur, parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. Il est régi par toutes les dispositions légales et statutaires applicables aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires ainsi que par celles qui lui sont spécifiques.

#### Procédure de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires

Les candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont présentés à l'Assemblée générale des actionnaires, selon les modalités suivantes :

- un candidat est désigné, parmi ses membres, par le Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. En cas de pluralité de fonds communs de placement d'entreprise, chaque Conseil de surveillance de ces fonds communs de placement d'entreprise désigne, parmi ses membres, un candidat ;

- un candidat est élu par les salariés détenant des actions au nominatif, dans le cadre d'une consultation dont les modalités sont définies par la Direction générale. Le vote peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, que ce soit par voie électronique ou par correspondance, chaque salarié détenant un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient au nominatif. Est présenté à l'Assemblée générale des actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix.

### **Élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires**

En cas de pluralité de candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut agréer la nomination de l'un d'entre eux. Est nommé administrateur représentant les salariés actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix à l'Assemblée générale des actionnaires.

Deux administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe de la Société. La désignation des administrateurs représentant les salariés intervient dans les six mois de l'Assemblée générale des actionnaires.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année civile au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-Groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

### **Direction générale (articles 13 et 15)**

Au choix du Conseil d'administration, la Direction générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-Directeur général, soit par le Directeur général.

Le Directeur général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

### **Assemblées générales et droit de vote (article 18)**

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées générales, personnellement ou par mandataire, à la condition de procéder à l'enregistrement comptable de ses actions, conformément aux dispositions en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent être convoqués et voter avant l'Assemblée par des moyens de communication électronique. Tout titulaire d'actions peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées par l'intermédiaire de leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées d'actionnaires. Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

### **Affectation et répartition du bénéfice (article 20)**

Sur le bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé successivement par l'Assemblée générale :

1. les sommes reconnues utiles par le Conseil d'administration pour constituer des fonds de prévoyance ou de réserve extraordinaire, ou pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ;
2. sur le surplus, s'il en existe, la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs titres sont libérés et non amortis sans que, si le bénéfice d'une année ne permet pas ce paiement, celui-ci puisse être réclamé sur le bénéfice des années suivantes ;
3. le solde disponible après ces prélèvements est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

## B – Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration.

Afin de renforcer les mesures d'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration dans le contexte de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 23 novembre 2023 de modifier son règlement intérieur (voir 5.1.2 A p. 264). En outre, des modifications ont été

apportées au règlement intérieur à la suite de l'entrée en vigueur de la directive européenne dite « CSRD » (Directive CSRD).

Le règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1<sup>er</sup> février 2025 est intégralement reproduit ci-après, sous réserve des dispositions qui concernent les Comités du Conseil, dont les compétences ont évolué le 28 novembre 2024 à la suite de l'entrée en vigueur de la Directive CSRD (voir section 5.1.2.D, p. 270).

### Règlement Intérieur du Conseil d'administration modifié et applicable depuis l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024

Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

Il s'ajoute aux règles et attributions qui sont prévues par les textes légaux et réglementaires applicables ainsi que par les statuts de la société, et qui ne sont pas reprises ci-après.

Il met en œuvre les recommandations issues du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef.

#### I – Séances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration tient au moins sept séances ordinaires par an. Un programme de travail annuel est établi par le Président du Conseil d'administration et remis aux administrateurs chaque année, en fin d'année pour l'année suivante. Le projet de procès-verbal de chaque séance est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation de la séance suivante. Il est approuvé lors de cette séance et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation de la séance suivante.

À l'exception des séances où sont établis les comptes sociaux annuels, les comptes consolidés annuels et le rapport annuel de gestion, les administrateurs qui prennent part à une séance du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective 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 est également jointe une sélection d'analyses financières.

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 Document d'enregistrement universel du Groupe 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, 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 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. Les administrateurs sont abonnés à une revue de presse quotidienne sur Saint-Gobain et l'actualité générale.

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 du Conseil d'administration qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Chaque administrateur peut demander à rencontrer tel ou tel principal dirigeant du Groupe, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux ; dans ce dernier cas, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général en sont informés au préalable et le Président 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.
- Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe, les arrête et veille à leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.
- Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration détermine des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe.
- En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président du Conseil d'administration porte à la connaissance des administrateurs les informations pertinentes par tout moyen en vue de recueillir leur avis.
- Le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. En outre, une évaluation de son organisation et de son fonctionnement est réalisée périodiquement à l'initiative de l'Administrateur Référént ; cette évaluation est portée à l'ordre du jour d'une séance suivante du Conseil d'administration.

- Sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et porte les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

#### IV – Rôle du Président du Conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il fixe l'ordre du jour. Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des séances du Conseil d'administration, les convoque et les préside.

En concertation avec les présidents de Comités concernés, il fixe le calendrier et l'ordre du jour des séances des Comités du Conseil d'administration et les convoque.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission ; il veille en particulier à ce qu'ils disposent de toutes les informations disponibles nécessaires au bon exercice de celle-ci.

Il convoque, préside, et rend compte au Directeur général des réunions des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ayant pour objet des sujets de gouvernance et, une fois par an, de discuter et évaluer le fonctionnement du Conseil (« sessions exécutives »). Ces « sessions exécutives » sont convoquées et présidées par l'Administrateur Référent lorsque le Conseil d'administration doit obligatoirement en désigner un (cf. VI – Administrateur Référent).

Le Président rend compte des travaux du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires dont il préside les réunions.

#### V – Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés dans les domaines ci-après définis par des Comités composés d'administrateurs nommés par le Conseil. Le Président et le Directeur général peuvent y assister sauf lorsque le sujet les concerne, auquel cas ils ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets en question.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, le Président assiste aux séances des Comités du Conseil d'administration nécessitant le cas échéant, la présentation de la position de la Direction générale.

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 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 après en avoir informé le Directeur général et le Président du Conseil d'administration, lequel peut soumettre la demande au Conseil pour décision. Ils rendent compte au Conseil des avis recueillis et des informations obtenues.

Le président de chaque Comité du Conseil désigne la personne chargée d'assurer le secrétariat du Comité.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration porte règlement des trois Comités, notamment pour ce qui concerne leurs attributions respectives. Celles-ci sont exposées à la section 5.1.2, p. 264 dans la rubrique qui concerne chacun des Comités.

#### VI – Administrateur Référent

Le Conseil d'administration peut désigner un Administrateur Référent parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, ou lorsqu'elle n'est pas assumée par le Président mais que ce dernier n'est pas indépendant, la désignation d'un Administrateur Référent est obligatoire. L'Administrateur Référent exerce par ailleurs les fonctions de Vice-Président du Conseil.

Il demeure en fonction pendant la durée de son mandat d'administrateur. Le mandat de l'Administrateur Référent est renouvelable et est révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

#### Missions de l'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'Administrateur Référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration, en distinguant l'évaluation du Président et celle du Directeur général, qui est réalisée périodiquement ;
- être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain et participer à l'engagement actionnarial sur les sujets de gouvernance ; conduire les *roadshows Gouvernance* ;
- en lien avec le Président du Conseil d'administration, veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du présent règlement intérieur, et se faire, en cas de besoin, leur porte-parole auprès du Président du Conseil d'administration ;
- plus généralement, veiller au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration.

#### Moyens de l'Administrateur Référent

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'Administrateur Référent dispose de la faculté de :

- demander au Président l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration, être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil ;
- convoquer et présider, des « sessions exécutives » en lien avec sa mission (y compris à l'issue d'une réunion du Conseil) et ayant, une fois par an, pour objet de discuter et évaluer le fonctionnement du Conseil ; en rendre compte au Directeur général ;
- présider les débats des administrateurs, à l'issue des réunions du Conseil d'administration, portant sur la gouvernance de la séance, en présence du Directeur général ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président ;
- demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur tout ordre du jour déterminé ; le Président est lié par la demande de l'Administrateur Référent ;

- animer les débats des réunions du Conseil d'administration relatifs à son évaluation ;
- assister, aux réunions des Comités dont il n'est pas membre en accord avec le Président du Comité concerné qui en informe le Président ;
- demander, dans l'exercice de ses attributions, la réalisation d'études externes aux frais de la société ou requérir l'assistance du secrétariat général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions ;
- rencontrer, après information du Président, les membres du COMEX.

Une fois par an, l'Administrateur Référent rend compte de son action au Conseil d'administration. Il peut être invité par le Président du Conseil d'administration à rendre compte de son action au cours des Assemblées générales d'actionnaires.

### VII - Devoirs des administrateurs

Les administrateurs ont accès de manière régulière à des informations privilégiées au sens de la législation et de la réglementation sur les marchés financiers, et se conforment aux dispositions relatives à la prévention du délit d'initié.

En outre, des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes couvrent les trente jours précédant les séances du Conseil d'administration au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les 15 jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels jusqu'à 10 h (heure de Paris).

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le secrétaire du Conseil.

Les administrateurs déclarent à l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions en vigueur les opérations qu'ils ont réalisées sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les administrateurs détiennent leurs titres Compagnie de Saint-Gobain sous la forme nominative.

Au-delà de l'obligation de discrétion prévue par la loi, les administrateurs s'astreignent à un devoir général de confidentialité sur les documents et informations qui leur sont communiqués avant ou durant les séances, ainsi que sur les délibérations du Conseil d'administration, aussi longtemps que ceux-ci n'ont pas été rendus publics.

Ils veillent à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, même potentiel ; si une telle situation survient néanmoins, ils en informent le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur Référent et ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets concernés.

Le Directeur général doit recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

### VIII - Rémunération des administrateurs et remboursement de frais

Le Conseil d'administration procède à la répartition entre les administrateurs, à l'exception du Président et du Directeur général qui ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, du montant annuel alloué par l'Assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs.

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 *pro rata* 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.

### IX - Autres dispositions

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

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.

## 9.1.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

---

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés auprès de la Direction de la communication financière au siège social de la Société, Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie, et sont consultables sur [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com) :

- le présent Document d'enregistrement universel, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ;

- les statuts de la Société ; et
- tous les rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent Document d'enregistrement universel.

## 9.1.3 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

---

### Désignation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel

Benoit Bazin, Président-Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain.

### Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et, les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion du Groupe contenus dans le présent document et répertoriés dans la table de concordance figurant à la section 9.2.2, p. 487, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Courbevoie, le 12 mars 2025

Benoit Bazin  
Président-Directeur général

## 9.1.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

---

### Commissaires aux comptes

Au 31 décembre 2024, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- Deloitte & Associés, Tour Majunga, 6, place de la Pyramide, 92800 Puteaux, représenté par M. Frédéric Gourd, nommé pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2028 ;
- KPMG S.A., Tour Egho, 2, avenue Gambetta, CS 60055 - 92066 Paris La Défense (France), représenté par MM. Pierre-Antoine Duffaud et Laurent Chillet, renouvelé dans ses fonctions le 6 juin 2024, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2028.

### 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 2024

Les honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leur réseau pour l'exercice 2024 sont présentés dans la note 14, p. 436, « Honoraires des Commissaires aux comptes » de l'annexe aux comptes consolidés, section 8.1 du présent Document d'enregistrement universel.

## 9.1.5 ADRESSE

---

### COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

#### Siège social

Tour Saint-Gobain  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie  
France  
Tél. : + 33 (1) 88 54 00 00  
[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)

## 9.2 TABLES DE CONCORDANCE

### 9.2.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

#### Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

Sections

<b>1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>	<b>9.1.3</b>
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>9.1.4</b>
<b>3 Facteurs de risques</b>	
3.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	6.1.1
3.2 Risques liés aux structures du Groupe	6.1.2
3.3 Risques financiers	6.1.3
3.4 Risques juridiques	6.1.4
<b>4 Informations concernant l'émetteur</b>	<b>7.2.1 et 9.1</b>
<b>5 Aperçu des activités</b>	
5.1 Principales activités	1.2
5.2 Principaux marchés	1.1.1, 1.2.6
5.3 Événements importants dans le développement des activités	1.1.2
5.4 Stratégie et objectifs	2., 3.1.5, 3.2.2 et 4.7
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	6.1.1 voir Risques liés à la propriété intellectuelle
5.6 Position concurrentielle	2.2.1
5.7 Investissements	
5.7.1 Investissements importants réalisés	1.2.2, 1.2.4, 2.2.3, 4.5, 4.2, 8.1 (NOTE 3, NOTE 4 et NOTE 5) et 8.5.1
5.7.2 Investissements importants en cours	2.2.3, 4.5, 4.7 et 4.2
5.7.3 Informations concernant les co-entreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	8.1 (NOTE 4), 8.3 (NOTE 9, NOTE 10 et NOTE 16)
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par la Compagnie de Saint-Gobain, de ses immobilisations corporelles	3.2.2, 3.2.4, 3.3.6, 3.4.8 et 6.1.1
<b>6 Structure organisationnelle</b>	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.1.1, 1.1.4, 1.1.5, 7.1.4, 7.1.5 et 7.1.6
6.2 Liste des filiales importantes	8.1 (NOTE 15) et 8.3 (NOTE 9 et NOTE 10)
<b>7 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
7.1 Situation financière	1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.5, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5
7.2 Résultats d'exploitation	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5
<b>8 Trésorerie et capitaux</b>	
8.1 Informations sur les capitaux	8.1 et 8.3, 8.1 (NOTE 11), 8.3 (NOTE 12) et 8.5
8.2 Source, montants et description des flux de trésorerie	8.1 (voir tableau consolidé des flux de trésorerie)
8.3 Informations sur les besoins et la structure de financement	7.2.4, 8.1 (NOTE 10 et NOTE 13) et 8.3 (NOTE 13 et NOTE 15) et 8.5
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	N/A
8.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2	8.1 (NOTE 10)
<b>9 Environnement réglementaire</b>	<b>3.4.7, et 6.1</b>
<b>10 Information sur les tendances</b>	<b>4.7</b>
<b>11 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>N/A</b>

**Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017**
**Sections**

<b>12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>	<b>1.1.5, 5.1</b>
<b>13 Rémunération et avantages</b>	<b>5.2 et 8.1 (NOTE 6)</b>
<b>14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>5.1</b>
<b>15 Salariés</b>	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	1.1.1, 1.2.3, 8.1 (NOTE 6) et 8.3 (NOTE 19)
15.2 Participations au capital de l'émetteur et stock-options	5.2.2, 5.2.4, 7.1.6, 8.1 (NOTE 6) et 8.3 (NOTE 12)
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.2.4, 7.1.6, 8.1 (NOTE 6) et 8.3 (NOTE 12)
<b>16 Principaux actionnaires</b>	<b>7.1.4</b>
<b>17 Transactions avec des parties liées</b>	<b>8.1 (NOTE 8) et 8.3 (NOTE 16)</b>
<b>18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats</b>	
18.1 Informations financières historiques	8.
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	8.2 et 8.4
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	7.4
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1.4, 8.1 (NOTE 9) et 8.3 (NOTE 20)
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
<b>19 Informations supplémentaires</b>	
19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital émis	
(a) Total du capital social autorisé	7.1.1, 7.1.2 et 8.3 (NOTE 12)
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	7.1.1, 9.1.1 et 8.3 (NOTE 12)
(c) Valeur nominale par action	8.3 (NOTE 12)
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	7.1.1, 9.1.1 et 8.3 (NOTE 12)
19.1.2 Actions non représentatives du capital	7.1.1
19.1.3 Actions autodétenues	7.1.3
19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	5.2.4 et 7.1.2
19.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7 Historique du capital social	7.1.1
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	9.1.1
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.1.1
19.2.3 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	9.1.1
<b>20 Contrats importants</b>	<b>N/A</b>
<b>21 Documents disponibles</b>	<b>9.1.2</b>

**Incorporation par référence**

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2023 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 mars 2024 sous le numéro D.24-0100 ;

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2022 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2023 sous le numéro D. 23-0135

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com).

## 9.2.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Informations requises par le Rapport financier annuel	Sections
<b>Attestation du responsable du Rapport financier annuel</b>	<b>9.1.3</b>
<b>Rapport de gestion incluant le Rapport de durabilité</b>	
<i>Article L. 232-1 du Code de commerce :</i>	
analyse de la situation des affaires, des résultats et de la situation financière de la société	1.1.1, 1.2.3, 2. , 4.5
indicateurs clefs de performance financière et non-financière	1.1.1, 1.2.3, 4.5
principaux risques et incertitudes	6.1
<i>Article L. 225-102 du Code de commerce :</i>	
actionnariat salarié	5.2.4 et 7.1.6
<i>Article L. 225-211 du Code de commerce :</i>	
rachat par la Société de ses propres actions	7.1.3 et 8.1 (NOTE 11)
<i>Articles L. 22-10-8 et suivants et L. 225-37 et suivants du Code de commerce</i> <i>Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise :</i>	
principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	6.2
composition et fonctionnement du Conseil d'administration	5.1.1 et 5.1.2
rémunération des organes d'administration et de direction	5.2
modalités d'exercice de la Direction générale et limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs des dirigeants mandataires sociaux	5.1.2
adhésion à un code de gouvernement d'entreprise	5.1
éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.1.9
modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	9.1.1
tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	7.1.2
conventions et engagements réglementés	5.1.1
description de la procédure de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et description de sa mise en œuvre au cours de l'exercice	5.1.1
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	5.5
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	5.4
<i>Articles L. 232-6-3 et L. 233-28-4 du Code de commerce</i> <i>Rapport de durabilité</i>	
Informations en matière de durabilité	3.
<b>États financiers</b>	
Comptes annuels	8.3
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	8.4
Comptes consolidés	8.1
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	8.2
Honoraires des Commissaires aux comptes	9.1.4

## 9.2.3 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES : PLAN DE VIGILANCE

Dans le cadre du respect de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre.

Le plan de vigilance de Saint-Gobain est constitué de deux plans distincts mais complémentaires :

- le plan de vigilance des opérations du Groupe (*holding*, filiales, *joint-ventures* et sous-traitants sur sites) ;
- le plan de vigilance lié aux achats incluant les fournisseurs de rang 1 et les sous-traitants externes aux sites.

Plan de vigilance lié aux opérations du Groupe	Rubrique
<b>Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques</b>	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales	3.4.5.A
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers la santé et la sécurité des personnes et l'environnement	3.4.2
<b>Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves</b>	
Pour le respect des droits humains	3.4.5.C
Pour la santé et la sécurité des personnes	3.4.2.A.c
Pour l'environnement	3.3.1.B
<b>Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité</b>	
<i>Reporting</i> annuel	3.2.4 3.3.6 3.4.4 3.4.8
<b>Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements</b>	3.4.5.C
Plan de vigilance lié aux achats du Groupe	Rubrique
<b>Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques</b>	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, santé et la sécurité des personnes, et l'environnement	3.1.5.B.b
<b>Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves</b>	
Programme achats responsables négoce	3.4.6.B
Programme achats responsables hors négoce	3.4.6.B
<b>Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité</b>	
<i>Reporting</i> annuel	3.2.4 3.3.6 3.4.4 3.4.8
<b>Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements</b>	3.4.5.C

## 9.3 AUTRES INFORMATIONS : ENVIRONNEMENT, SOCIAL ET GOUVERNANCE

### 9.3.1 L'INTÉGRATION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

---

Pour intégrer les Objectifs de développement durable (ODD) dans sa démarche RSE, Saint-Gobain s'est appuyé sur l'analyse de matérialité (cf. section 1.3.1, p. 55), son dialogue avec les parties prenantes et sa connaissance de sa chaîne de valeur. De façon générale, Saint-Gobain suit activement les débats sur les reportings liés aux ODD et en particulier le Groupe de travail organisé autour du Global Compact. Les 17 ODD ont été classés à différents niveaux, les ODD en lien avec la stratégie, les ODD avec un lien modéré (levier d'action limité ou lié à une activité spécifique) et les ODD non prioritaires, pour lesquels le Groupe a peu, voire aucun impact.

- ODD 9** ODD en lien avec la stratégie
- ODD 14** ODD avec un lien modéré avec la stratégie
- ODD 15** ODD non prioritaires

Le Groupe est particulièrement engagé sur 14 objectifs de développement durable, intégrés à la stratégie :





ODD 1

## Pas de pauvreté

Créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents :

- pour les collaborateurs : le groupe assure une rémunération juste à ses collaborateurs (cf. section 3.4.2, p. 168) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain contribue au développement économique, à améliorer l'accès à des logements décents et à l'emploi local (cf. section 3.4.3, p. 174).



ODD 3

## Bonne santé et bien-être

Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge :

- pour les collaborateurs : la santé et la sécurité sont des sujets centraux de la charte pour l'environnement, la santé et la sécurité de Saint-Gobain et sont des priorités absolues au cœur de sa culture d'entreprise (cf. section 2.1.3, p. 87) ;
- pour les fournisseurs : le Groupe incite ses fournisseurs à améliorer la santé et la sécurité de ses collaborateurs au travail, à travers la politique Achats Responsables (cf. section 3.4.6, p. 187) ;
- pour les clients : concevoir des produits confortables et durables est une priorité du Groupe (cf. sections 2.1.3, p. 87) ;
- pour les communautés locales : face aux situations d'urgence, les équipes locales de Saint-Gobain se mobilisent pour accompagner les populations impactées. (cf. section 3.4.3, p. 174)



ODD 4

## Éducation de qualité

Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie :

- pour les collaborateurs : l'ambition de Saint-Gobain est d'être un employeur de référence, connu et reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose. Saint-Gobain s'engage à faciliter l'accès à la formation pour tous grâce à des formats correspondant à leurs besoins et à leurs attentes (cf. section 2.1.3, p. 87) ;
- pour les clients : le Groupe développe des programmes de formation des employés des clients, certaines formations sont certifiantes (cf. section 3.4.3, p. 174) ;
- pour les communautés locales : le Groupe entretient des relations avec les partenaires locaux dans de nombreux pays où il est présent afin de stimuler l'emploi local et d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel. Saint-Gobain contribue également aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie (cf. section 3.4.3, p. 174) ;

- pour la société civile : l'accompagnement des jeunes est une priorité dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, notamment l'insertion professionnelle des jeunes adultes en difficulté dans les métiers de la construction, grâce au programme Build Change (cf. section 3.4.3, p. 174).



ODD 5

## Égalité entre les sexes

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances :

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. L'exemplarité managériale et la politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération en constituent les leviers d'action principaux (cf. section 3.4.2, p. 168) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain œuvre en faveur d'un environnement plus inclusif grâce à son adhésion aux Women Empowerment Principles (WEPs) de l'ONU.
- pour les communautés locales : la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier en accompagnant environ 9 500 jeunes filles (cf. section 3.4.3, p. 174).



ODD 6

## Eau propre et assainissement

Assurer une gestion durable des ressources en eau :

- pour la société civile : réduire le plus possible les impacts des activités du Groupe sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. L'objectif à long terme est de prélever le minimum d'eau et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle sous forme liquide, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes (cf. section 2.1.3, p. 87) ;
- pour les fournisseurs : Saint-Gobain accorde une vigilance particulière à la qualité de ses approvisionnements et à la performance de leurs fournisseurs en matière de gestion durable des ressources. Les risques liés aux catégories d'achat intègrent la performance environnementale et en particulier liés à l'eau (cf. section 3.4.6, p. 187) ;
- pour les communautés locales : assurer une gestion de ces enjeux localement. Les besoins et risques liés à l'accès à l'eau des populations locales sont systématiquement pris en compte dans les plans d'action du Groupe. (cf. section 2.1.3, p. 87).



ODD 7

### Énergie propre et d'un coût abordable

Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux :

- pour la société civile : Saint-Gobain fait partie de l'ETC (Energy Transition Commission) dont l'objectif est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas carbone (cf. section 3.2.1, p. 122).



ODD 8

### Travail décent et croissance économique

Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour les collaborateurs :

- pour les collaborateurs : le développement de la culture T.E.C. (*Trust, Empowerment, Collaboration*) constitue un catalyseur important pour le succès du développement des collaborateurs (cf. section 2.1.1.B p. 83). L'ensemble des actions engagées a permis d'atteindre un indice d'engagement record des collaborateurs de 84 % en 2024, avec 86 % d'entre eux qui considèrent que leurs conditions de travail sont bonnes (cf. section 2.1.3, p. 87) ;
- pour les fournisseurs : les fournisseurs du Groupe s'engagent à assurer des conditions de travail décentes. Ainsi des critères éthiques sur les droits humains, les conditions de travail et le respect des normes, la santé et la sécurité et l'environnement, sont intégrés dans le processus d'achats (cf. section 3.4.6, p. 187).



ODD 9

### Industrie, innovation et infrastructure

Mettre notre innovation au service d'un développement durable et d'une économie circulaire :

- pour les collaborateurs : pour développer des solutions qui anticipent les tendances du marché, le Groupe a mis en place une démarche d'innovation qui intègre les enjeux de développement durable. C'est grâce à l'innovation et l'évaluation de la performance des solutions que le groupe est en mesure d'accroître les évitements d'émissions CO<sub>2</sub> et d'adapter son offre aux nouvelles opportunités, liées à une transition juste et durable (cf. section 2.1.2, p. 83) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain est depuis 2017 membre du board du WBCSD en charge « du climat, l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité » (cf. section 3.2.1, p. 122).



ODD 10

### Inégalités réduites

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances :

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensable à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (cf. section 3.4.2, p. 168) ;
- pour les communautés locales : partout où il est présent, le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales (cf. section 3.4.2, p. 168).



ODD 11

### Villes et communautés durables

Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie adaptés à l'urbanisation grandissante :

- pour les clients : pour Saint-Gobain, il est impératif de concevoir des solutions durables et de contribuer à la construction de villes résilientes, garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique (cf. section 3.2.2, p. 130) ;
- pour la société civile : à l'échelle locale, le Groupe noue des partenariats avec de nombreux acteurs partageant cette même volonté de promouvoir des bâtiments plus durables. Les *Green Building Councils* (GBC), un réseau mondial unique d'associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction, sont un partenaire incontournable. (cf. section 3.2.1, p. 122).



ODD 12

### Consommation et production responsable

Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer des produits et solutions pour développer l'économie circulaire :

- pour les collaborateurs : Climate Academy est un ensemble de formations mis à la disposition des collaborateurs de Saint-Gobain pour les informer sur les enjeux liés aux risques liés au changement climatique et les aider à répondre aux défis environnementaux (cf. section 3.2.1, p. 122) ;

- pour les clients : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions durables et qui doivent s'adapter à de nouvelles modalités : intégrer plus de matières recyclées ou renouvelables pour réduire la consommation de matières premières vierges et les conséquences de leur exploitation en particulier sur la biodiversité ; allonger la durée de vie des produits pour réduire leur impact environnemental ; faciliter le recyclage ou la réutilisation des produits en fin de vie pour réussir à satisfaire les besoins des marchés avec un impact limité sur les ressources naturelles (cf. section 3.3.3, p. 153) ;
- pour les communautés locales : la politique thématique de gestion durable des ressources vise à promouvoir la gestion responsable des ressources afin de favoriser la transition vers l'économie circulaire. Par exemple le Groupe s'engage au travers d'une politique dite « Achats Bois » à lutter contre la déforestation en agissant de façon éthique et responsable sur la chaîne de valeur du Groupe pour préserver les forêts, les populations locales y vivant et la biodiversité (cf. section 2.1.2, p. 83).



### Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Contribuer à l'émergence d'une économie durable alignée avec l'accord de Paris :

- pour les clients : les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers (cf. section 3.2.2, p. 130) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris dans les pays où il est présent (cf. section 3.1.5, p. 114) ;
- pour les investisseurs : Saint-Gobain est aligné avec les recommandations de la Task Force on Financial Disclosure (TCFD) (cf. section 9.3.2, p. 494) et a publié en 2022 son premier ESG Information Pack) ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public sur le changement climatique (cf. section 2.1.1.A.b, p. 82) ;

- pour les fournisseurs : le programme de maîtrise du « scope » 3 associe les fournisseurs dans le cadre des négociations menées par les équipes achats (cf. section 3.2.3, p. 137), dans le même temps, Saint-Gobain incite les fournisseurs à réduire leur empreinte carbone par la politique Achats Responsables (cf. section 3.4.6, p. 187).



### Paix, justice et institutions efficaces

Partager les valeurs du Groupe avec les parties prenantes :

- pour les collaborateurs : la démarche responsable du Groupe est fondée sur son code éthique : les Principes de Comportement et d'Action (cf. section 3.4.7, p. 190) ;
- pour les fournisseurs : la démarche Achats Responsables intègre l'adhésion des fournisseurs à la charte Fournisseurs fondée sur les Principes de Comportement et d'Action (cf. section 3.4.7, p. 190) ;
- pour la société civile : le respect de la légalité, des principes du code éthique et le respect des droits humains sont des valeurs fondamentales du Groupe (cf. section 3.4.7, p. 190).



### Partenariats pour la réalisation des objectifs

Favoriser les coopérations multi-parties prenantes :

- pour les collaborateurs : à travers ses engagements, le Groupe assure des conditions de travail décentes et lutte contre les pratiques non conformes à son code éthique et à sa politique en matière de droits humains (cf. section 3.4.5.A, p. 184) ;
- pour les fournisseurs : Saint-Gobain incite également ses partenaires, en particulier ses fournisseurs, à s'engager sur les dix principes du Pacte mondial des Nations unies (cf. section 3.4.5, p. 184) ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public relatif aux grands enjeux auxquels il fait face, par exemple le changement climatique ou bien encore la transition vers une économie circulaire (cf. section 2.1.1.B, p. 83) ;
- pour la société civile : par ses prises de position, ses engagements et ses partenariats, Saint-Gobain œuvre en faveur d'une transition juste et durable (cf. section 2.1.2, p. 83).

### 9.3.2 TCFD

Saint-Gobain est aligné avec les recommandations de la Task Force on Financial Disclosure (TCFD). Afin de faciliter la lecture des informations financières relatives au climat, la table de correspondance suivante permet d'identifier les principales recommandations de la TCFD dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024 et 2023 du Groupe Saint-Gobain.

TCFD	DEU 2024	DEU 2023
<b>Gouvernance</b>		
a) Description de la supervision exercée par le conseil d'administration sur les risques et les opportunités liés au climat	3.2.1.A 5.2.1	3.3.1.A 5.1.2
b) Description du rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités liés au climat	3.2.1.A	3.3.1.A
<b>Stratégie</b>		
a) Description des risques et des opportunités liés au climat identifiés par l'organisation à court, moyen et long terme	3.2.2 3.2.4	3.3.2 4.2 9.3.3
b) Description de l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation	1.3 3.2.1.A, B 3.2.2.A, C 6.1.1	2.3 3.3.1.B 3.3.2.A, C 6.1.1
c) Description de la résilience de la stratégie de l'organisation, en tenant compte de différents scénarios liés au climat, y compris un scénario à 2°C ou moins	3.2.1.B.a, c	3.3.1.B.a, c
<b>Gestion des risques</b>		
a) Description des processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat de l'organisation	3.1.4 3.2.1 3.2.2.A 6.2.2	3.3.2.A 6.2.2 9.3.3
a) Description des processus de la gestion des risques liés au climat de l'organisation mis en place par l'organisation	3.2.1 3.2.2.B, D 3.2.3.B, C	3.3.1.B.b 3.3.2.B 3.3.2.D 3.3.3.B
c) Description de l'intégration des processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat dans la gestion globale des risques de l'organisation	2.1.3.A.a 6.2.2 8. Note 3 Climat	3.4.1 6.2.2 8.1 Note 3 Climat
<b>Objectifs et indicateurs</b>		
a) Publication des indicateurs d'évaluation des risques et des opportunités liés au climat suivis par l'organisation, conformément à sa stratégie et à son processus de gestion des risques	3.2.2.D 3.2.3 3.2.4 9.2.1	3.3.3 3.3.2.D 4.2.1 9.2.1
b) Publication des émissions de CO <sub>2</sub> e du « scope » 1 et 2 et du « scope » 3* ainsi que les risques associés	3.2.1 3.2.2 3.2.4 3.5.3	3.3.1 3.3.2 4.2.2
c) Description des objectifs fixés par l'organisation pour gérer des risques et des opportunités liés au climat ainsi que les résultats obtenus par rapport à ces objectifs	3.1.4 3.2.2.B 3.2.3	3.3.2.B 3.3.3 3.2.1 4.2

\* Méthodologie et périmètre de calcul du « scope » 3 alignée sur l'initiative Science Based Targets 2030 (SBTi).

### 9.3.3 ISSB

Les tables de correspondance suivante permettent d'évaluer la performance de Saint-Gobain en fonction des standards développés par l'International Sustainability Standards Board (ISSB) et d'identifier leur concordance avec les ESRS de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Pour cette première année d'application, Saint-Gobain fait une application partielle de ces standards.

IFRS S1		DEU 2024	concordance ESRS
IFRS S1.21(b)	Description des liens entre les informations financières et celles liées à la durabilité	3.1.	ESRS 2.22(d) ESRS 2.29(b)-(c) ESRS 1.123-129
<b>Gouvernance</b>			
IFRS S1.26	Compréhension des processus et contrôles en matière de gouvernance de la gestion et surveillance des risques et opportunités liés à la durabilité	3.1.5 A	ESRS 2.26(c)
IFRS S1.27(a)	Description des organes de gouvernance responsables de la surveillance des risques et opportunités liés à la durabilité	3.1.5 A	ESRS 2.26(a)
IFRS S1.27(b)	Description du rôle de supervision de la direction dans la gouvernance pour les risques et opportunités liés aux changements climatiques	3.1.5 A	ESRS 2.22(c)(ii)
<b>Stratégie</b>			
IFRS S1.29(a) IFRS S1.30 IFRS S1.31	Compréhension des conséquences possibles des impacts et opportunités liés à la durabilité sur les perspectives du groupe	3.1.4	
IFRS S1.29(b) IFRS S1.32	Compréhension des conséquences des risques et opportunités liés à la durabilité sur le modèle économique et la chaîne de valeur du groupe	3.1.5	
IFRS S1.29(c) IFRS S1.33	Compréhension des conséquences actuelles et prévues des risques et opportunités liés à la durabilité sur la stratégie et le processus décisionnel	3.1.5	SBM-1 (ESRS 2.38-42 et AR12-AR15)
IFRS S1.29(d) IFRS S1.34-40	Description des conséquences des risques et opportunités liés à la durabilité sur les résultats financiers	3.1.5	
IFRS S1.29(e) IFRS S1.41 IFRS S1.42	Explications de la résilience de la stratégie et du modèle économique par rapport à la durabilité	3.1.5	
<b>IFRS S2 (Changement climatique)</b>			
<b>Stratégie</b>			
		3.2.1 A	ESRS 2.22(a)
IFRS S2.6(a)	Description des organes de gouvernance responsables de la surveillance des risques et opportunités liés aux changements climatiques	3.1.5 A	ESRS 2.22(b)-(d)
		5.1.1 C	ESRS 2.23
		3.1.5 A	ESRS 2.26(a)-(b)
IFRS S2.6(b)	Description du rôle de supervision de la direction dans la gouvernance pour les risques et opportunités liés aux changements climatiques	3.1.5 A	ESRS 2.22(c)
IFRS S2.10(a)	Description de ces impacts et opportunités liés aux changements climatiques	3.1.5 C	ESRS 2.48(a)
IFRS S2.10(b)	Répartition des risques liés aux changements climatiques identifiés entre risques physiques ou de transition	3.2.2 B	ESRS E1.18
IFRS S2.10(c)	Compréhension des conséquences possibles des impacts et opportunités liés aux changements climatiques sur les perspectives du groupe	3.2.2	ESRS 2.48(e)
IFRS S2.10(d)	Définition des horizons temporels et leurs liens et explication des horizons de planification de prise de décisions stratégiques	3.1.1	ESRS 1.77(a)-(c)
		3.1.1 3.1.3	ESRS 1.78
		3.2.2 B	ESRS 1.80
IFRS S2.13(a)	Compréhension des conséquences des risques et opportunités liés aux changements climatiques sur le modèle économique et la chaîne de valeur du groupe	3.1.5 C	ESRS 2.48(b)
IFRS S2.13(b)	Description des parties du modèle économique et de la chaîne de valeur du groupe avec une concentration des risques et opportunités liés aux changements climatiques	3.1.5 C	ESRS 2.48(a)

IFRS S2 (Changement climatique)			DEU 2024	concordance ESRS
			3.1.5 C	ESRS 2.47
			3.1.5 C	ESRS 2.48(b)
			3.2.2. E	ESRS 2.68(b)
			8. Note 3 Climat	ESRS 2.69
IFRS S2.14(a)	Compréhension des conséquences actuelles et prévues des risques et opportunités liés aux changements climatiques sur la stratégie et le processus décisionnel	Adaptation du groupe au travers de sa stratégie et de son processus décisionnel aux risques et opportunités pour respecter les cibles internes et externes liées aux changements climatiques	3.2.2 A	ESRS E1.14
			3.2.3 B	ESRS E1.16(a)-(i)
			3.2.3 B	ESRS E1.26
			3.2.3 B	ESRS E1.27
			3.2.3 B	ESRS E1.28
			3.2.3 B	ESRS E1.AR2-AR5
			3.2.1 B	ESRS E1.AR8(b)
			3.2.3. B	ESRS E1.AR31
IFRS S2.14(b)		Ressources et moyens utilisés pour atteindre les cibles fixées	8. Note 3 3.2.2 E	ESRS 2.69(a) (c) ESRS E1.26
IFRS S2.14(c)		Communication qualitative et quantitative de l'état d'avancement des plans publiés antérieurement	3.2.3	ESRS 2.68(e)
			3.2.1 B 3.2.3 A	ESRS E1.16(j)
IFRS S2.15(a)	Description des conséquences des risques et opportunités liés aux changements climatiques sur les résultats financiers	Description des conséquences actuelles des risques et opportunités liés aux changements climatiques sur les résultats financiers	3.1.5 C	ESRS 2.48(d)
IFRS S2.15(b)	Description des conséquences des risques et opportunités liés aux changements climatiques sur les résultats financiers	Description des conséquences possibles aux différents horizons temporels des risques et opportunités liés aux changements climatiques inclus dans la planification financière	3.2.1 B	ESRS 2.48(e)
IFRS S2.16(a)-(b)	Conséquences des risques et opportunités liés aux changements climatiques sur les résultats financiers et ceux à venir		3.2.1 B	ESRS 2.48(d) ESRS Annex II, Table 2 (Terms defined in the ESRS): current financial effects
IFRS S2.16(c)-(d)	Évolution prévue à court, moyen et long terme de la situation financière et des flux de trésorerie suivant la stratégie de gestion des risques et opportunités liés aux changements climatiques		3.2.1 B	ESRS 2.48(e)
IFRS S2. 21(a)		Justification de l'absence des informations quantitatives	n/a	
IFRS S2. 21(b)	Explications en cas d'absence d'informations quantitatives sur les conséquences financières des risques et opportunités liés aux changements climatiques	Description des parties des états financiers touchés par ces risques et opportunités liés aux changements climatiques	n/a	
IFRS S2. 21(c)		Communication des informations quantitatives, en cas de pertinence, des conséquences financières des risques et opportunités liés aux changements climatiques combinés à d'autres facteurs	n/a	
IFRS S2.22(a)		Évaluation de la résilience climatique	3.2.1	ESRS E1.19
			3.2.1 B	ESRS E1.AR8
IFRS S2.22(b)	Explications de la résilience de la stratégie et du modèle économique par rapport aux changements climatiques au travers de son analyse de scénarios climatiques	Description du processus d'analyse des scénarios climatiques	3.2.1	ESRS E1 19(a)-(c) ESRS E1.20(c)(i)
			3.2.2 A	ESRS E1.21
			3.2.1 B	ESRS E1.AR6
			3.2.1 B	ESRS E1.AR7(b)
			3.2.2 B	ESRS E1.AR11
			3.2.2 B	ESRS E1.AR12
			3.2.2 B	ESRS E1.AR13
IFRS S23 IFRS S1.B42(c)	Communication des différences importantes entre les données et hypothèses utilisées pour les informations financières en lien avec la durabilité (dans cette partie) et celles pour les informations financières uniquement		3.1.1	ESRS 1.90 ESRS 1.123-129 ESRS E1.AR15
IFRS S2.25(a)	Description des processus et politiques suivies de gestion des risques liés aux changements climatiques dont : pour les identifier, évaluer, hiérarchiser et surveiller		3.1.4 A	ESRS 2.53(c)-(h)
			3.2.1 B	ESRS 2.65(a)
			3.2.1	ESRS E1.20
			3.2.2 A	ESRS E1.21
			3.2.2 A	ESRS E1.22
			3.2.2 B	ESRS E1.23
			3.2.1 B	ESRS E1.24

<b>IFRS S2 (Changement climatique)</b>		<b>DEU 2024</b>	<b>concordance ESRS</b>
		3.1.4 A	ESRS 2.53(c)
IFRS S2.25(b)	Description des processus dont l'analyse des scénarios climatiques, de gestion des opportunités liés aux changements climatiques pour les identifier, évaluer, hiérarchiser et surveiller	3.2.1	ESRS E1.19(b)-(c)
		3.1.5 C	ESRS E1.20(c)
		3.2.2 B	ESRS E1.65(a)
		3.2.1 B	ESRS E1.24
IFRS S2.25(c)	Description de l'intégration des processus de gestion de risques liés aux changements climatiques dans la gestion des risques globale	3.1.4 A	ESRS 2.53(e) (f)
IFRS S2.29(a) IFRS S2.B30-B32 IFRS S2.B38-B57	Émissions de gaz à effet de serre	3.7.1 B	ESRS 2.77(a)
		3.7.1 B	ESRS 2.80(i)
		3.2.4	ESRS E1.44(a)-(c)
		3.2.4	ESRS E1.49
		3.2.4	ESRS E1.50
		3.7.1 B	ESRS E1.51
		3.7.1 B	ESRS E1.AR39(a) (b)
		3.2.4 3.5.3 3.2.3 B	ESRS E1.AR45(c) (d)
		3.7.1 B	ESRS E1.AR46(b) (c) (i)
		IFRS S2.B19	Communication des informations de filiales utilisant une période de reporting différente de celle de l'exercice du Groupe
IFRS S2.B56(a)		Part des données provenant des activités de la chaîne de valeur	3.7.1 B ESRS E1.AR46(g)
IFRS S2.B56(b)	Explications des calculs du « scope » 3*	Part des données provenant de données d'entrée vérifiées	3.7.1 B ESRS E1.AR46
IFRS S2.B34		Description du processus de réexamen des émissions de CO2e « scope » 3* en cas d'évènement significatif	3.7.1 B ESRS E1.AR46(f)
IFRS S2.29(b)	Risques de transition liés aux changements climatiques	Actifs vulnérables aux risques de transition liés aux changements climatiques	8. note 3 climat ESRS E1.67(a) (e)
		Activités vulnérables aux risques de transition liés aux changements climatiques	
IFRS S2.29(c)	Risques physiques liés aux changements climatiques	Actifs vulnérables aux risques de physiques liés aux changements climatiques	8. note 3 climat ESRS E1.66(a) (d)
		Activités vulnérables aux risques de physiques liés aux changements climatiques	
IFRS S2.29(d)	Opportunités liées aux changements climatiques	Actifs compatibles avec les opportunités liées aux changements climatiques	8. note 3 climat ESRS E1.64(c)
		Activités compatibles avec les opportunités liées aux changements climatiques	
IFRS S2.29(e)	Déploiement du capital	Montant des dépenses d'investissement, du financement ou des placements déployés pour des risques liés aux changements climatiques	8. note 3 climat ESRS E1.16(c) (e)-(f)
		Montant des dépenses d'investissement, du financement ou des placements déployés pour opportunités liées aux changements climatiques	3.2.3 A ESRS E1.AR4
IFRS S2.29(f)	Prix interne du carbone	Explications de l'utilisation de mécanismes de tarification interne du carbone dans le processus de décision	3.2.1 B ESRS E1.62
		3.2.1.B 3.2.4	ESRS E1.63(a) (c)
		8.note 3 climat	
IFRS S2.29(g)	Rémunération des hauts dirigeants liée aux considérations des changements climatiques	5.1.2 D	ESRS 2.29 (c)
		5.1.2 D	ESRS E1.13
IFRS S1.50(c)	Validation des potentiels indicateurs créés par le groupe par un une autre partie	3.2.1 B	ESRS 2.77(b)

ISSB – Secteur matériaux de construction				
Indicateur	Données de 2024	Catégorie	Code	DEU 2024
<b>Émissions de CO2e</b>				
Émissions directes de CO2e (« scope » 1)	7 628 642 t 34,4 %	Quantitative	EM-CM-110a.1	3.2.4
Discussion du plan de gestion des émissions directes de CO2e (« scope » 1), des objectifs de réduction des émissions et l'analyse de la performance par rapport à ces objectifs	Publié	Discussion et analyse	EM-CM-110a.2	2.2.3 3.2 3.2.2 C
<b>Qualité de l'air *</b>				
Émissions de NOx (N2O exclu)	18 272 t			
Émissions de SOx	10 869 t			3.3.6
Émissions de poussières	5 367 t			
Émissions de dioxines/furannes		Quantitative	EM-CM-120a.1	
Émissions de composés organiques volatils (COV)				
Émissions d'hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP)	Non publié			
Émissions de métaux lourds				
<b>Gestion de l'énergie</b>				
Consommation totale d'énergie	11 145 858 GJ			
Part de la consommation d'énergie d'électricité de réseau	7,0 %	Quantitative	EM-CM-130a.1	3.2.4 et information interne
Part de la consommation d'énergie alternative	2,3 %			
Part de la consommation d'énergie renouvelable	16,3 %			
<b>Gestion de l'eau</b>				
Prélèvements totaux d'eau	41 296 407 M de m <sup>3</sup>			
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct	11,1 % 4 597 740 M de m <sup>3</sup>			
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé (sites prélevant plus de 5 000 m <sup>3</sup> /an) sur la base des données Aqueduct	7,5 % 3 113 276 M de m <sup>3</sup>	Quantitative	EM-CM-140a.1	3.3.6
Consommation totale d'eau	22 346 634 M de m <sup>3</sup>			
Part de la consommation d'eau dans les zones à stress hydrique élevé	14,9 % 3 319 765 M de m <sup>3</sup>			
<b>Gestion des déchets</b>				
Quantité de déchets générés	1 147 990 t			
Part de déchets dangereux générés	7,0 % 80 147 t	Quantitative	EM-CM-150a.1	3.3.6
Part de déchets recyclés	64,5 % 740 309 t			
<b>Innovation de produit</b>				
Part de produits donnant droit à des crédits dans le cadre de certifications de conception et de construction de bâtiments durables	non publié	Quantitative	EM-CM-410a.1	Informations et listes disponibles sur le site de Saint Gobain Green Buildings
Part de marché des produits qui limitent l'impact sur l'énergie, l'eau ou les matériaux lors de l'utilisation ou de la production	non publié	Quantitative	EM-CM-410a.2	Non disponible et non pertinent
<b>Production</b>				
Production par lignes principales de produits	non publié	Quantitative	EM-CM-000.A	

\* Certains sites industriels sont affectés par d'autres polluants mentionnés dans les émissions résultant de leur processus industriel. La surveillance sur site est basée sur des mesures effectuées en fonction des besoins. L'objectif est de vérifier que les émissions sont inférieures aux limites fixées par le permis d'exploitation environnementale ; à ce titre, il dépend fortement du contexte local. L'optimisation des matières premières permet de réduire les émissions, tandis que des mesures secondaires par le biais d'une unité de décontamination sont mises en œuvre lorsque cela s'avère nécessaire.

ISSB : secteur produits pour la construction et ameublement				
Indicateur	Données de 2024	Catégorie	Code	DEU 2024
<b>Impacts environnementaux du cycle de vie des produits</b>				
Description des efforts déployés de gestion des impact du cycle de vie des produits pour répondre à la demande de produits durables	Publié	Discussion et analyse	CG-BF-410a.1	2.2.3 3.1.5 B 3.2.1 B 3.2.2 D
Quantité de matériaux réutilisés ou recyclés (inc. valorisation énergétique)	Non publié	Quantitative	CG-BF-410a.2	3.3.6
Part des matériaux réutilisés ou recyclés	Non publié	Quantitative		
<b>Gestion de la chaîne d'approvisionnement en bois</b>				
Quantité de matériaux en fibres de bois achetés	non publié			
Part issue de forêts certifiées par une tierce partie	94,3 %			3.7.1 B c
Part de chaque norme		Quantitative	EM-CM-120a.1	
Part certifiée selon d'autres normes relatives aux fibres de bois	non publié			
Part de chaque norme				
<b>Sites de production et de distribution</b>				
Production annuelle	non publié	Quantitative	CG-BF-000.A	4.5
Superficie des zones de production	Non publié	Quantitative	CG-BF-000.B	Le nombre de points de vente est de 2700. Le total des m <sup>2</sup> n'est pas publié car il n'est pas disponible et pertinent.
Superficie des espaces commerciaux et des centres de distribution	Non publié	Quantitative	CG-MR-000.B	

## 9.4 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

<b>Nom ou tout autre mode d'identification de l'entité présentant les états financiers</b>	<b>Compagnie de Saint-Gobain</b>
Adresse de l'entité	Siège social Tour Saint-Gobain - 12, place de l'Iris 92400 Courbevoie
Forme juridique de l'entité	Société anonyme
Pays de constitution	France
Adresse du siège social de l'entité	Tour Saint-Gobain 12, place de l'Iris 92400 Courbevoie
Établissement principal	France
Description de la nature des opérations de l'entité et de ses principales activités	Saint-Gobain aspire à être le leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses Solutions de Haute Performance
Code LEI de l'entité	NFONVGN05ZOFMN5PEC35

## 9.5 GLOSSAIRE

### A

#### ACT

Programme de formation dédié à la prévention de la corruption.

#### Act4nature International

Démarche d'engagements volontaires d'entreprises pour la biodiversité, lancée en France, dans laquelle Saint-Gobain s'est engagé en 2018.

#### Adhere

Programme de formation à distance dédié aux Principes de Comportement et d'Action, code de conduite éthique du groupe Saint-Gobain.

**Afep** ou Association française des entreprises privées Organisation française fondée en 1982, représentant des grandes entreprises françaises privées de dimension mondiale présentes en France.

#### Attitudes

Concept lié aux pratiques managériales de Saint-Gobain. Au nombre de cinq, elles constituent ensemble à la fois un mode de management et un état d'esprit qui unit l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

### B

#### Boost!

Plateforme de formation en ligne créée par Saint-Gobain.

#### BREEAM ou *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*

Originaire du Royaume-Uni, cette méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments est le standard de certification bâtiment le plus répandu à travers le monde.

### C

#### CAC ou Commissaire aux comptes

Auditeur légal dont le rôle est la vérification des comptes d'une entreprise. Il exerce une profession réglementée dont les missions consistent à effectuer, de manière indépendante, le contrôle comptable, financier et juridique d'une société.

#### Calcin

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

#### CAPEX ou *Capital Expenditure*

Les CAPEX désignent les dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan. Généralement traduit en français par « dépenses d'investissement de capital », les CAPEX regroupent toutes les dépenses effectuées par une société se rattachant à ses investissements matériels.

#### CARE by Saint-Gobain

Programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles.

#### CDP ou Carbon Disclosure Project

Organisation internationale à but non lucratif, créée en 2000, qui publie des données sur l'impact environnemental des plus grandes entreprises. Elle est basée au Royaume-Uni.

#### Chaîne de valeur

Enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise en intégrant l'amont (fournisseurs) et l'aval (clients et autres parties prenantes concernées).

#### Comply

Programme de formation dédié au droit de la concurrence.

#### Construction légère

Contrairement à une construction traditionnelle, dont les murs massifs (briques, ciment...) portent le poids du bâtiment, la construction légère consiste à réaliser un squelette – fait en bois, métal, béton ou une combinaison de ces matériaux – sur lequel des systèmes de façades légères et des cloisons intérieures, non porteuses, sont rapportées. Ce type de construction, réalisée sur site ou préfabriquée – partiellement ou totalement – permet de réduire l'impact environnemental de la construction, d'optimiser la consommation de ressources tout en assurant des performances supérieures. Saint-Gobain propose une gamme complète de solutions pour la construction légère, qui représente 40 % des ventes du Groupe : de la préfabrication aux services de *kitting*, en passant par des solutions complètes de façades ou de cloisons.

#### CSRD ou *Corporate Sustainability Reporting Directive*

Adoptée en 2022 et entrée en vigueur en janvier 2024, la « *Corporate Sustainability Reporting Directive* » (CSRD) est une directive européenne visant à améliorer et harmoniser la communication des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) par les entreprises.

### D

#### DEP ou Déclaration environnementale de produit

Sigle français équivalent à l'anglais EPD (cf. ci-dessous).

#### DPEF ou Déclaration de performance extra-financière

La Déclaration de performance extra-financière résulte de la transcription en droit français d'une directive européenne sur le *reporting* extra-financier, sous forme d'une ordonnance remplaçant l'ancien dispositif de *reporting* RSE. Son but est de constituer un outil de pilotage stratégique de l'entreprise, à la fois concis et accessible, concentré sur les informations essentielles.

### E

#### EBITDA ou *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

#### EFRAG ou European Financial Reporting Advisory Group

Association internationale sans but lucratif créée en 2001 avec le soutien de la Commission européenne à laquelle elle fournit des conseils techniques dans le domaine de la durabilité. Son rôle consiste à développer et promouvoir la voix européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales (IFRS) et de s'assurer que celle-ci soit prise en considération par l'IASB (*International Accounting Standard Board*).

**EHS** ou Environnement, hygiène industrielle, santé, sécurité

**EPBD** ou *Energy Performance of Buildings Directive*

La directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments, adoptée en 2002, en vigueur depuis 2006 et révisée à plusieurs reprises depuis, est le principal instrument législatif de l'Union européenne visant à promouvoir l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments au sein de l'Union européenne. Elle a été inspirée par le protocole de Kyoto qui engage l'UE et toutes ses parties en fixant des objectifs contraignants de réduction des émissions.

**EPD** ou *Environmental Product Declaration*

Une « déclaration environnementale de produit » permet d'évaluer les performances environnementales d'un produit de construction ou d'un équipement destiné à un usage dans les ouvrages de bâtiment. Son objectif est de fournir une information transparente, objective et vérifiée pour le consommateur.

**ESG** ou Environnement, social et gouvernance

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ils sont pris en compte dans la gestion socialement responsable. Grâce aux critères ESG, on peut évaluer l'exercice de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de leurs parties prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants et clients).

**ESRS** ou *European Sustainability Reporting Standards*

Élaborées par le Groupe consultatif pour l'information financière en Europe (EFRAG), les ESRS sont les normes européennes en matière de *reporting* extra-financier que doivent respecter les entreprises entrant dans le champ d'application de la CSRD (cf. EFRAG et CSRD ci-dessus).

**ETC** ou Energy Transition Commission

Groupe de réflexion international qui se concentre sur la croissance économique et l'atténuation des effets des changements climatiques. Il a été créé en septembre 2015 et est basé à Londres.

**F**

**FCPE** ou Fonds commun de placement d'entreprise  
Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) réservé aux salariés des entreprises.

**Float**

Procédé industriel dit de verre flotté ou *float glass* dans lequel un mélange de matières premières est chargé en continu dans le four de fusion. À la sortie du four, le verre forme un ruban flottant à la surface de l'étain fondu.

**G****GBC** ou Green Building Councils

ONG de promotion de la construction durable, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

**GES** ou gaz à effet de serre

Composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre et contribuent ainsi à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.

**Global ABC (GABC)** ou Global Alliance For Building and Construction

Lancée lors de la COP21, l'alliance mondiale pour les bâtiments et la construction a pour but de mobiliser les institutions internationales sur le sujet de la contribution du bâtiment à l'émission de GES. Hébergée par le PNUE, réunissant organisations internationales, pays, entreprises et associations, la Global ABC a élaboré une feuille de route pour une construction non émettrice de carbone.

**Global Compact**

Initiative des Nations unies lancée en 2000, visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

**Green Buildings Saint-Gobain**

Site Web qui permet aux clients du Groupe d'évaluer la contribution de ses produits et solutions à l'obtention de certifications.

**GRI** ou *Global Reporting Initiative*

La *Global Reporting Initiative* (GRI) est une organisation internationale non gouvernementale qui propose des directives et des indicateurs de développement durable pour les entreprises, fondés sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. La GRI s'est imposée comme un référentiel international, les normes GRI étant utilisées par de très nombreux acteurs à travers le monde.

**Grow & Impact**

Plan stratégique adopté par Saint-Gobain et annoncé en novembre 2021.

**H****HQE** ou haute qualité environnementale

Certification créée en 2005 en France, qui poursuit des objectifs de performance durable en laissant une large place à l'analyse de cycle de vie (ACV) à l'échelle des bâtiments. Son approche multicritère intègre des préoccupations de bien-être des utilisateurs par la prise en compte des impacts sur la santé et le confort des individus, et sur l'environnement intérieur.

**I****IFRS** ou *International Financial Reporting Standards*

Les normes IFRS sont un ensemble de normes comptables internationales établies par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne.

**IRO** ou *Impacts, Risques et Opportunités*

Dans le cadre des obligations de *reporting* extra-financier imposées par la CSRD (cf. ci-dessus), les entreprises soumises à cette directive analysent leurs Impacts, Risques et Opportunités (IRO) à travers leur chaîne de valeur, pour identifier leurs enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus significatifs.

**L**

**LEED** ou *Leadership in Energy and Environmental Design*  
Programme de certification américain créé en 1998.

**M****Matérialité**

Caractère de ce qui peut avoir un impact significatif sur une organisation et sur sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes.

**Medef** ou Mouvement des entreprises de France

Organisation patronale fondée en 1998 dont le but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'État et des organisations syndicales.

**Mental WellBeing**

Programme déployé auprès de l'ensemble des managers de Saint-Gobain et qui concerne tous les collaborateurs. Prenant la forme d'une application interactive, il a été conçu pour préciser la démarche de prévention de la santé mentale et aider les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes.

**Modèle de création de valeur**

Représentation graphique de la manière dont une entreprise crée de la valeur pour elle-même et pour l'ensemble de ses parties prenantes, en faisant appel à des ressources et des relations, en intégrant sa mission, sa vision, sa stratégie et sa démarche d'allocation des ressources.

**O****ODD** ou Objectifs de développement durable

Les ODD sont les 17 priorités interconnectées et fixées par l'Organisation des Nations unies pour favoriser le développement économique et social soucieux de respecter les populations et la planète. Ils ont été adoptés en septembre 2015 par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils répondent aux défis liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

**P****Parties prenantes**

Les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble des individus et des organisations qui participent à sa vie économique, qui l'observent, qui l'influencent, ou qu'elle influence de manière plus ou moins directe. On les regroupe en deux grandes catégories, les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

**PNUE** ou Programme des Nations unies pour l'environnement  
Organisation dépendante de l'Organisation des Nations unies, créée en 1972, et ayant pour but de coordonner les activités des Nations unies dans le domaine de l'environnement et d'assister les pays dans la mise en œuvre de politiques environnementales.

**Principes de Comportement et d'Action**

Ces principes, au nombre de neuf, constituent le code éthique de Saint-Gobain. Ils font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.

**PEE** ou Plan d'Épargne Entreprise

Dispositif d'épargne permettant aux salariés de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Mis en place par l'employeur, le PEE est assorti d'un avantage fiscal sous réserve du respect de certaines conditions.

**PEG** ou Plan d'Épargne Groupe

PEE (cf. ci-dessus) mis en place dans un groupe d'entreprises.

**PPA** ou *Power Purchase Agreement*

Contrats d'achat d'électricité conclus pour le moyen ou le long terme (de 5 à 20 ans) entre un producteur d'électricité, souvent d'origine renouvelable, et une organisation qui la consomme directement, sans passer par un fournisseur d'électricité.

**R****R&D** ou Recherche et développement**REACH** ou *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*

Règlement européen qui prévoit l'accès du public à des informations sur les substances auxquelles il risque d'être exposé. La base de données correspondante est gérée par l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA).

**RGPD** ou règlement général sur la protection des données  
Règlement européen qui encadre le traitement des données personnelles sur tout le territoire de l'Union.

**RH** ou ressources humaines**RSE** ou responsabilité sociale de l'entreprise

C'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociétales, sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. C'est donc la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

**S****SBTi** ou *Science Based Targets initiative*

Fruit d'une collaboration entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resource Institute (WRI), le Fonds mondial pour la nature (WWF) et l'un des engagements de la coalition We Mean Business, l'initiative dite « Science Based Targets » définit et promeut les meilleures pratiques en matière de fixation d'objectifs scientifiques et évalue et approuve de manière indépendante les objectifs des entreprises pour accélérer la transition vers une économie dite « bas carbone ».

**Scope**

Traduisible comme « périmètre », ce terme renvoie aux trois grandes familles d'émissions de gaz à effet de serre d'une organisation, telles que définies par le standard international du *Greenhouse Gas Protocol*. Le « scope » 1 correspond aux émissions directes ; le « scope » 2 correspond aux émissions liées à la production des énergies utilisées ; le « scope » 3 correspond aux émissions directes mais aussi indirectes des différentes parties prenantes – fournisseurs, prestataires, clients – de l'organisation, sur sa chaîne de valeur en amont et en aval de son activité.

**SHP** ou Solutions de Haute Performance (HPS en anglais)

Division de Saint-Gobain, organisée par marché, pour les clients mondiaux du Groupe, et qui a pour vocation d'apporter des solutions à valeur ajoutée pour une variété d'applications de pointe dans la mobilité, la construction et l'industrie.

**SMAT** ou *Safety Management Tool*

Méthodologie utilisée pour les visites de sécurité.



### **Solutions for Growth**

Programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et des services proposés par Saint-Gobain et à quantifier leur capacité à fournir à ses clients des bénéfices de performance et de contribution à un développement durable.

## **T**

### **TCFD** ou *Task Force on Financial Disclosure*

Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat, qui vise à améliorer la transparence financière des entreprises en matière de climat. La TCFD encourage les acteurs économiques à publier des informations sur la façon dont les opportunités et risques liés au climat sont pris en compte dans la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et métriques utilisés.

### **Transform & Grow**

Plan de transformation du groupe Saint-Gobain, lancé en janvier 2019 et mené à bien fin 2020.

## **W**

### **WBCSD** ou World Business Council for Sustainable Development

Le WBCSD regroupe au niveau mondial 200 entreprises qui réfléchissent et développent des solutions pour un

monde plus durable. Saint-Gobain est depuis 2017 membre du *board* du WBCSD en charge « du climat, de l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité ».

**WCM** ou « World Class Manufacturing »  
Programme d'excellence industrielle.

**WCP** ou « World Class Purchasing »  
Programme d'excellence dans le domaine des achats, et notamment des achats responsables.

**WELL** pour *International Well Building Institute*  
Lancé aux États-Unis en octobre 2014, le « Well Building Standard » est un référentiel qui rassemble les meilleures pratiques dans le domaine de la conception, la construction, l'aménagement et l'exploitation des espaces de travail. WELL est la première certification entièrement dédiée au bien-être des occupants.

**WGBC** ou World Green Building Council  
Organisation mondiale de promotion de la qualité écologique des constructions, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

## **Z**

### **Zéro carbone**

Équilibrage entre émission et absorption de CO<sub>2</sub>.



**Toutes les marques du groupe Saint-Gobain  
mentionnées dans le document sont la propriété  
de la Compagnie de Saint-Gobain  
et/ou de l'une de ses filiales.**

CRÉDITS PHOTOS : Danila Shtantsov, Shutterstock – Éric Garault, Pascoandco – Cyril Abad, CAPA – Luxigon – Saint-Gobain – Noprati Somchit, Shutterstock – Saint-Gobain Isover – Hodim, Shutterstock – Halfpoint, Shutterstock – Gorodenkoff, Shutterstock – Christel Sasso, CAPA – FG Trade, iStock – Kateryna Galkina, Shutterstock – Ashik Prasad & Mithosh – Jean-Philippe HOMÉ-SAN-FAUTE – Matjaz Tancic – PMK Group – Stéphane Groleau – REA\_X.POPY – High mountain, Shutterstock – Kletr – Sarote Pruksachāt, Gettyimages – BondRocketImages, Shutterstock – Isover – Art\_Rich, Shutterstock – SAGE\_ALTO – Joseph Melin – Lasse Olsson Foto – Robert Kneschke, Shutterstock – Weber – Apchanel, Shutterstock – Arnaud Bouissou – Matjaz Tancic – Ryan Mc Vay, Getty Images – Pedrosala, iStock – Jaroslav Pachy sr, Shutterstock – Shomos Uddin, Gettyimages – David Papazian, Shutterstock – Valoref – StudiovU – Omnuek Saelim, Shutterstock – Somsak Nitimongkolchai, Shutterstock – Sacha Pritchard – Mr. Jihun PARK – Ryan Dravitz photography – Anass Bachar Eyeem – Bruno Mazodier – Your-Comics (illustrations et schémas) – Mickaël Merley (illustrations).

Conception et réalisation :

LONSDALE  
Ruban Blanc

CE DOCUMENT EST ACCESSIBLE  
SUR LE SITE INSTITUTIONNEL

[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)



[www.linkedin.com/company/saint-gobain](http://www.linkedin.com/company/saint-gobain)



[twitter.com/saintgobain](https://twitter.com/saintgobain)



[www.facebook.com/saintgobaingroup](http://www.facebook.com/saintgobaingroup)



[www.instagram.com/saintgobaingroup/](http://www.instagram.com/saintgobaingroup/)



[www.youtube.com/user/SaintGobainTV](http://www.youtube.com/user/SaintGobainTV)



Direction de la communication  
12, place de l'iris  
92400 Courbevoie - France  
[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)