



# BROCHURE DE CONVOCATION 2020

Assemblée générale mixte

**JEUDI 4 JUIN 2020 À 15H**  
À HUIS CLOS



# SAINT-GOBAIN

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

La Direction de la Communication  
Financière est à votre disposition :



Par téléphone :  N° Vert 0 800 32 33 33  
APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE



Par courrier :

Compagnie de Saint-Gobain  
Direction de la Communication Financière  
Tour Saint-Gobain  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie



Par e-mail :

[actionnaires@saint-gobain.com](mailto:actionnaires@saint-gobain.com)



Internet :

[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)

Page assemblée :

[http://www.saint-gobain.com/fr/  
finance/assemblee-generale](http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale)

## SOMMAIRE

**Message du  
Président-Directeur Général 3**



**Saint-Gobain en 2019 5**

1.1 Performances opérationnelles	5
1.2 Résultats financiers	10
1.3 Politique actionariale	12
1.4 Stratégie : mise en œuvre du programme <i>Transform &amp; Grow</i>	12
1.5 Point sur la situation opérationnelle à la mi-avril 2020	13
1.6 Mesures prises pour s'adapter face à la pandémie	13
1.7 Perspectives	14



**Gouvernance 15**

2.1 Présentation du Conseil d'administration	15
2.2 Propositions de nomination, ratification et renouvellement de mandats d'Administrateur	21
2.3 Présentation de la Direction du Groupe	26
2.4 Rémunération des organes d'administration et de direction ( <i>Say on Pay</i> )	27



**Ordre du jour et présentation  
des résolutions proposées 52**

3.1 Ordre du jour de l'Assemblée	52
3.2 Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées	53



**Comment participer  
à l'Assemblée générale ? 61**



**Demandes d'envoi  
de documents  
et de convocation  
par internet 67**

# Message du Président-Directeur Général

Pierre-André de Chalendar



**VOTRE PARTICIPATION EST IMPORTANTE POUR SAINT-GOBAIN ET JE SOUHAITE VIVEMENT QUE VOUS PUISSIEZ PRENDRE PART À CETTE ASSEMBLÉE QUI SE TIENDRA EXCEPTIONNELLEMENT À HUIS CLOS, EN VOTANT PAR INTERNET OU EN DONNANT UNE PROCURATION. VOUS TROUVEREZ À CET EFFET TOUTES LES INFORMATIONS UTILES DANS LES PAGES QUI SUIVENT.**



Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

**En 2019, Saint-Gobain a signé une nouvelle fois des résultats annuels en nette progression, malgré un environnement de marché moins favorable au second semestre. Ils sont le fruit de choix stratégiques payants, avec le positionnement du Groupe sur les marchés porteurs de la rénovation énergétique et d'autres segments à forte valeur ajoutée, et de l'exécution rigoureuse et rapide du plan de transformation et de croissance *Transform & Grow* qui a marqué l'année.**

Ainsi, la nouvelle organisation par pays et par marché, opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier, nous fait gagner en agilité et en croissance, avec une plus grande efficacité et proximité auprès de nos clients. L'optimisation de notre portefeuille d'actifs s'est également accélérée. Nous avons dépassé nos engagements en termes de cessions, avec environ 3,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédés à fin 2019 pour un montant total de désinvestissements de plus de 1 milliard d'euros. Nous avons aussi poursuivi notre politique d'acquisitions créatrices de valeur avec 18 acquisitions ciblées et l'intégration de Continental Building Products, finalisée le 3 février 2020, qui renforce notre positionnement sur le marché de la construction en Amérique du Nord.

L'ensemble des développements de l'année 2019 et la situation du Groupe, compte tenu notamment de l'impact du coronavirus sur ses activités, vous seront exposés au cours de notre prochaine Assemblée générale.

Dans le contexte de la pandémie de coronavirus et de lutte contre sa propagation, Saint-Gobain s'est donné pour priorité absolue de préserver la santé de tous et de s'adapter en continu, en prenant les mesures nécessaires à la pérennité du Groupe et à la reprise progressive de ses activités. À ce titre, et conformément aux dispositions réglementaires applicables à la tenue des assemblées générales en cette période, le Conseil d'administration, réuni le 23 avril 2020, a décidé que **l'Assemblée générale prévue le 4 juin 2020 se déroulera à huis clos**, hors la présence physique des actionnaires, afin de préserver la santé et la sécurité de chacun.

Je vous invite à consulter régulièrement la rubrique dédiée sur notre site internet (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>) pour vous tenir informés et y suivre l'Assemblée générale, en direct le 4 juin à partir de 15 heures, ou en différé. Compte tenu du huis clos, vous pourrez nous adresser vos questions en amont de l'Assemblée et de préférence par e-mail à [actionnaires@saint-gobain.com](mailto:actionnaires@saint-gobain.com), et devrez exprimer votre vote par internet (à privilégier) ou par correspondance.

Vous trouverez par ailleurs toutes les informations utiles, notamment la présentation de l'ensemble des résolutions qu'il vous est proposé d'adopter, dans les pages qui suivent.

Nous mettons ainsi à votre disposition les meilleurs outils pour faciliter votre participation à distance.

Je vous remercie de votre participation active à la vie du Groupe, de votre confiance et de votre fidélité.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, cher Actionnaire, l'assurance de ma considération distinguée. ■

## CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2019



**42,6 Mds€**  
Chiffres  
d'affaires



**3 390 M€**  
Résultat  
d'exploitation

+ 1,9 %

Réel

+ 2,4 %

Données  
comparables

+ 5,7 %

Réel

+ 4,7 %

Données  
comparables

**1 915 M€**

Résultat net  
courant  
Soit un BNPA<sup>(1)</sup>  
de 3,53 € + 11,0 %

**4 870 M€**

EBITDA

**10 491 M€**

Dettes nettes

+ 10,0 %

Réel

+ 4,8 %

2,2 X

EBITDA

*Forte croissance du cash flow libre : + 50,2 %*

*Hausse du résultat net courant par action : + 11,0 %*

*Progression de la marge d'exploitation : + 30 points de base*

- Croissance interne de + 2,4 % avec des prix de vente à + 1,8 % et des volumes à + 0,6 % ;
- Progression du résultat d'exploitation à 3 390 millions d'euros, soit + 5,7 % en réel et + 4,7 % à données comparables, dont + 1,6 % au second semestre ;
- Progression de + 30 points de base de la marge d'exploitation<sup>(1)</sup> à 8,0 % sur l'année et 8,4 % au second semestre ;
- Nouvelle progression du résultat net courant<sup>(2)</sup> de + 10,0 % et de + 11,0 % par action ;
- Cash flow libre<sup>(3)</sup> en forte progression de + 50 %, soit un taux de conversion<sup>(4)</sup> de cash flow libre en forte amélioration à 44 % ;
- Baisse de l'endettement net à 10,5 milliards d'euros fin 2019, contre 11,2 milliards d'euros 2018 ;
- Transform & Grow en avance sur les objectifs : (1) Cessions pour ~ 3,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, au-delà de l'objectif initial, et poursuite de la politique d'acquisitions ciblées. (2) Programme d'économies de coûts qui se concrétise de manière plus rapide qu'initialement prévu à 120 millions d'euros en 2019, contre plus de 80 millions d'euros annoncés fin juillet ;
- Pas de distribution de dividende au titre de l'exercice 2019.

Les comptes consolidés de l'exercice 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 27 février 2020.

Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les Commissaires aux comptes.

(1) Marge d'exploitation = Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires.

(2) Résultat net courant : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes significatives et résultat Sika.

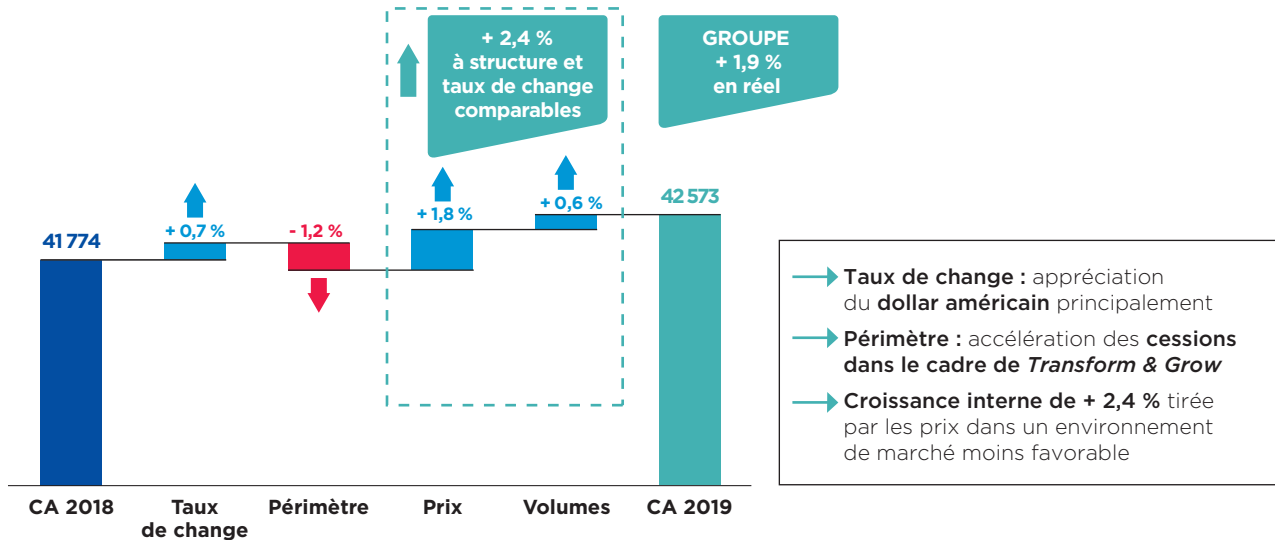
(3) Cash flow libre = EBITDA - amortissements des droits d'usage + résultat financier hors Sika + impôts sur les résultats - investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles + variation du besoin en fonds de roulement.

(4) Taux de conversion de cash flow libre = cash flow libre/EBITDA hors amortissements des droits d'usage.

## 1.1 Performances 2019

2019 : croissance interne + 2,4 %

### › CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



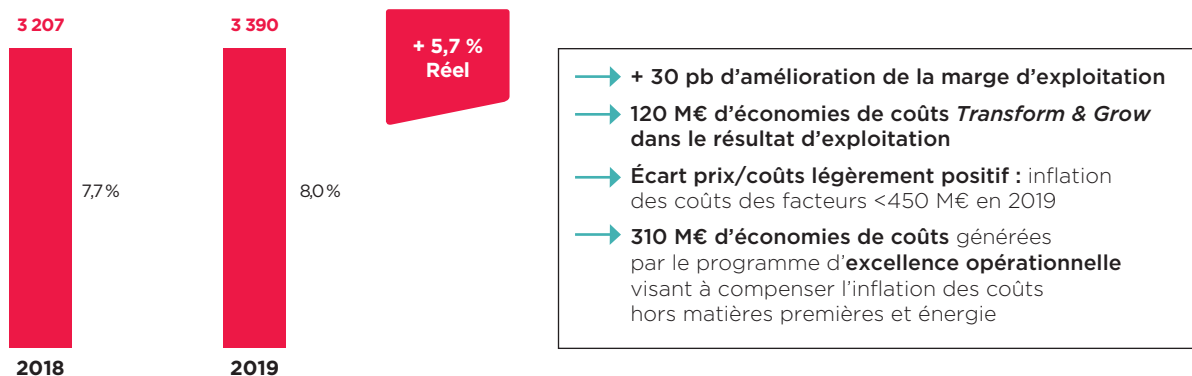
Le Groupe réalise un **chiffre d'affaires** 2019 de **42 573 millions d'euros**, en progression de + 1,9 % à données réelles et **+ 2,4 % à données comparables** avec une hausse des prix de + 1,8 % dans un contexte de moindre inflation des matières premières et de l'énergie. Les volumes croissent de + 0,6 % dans un environnement de marché globalement moins porteur.

L'**effet périmètre** de - 1,2 % du chiffre d'affaires est tout particulièrement négatif au quatrième trimestre (- 4,7 %), reflétant l'accélération du programme de cessions, avec sur l'année - 5,8 % en Asie-Pacifique, - 3,0 % en Europe du Nord et - 0,4 % en Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique. En

2019, l'effet périmètre reflète également la poursuite des acquisitions dans de nouvelles niches technologiques ou de services (isolation technique Kaimann), en Asie et pays émergents (adhésifs Join Leader) et la consolidation de nos positions fortes (plafonds de spécialité Hunter Douglas). À la suite du passage de l'Argentine en hyperinflation, ce pays, qui représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe, est retiré de l'analyse à données comparables.

La croissance du chiffre d'affaires bénéficie d'un **effet de change** positif à + 0,7 %, notamment lié à l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro, malgré la dépréciation des couronnes des pays nordiques et du réal brésilien.

### Résultat d'exploitation en hausse de + 4,7 % à données comparables (M€ et % du CA)

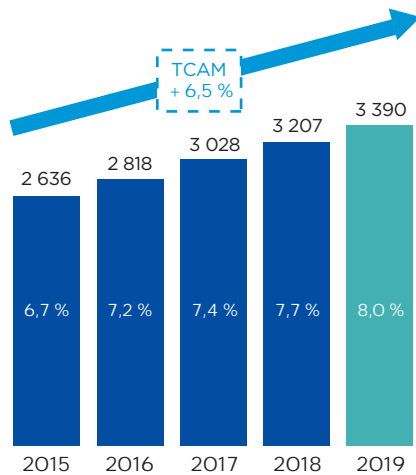


Le **résultat d'exploitation** enregistre une nouvelle progression en 2019 avec une croissance sur l'année de + 5,7 % en réel et + 4,7 % à structure et taux de change comparables, dont + 1,6 % au second semestre. La marge d'exploitation du

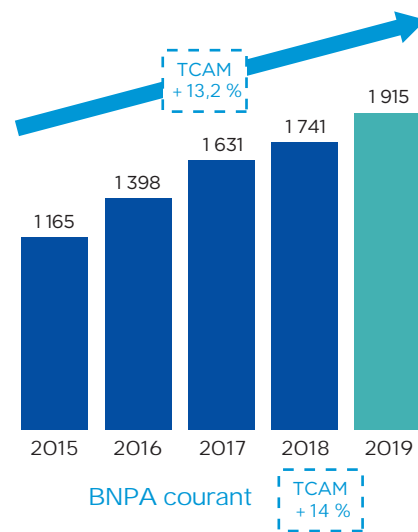
Groupe progresse à 8,0 % contre 7,7 % en 2018 (7,5 % publié avant ajustement IFRS 16), avec un second semestre à 8,4 % (contre 8,1 % au second semestre 2018).

L'année 2019 s'inscrit dans une dynamique d'amélioration des résultats sur les 5 dernières années.

### › RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)



### › RÉSULTAT NET COURANT (M€)



2018 et 2019 après IFRS 16.

#### L'accélération de la transformation du Groupe se poursuit :

■ Les cessions réalisées à ce jour représentent un chiffre d'affaires d'environ 3,3 milliards d'euros, dépassant l'objectif initial de plus de 3 milliards d'euros fixé pour fin 2019, pour un montant total de désinvestissements de plus de 1 milliard d'euros. L'effet positif sur la marge d'exploitation en année pleine est de plus de 40 points de base, atteignant l'objectif de *Transform & Grow*. Sur la seule année 2019, l'effet sur la marge est de + 15 points de base.

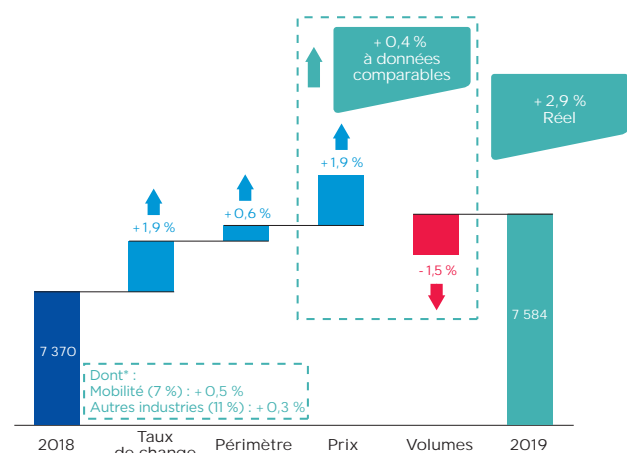
■ Le programme de 250 millions d'euros d'économies de coûts supplémentaires entre 2019 et 2021 lié à la nouvelle organisation se concrétise de manière plus rapide qu'initialement prévu avec un calendrier accéléré : 120 millions d'euros en 2019 dans le résultat d'exploitation (contre plus de 80 millions d'euros estimés fin juillet), 200 millions d'euros au global en 2020 et 250 millions d'euros au global en 2021.

Le Groupe a en outre poursuivi son programme d'excellence opérationnelle (hors *Transform & Grow*), visant à compenser l'inflation des coûts hors matières premières et énergie. En 2019, celui-ci a généré 310 millions d'euros d'économies de coûts par rapport à 2018.

## Performances par segment (chiffre d'affaires à données comparables)

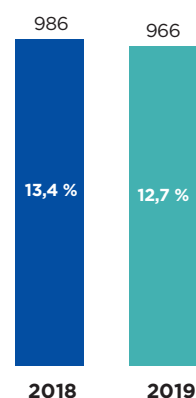
### a) Solutions de Haute Performance : des résultats solides et en surperformance vs *peers* dans un contexte de marché difficile

#### › CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



\* CA par secteur : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

#### › RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



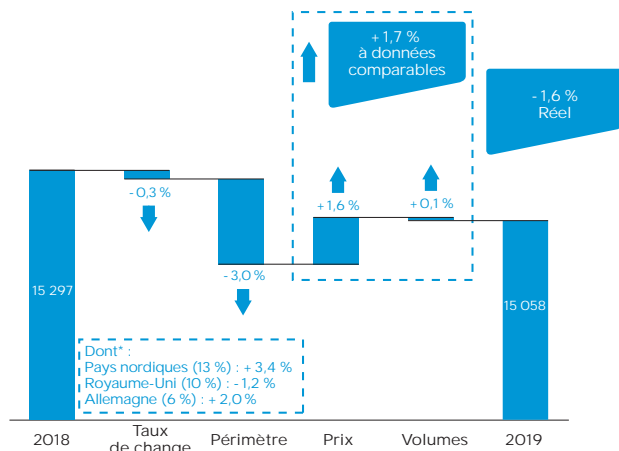
Le chiffre d'affaires des **Solutions de Haute Performance (SHP)** s'inscrit à +0,4 % en croissance interne, tiré par la bonne progression des prix. Les volumes sont en légère baisse, affectés par le ralentissement des marchés industriels. La marge d'exploitation s'établit dans ce contexte à 12,7 %, contre 13,4 % en 2018, avec un second semestre à 12,5 % (contre 12,4 % au second semestre 2018).

■ Le chiffre d'affaires de **Mobilité** s'inscrit en légère croissance dans un environnement toujours difficile sur le marché mondial de l'automobile (marché en recul de -6 % environ en volumes) mais bénéficiant d'une base de comparaison plus aisée au second semestre. Malgré une poursuite du repli en Europe et en Chine, la stratégie de différenciation privilégiant les produits à plus forte valeur ajoutée, destinés notamment aux véhicules électriques, continue de porter ses fruits. Nos activités sur le marché de l'aéronautique sont en nette progression.

- Les activités servant l'**Industrie** enregistrent un chiffre d'affaires en repli avec un ralentissement des marchés industriels au second semestre dans la plupart des zones géographiques.
- Les activités servant l'**Industrie de la construction** poursuivent leur croissance, bénéficiant de gains de parts de marché, des bonnes tendances des solutions d'isolation thermique par l'extérieur (ETICS) et des acquisitions récentes.
- Les **Sciences de la vie** poursuivent leur dynamique de forte croissance dans le secteur pharmaceutique et médical, bénéficiant des récents investissements de capacités additionnelles.

## b) Europe du Nord : forte progression de la marge

## › CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

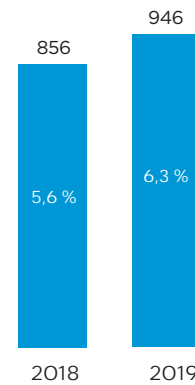


\* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

L'Europe du Nord progresse de + 1,7 % sur l'année et se stabilise au second semestre à - 0,2 % avec un effet jours ouvrés particulièrement négatif au quatrième trimestre.

Les ventes dans les pays nordiques affichent une croissance, en particulier dans la Distribution, dans un marché qui reste solide dans la rénovation mais qui s'essouffle dans le neuf. Le Royaume-Uni recule dans un environnement économique difficile, en particulier dans la Distribution au second semestre. Les ventes en Allemagne progressent légèrement malgré un repli des volumes au second semestre avec

## › RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)

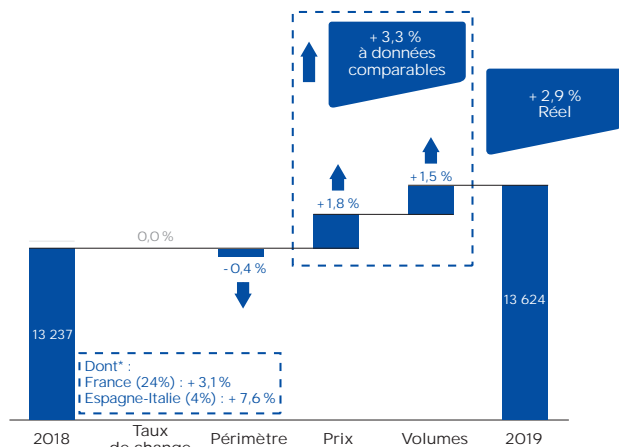


une dynamique moins favorable dans le non-résidentiel ; l'Europe de l'Est poursuit son développement, bénéficiant de synergies commerciales au sein de chaque pays dans la nouvelle organisation.

La marge d'exploitation de la région progresse fortement à 6,3 % contre 5,6 % en 2018, tirée par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie positif et l'accélération de *Transform & Grow* en termes d'optimisation de portefeuille et d'économies de coûts

## c) Europe du Sud - Moyen-Orient &amp; Afrique

## › CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



\* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

L'Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique enregistre une hausse de + 3,3 % sur l'année et + 2,3 % au second semestre malgré un effet jours ouvrés particulièrement négatif au quatrième trimestre. La Distribution continue à tirer la croissance ; les métiers industriels progressent, portés par les solutions d'efficacité énergétique et dans une moindre mesure par les solutions de façade (vitrage et mortiers).

La France a réalisé une bonne année, soutenue par un marché de la construction porteur sur le segment de la rénovation et malgré le ralentissement du neuf au second semestre. Les solutions du Groupe pour la rénovation énergétique continuent de progresser fortement, à deux chiffres dans l'isolation. La Distribution poursuit sa croissance, bénéficiant de sa présence accrue dans le digital et des efforts de

## › RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



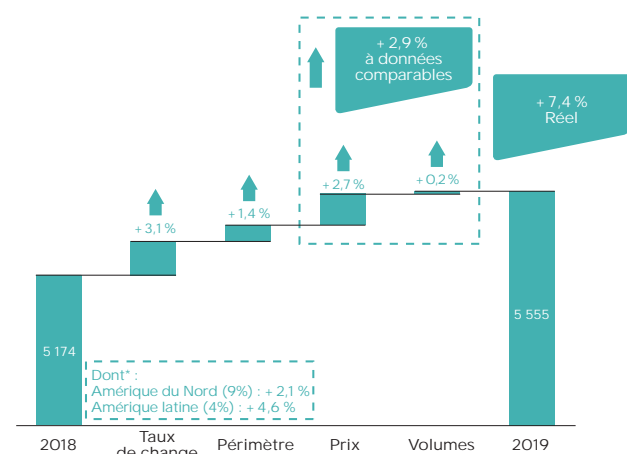
formation des artisans sur l'ensemble de l'offre en solutions Saint-Gobain. La réorganisation des forces techniques de prescription dans le cadre de la nouvelle organisation porte également ses fruits. Les autres pays européens continuent leur progression, en particulier l'Espagne tirant parti des synergies commerciales *Transform & Grow* et de gains de parts de marché. Le Moyen-Orient et l'Afrique s'inscrivent en repli, tout particulièrement la Turquie dans un contexte très difficile. La canalisation poursuit avec succès ses efforts de compétitivité dans un marché difficile à l'export.

La marge d'exploitation de la région progresse fortement à 5,4 % contre 4,6 % en 2018, soutenue par une forte amélioration de la France et l'accélération des économies de coûts liées à *Transform & Grow*.



## d) Amériques

### › CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

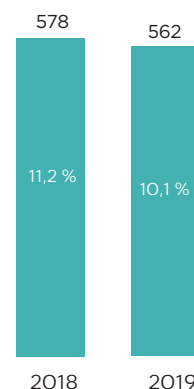


\* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

**Les Amériques** affichent une croissance interne de + 2,9 %.

L'Amérique du Nord progresse de + 2,1 % sur l'année et + 4,7 % au second semestre bénéficiant de meilleurs volumes dans le métier du gypse, avec un enrichissement de l'offre des solutions acoustiques (plafonds de spécialité), et dans les solutions d'extérieur où les forces de ventes de Roofing et Siding ont été rapprochées avec succès. L'isolation affiche une bonne performance dans l'ensemble. Les prix, après un bon début d'année, s'inscrivent en léger repli au second semestre sur une base de comparaison élevée en 2018. Le Canada a enregistré une année en repli,

### › RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)

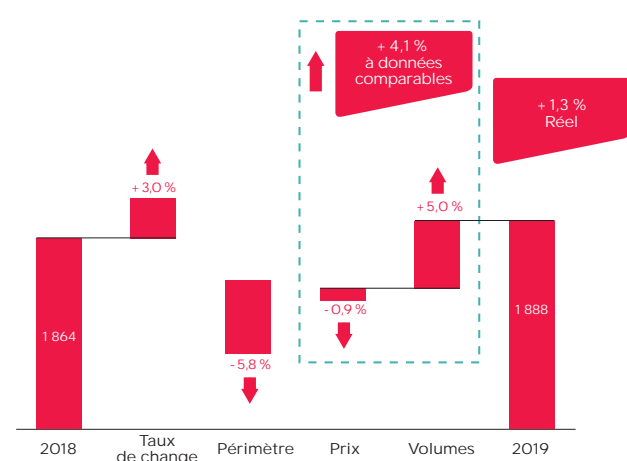


affectée par une baisse des marchés de la construction. L'Amérique latine enregistre une croissance de + 4,6 % sur l'année, avec un second semestre en ralentissement à + 0,5 %, tout particulièrement au Brésil dans le vitrage dans un environnement macroéconomique toujours incertain.

La marge d'exploitation de la région s'inscrit à 10,1 % contre 11,2 % en 2018 qui avait été soutenue par un très bon second semestre ; le second semestre 2019 (11,2 %) s'améliore par rapport au premier semestre (9,0 %) malgré un contexte plus difficile en Amérique latine, en particulier grâce à de meilleurs volumes en Amérique du Nord.

## e) Asie-Pacifique

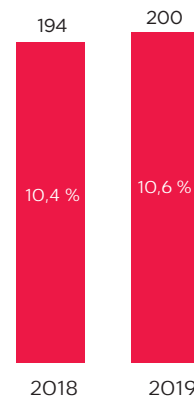
### › CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



**L'Asie-Pacifique** enregistre une croissance interne de + 4,1 % du fait d'une dynamique soutenue dans les solutions de productivité (plâtre et mortiers). Le vitrage recule au second semestre compte tenu de la moindre utilisation des usines liée à la baisse du marché automobile pesant sur les prix.

L'Inde progresse nettement, en particulier dans le plâtre qui continue sa croissance à deux chiffres et dans une moindre mesure dans le vitrage. Le Groupe a développé dans le pays une offre intégrée complète dans les solutions pour le résidentiel et d'amélioration de la productivité client (combinant le vitrage, la plaque de plâtre et les mortiers) visant de nouvelles niches de croissance. En ce qui concerne

### › RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



les autres pays d'Asie, la Chine enregistre une bonne année, bénéficiant notamment du démarrage d'une nouvelle usine de plâtre au cours du premier semestre et d'une forte croissance dans les mortiers, aidée par le rapprochement des équipes marketing et commerciales dans le cadre de la nouvelle organisation. L'Asie du Sud-Est est portée par la hausse des volumes, notamment au Vietnam, mais continue de faire face à un environnement très compétitif pesant sur les prix de vente.

La marge d'exploitation de la région progresse à 10,6 % contre 10,4 % en 2018 en particulier grâce à la hausse des volumes.

## 1.2 Résultats financiers

**Le chiffre d'affaires** du Groupe progresse à données comparables de + 2,4 % avec un effet prix de + 1,8 %. En réel, le chiffre d'affaires s'améliore de + 1,9 % avec un **effet de change** de + 0,7 % et un **effet périmètre** de - 1,2 % reflétant l'accélération du programme de cessions.

**Le résultat d'exploitation** progresse de + 5,7 % à données réelles et de + 4,7 % à données comparables. La marge d'exploitation progresse ainsi à 8,0 % du chiffre d'affaires contre 7,7 % en 2018 (7,5 % publié avant ajustement IFRS 16). **L'EBITDA** augmente de + 4,8 % à 4 870 millions d'euros et la marge d'EBITDA progresse à 11,4 % du chiffre d'affaires contre 11,1 % en 2018.

### › PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET DE L'EBITDA

(en M€)	2018	2019	2019/2018
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 207</b>	<b>3 390</b>	<b>+ 5,7 %</b>
Charges hors exploitation hors Sika	(462)	(421)	
Produit exceptionnel Sika 180	180		
Résultat sur cession d'actifs	(1)	(13)	
Dépréciations d'actifs et autres	(2 073)	(403)	
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>851</b>	<b>2 553</b>	<b>+ 200 %</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 207</b>	<b>3 390</b>	<b>+ 5,7 %</b>
Amortissements d'exploitation	1 904	1 901	
Charges hors exploitation hors Sika	(462)	(421)	
<b>EBITDA</b>	<b>4 649</b>	<b>7 4 870</b>	<b>+ 4,8 %</b>

**Les pertes et profits hors exploitation** s'améliorent à - 421 millions d'euros contre - 462 millions d'euros en 2018 (hors produit exceptionnel de 180 millions d'euros lié à l'opération Sika), malgré la prise en compte de 130 millions d'euros de charges de restructuration liées à la mise en place de l'initiative *Transform & Grow*. La dotation à la provision et charges afférentes aux passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation aux États-Unis, portés désormais par DBMP LLC, s'est élevée à 88 millions d'euros en 2019.

**Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et les frais d'acquisitions de sociétés** s'inscrivent, en net, à - 416 millions d'euros contre - 2 074 millions d'euros en 2018. En 2019, ce poste comprend notamment les dépréciations d'activités cédées. **Le résultat opérationnel** s'établit à 2 553 millions d'euros, contre 851 millions d'euros en 2018.

### › RÉSULTAT NET COURANT + 10,0 %, BNPA COURANT + 11,0 %

(en M€)	2018	2019	2019/2018
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>851</b>	<b>2 553</b>	<b>+ 200 %</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>115</b>	<b>(468)</b>	
dont Sika	601	28	
dont frais financiers	(486)	(496)	
Coût moyen de la dette brute	2,3 %	1,8 %	
<b>Impôt</b>	<b>(492)</b>	<b>(631)</b>	
Taux d'impôt sur résultat net courant	24 %	25 %	
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>397</b>	<b>1 406</b>	
<b>RÉSULTAT NET COURANT</b>	<b>1 741</b>	<b>1 915</b>	<b>+ 10,0 %</b>
<b>BNPA courant (en euros)*</b>	<b>3,18</b>	<b>3,53</b>	<b>+ 11,0 %</b>

\* BNPA courant : calculé sur le nombre moyen pondéré de titres en circulation

**Le résultat financier** reste quasi stable hors Sika à - 496 millions d'euros contre - 486 millions d'euros en 2018 (hors gain de 601 millions d'euros lié à l'opération Sika). Le dividende reçu de Sika atteint 28 millions d'euros.

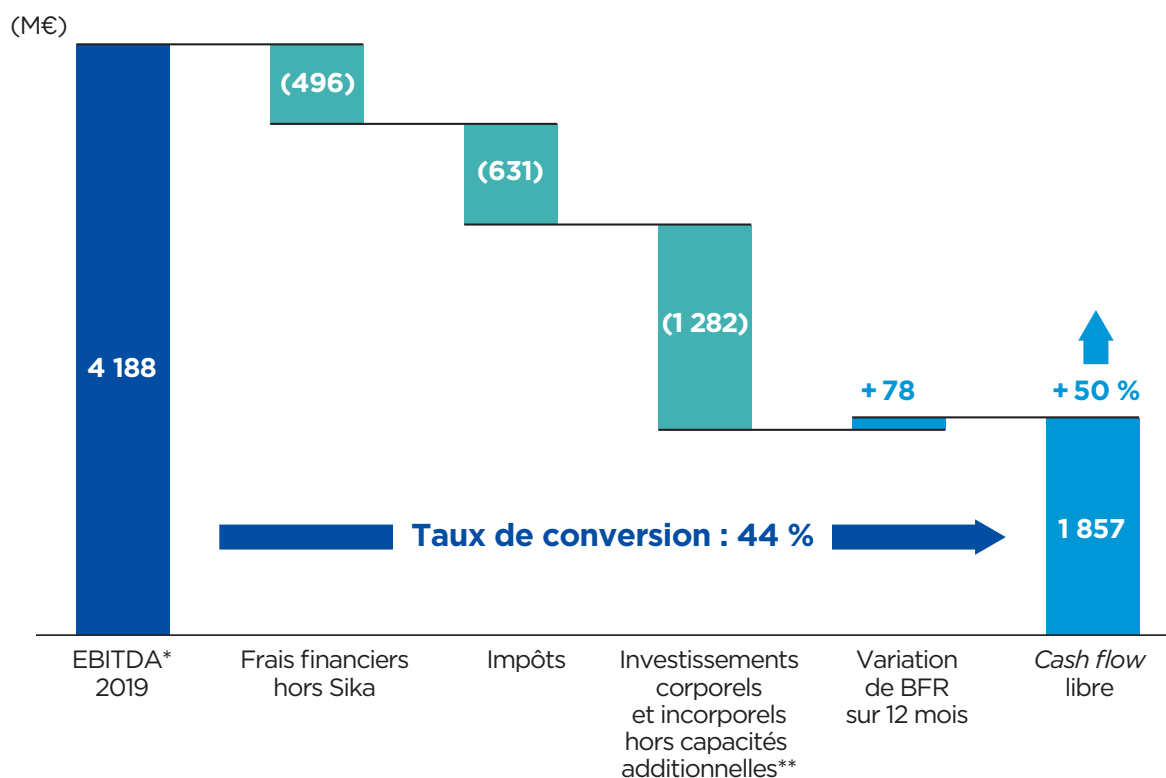
Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'inscrit à 25 % (contre 24 % en 2018). **Les impôts sur les résultats** s'élèvent à - 631 millions d'euros, contre - 492 millions d'euros en 2018.

**Le résultat net courant** (hors plus et moins-values, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes significatives et résultat Sika) ressort à 1 915 millions d'euros, en hausse de + 10,0 %.

**Le résultat net (part du Groupe)** progresse significativement à 1 406 millions d'euros, contre 397 millions d'euros en 2018.

**Les investissements corporels et incorporels (industriels)** sont en baisse de - 2,0 % à 1 818 millions d'euros et reculent en pourcentage des ventes à 4,3 % contre 4,4 % en 2018. La part consacrée aux investissements de capacités additionnelles pour la croissance interne s'élève à 536 millions d'euros, principalement dans les domaines suivants : Sciences de la Vie, Industrie de la Construction, solutions d'efficacité énergétique (en Europe) et solutions de façade (vitrage au Mexique et en Inde).

### › CASH FLOW LIBRE EN FORTE PROGRESSION : + 50 %



\* EBITDA hors amortissements des droits d'usage : 4 870 M€ - 682 M€ = 4 188 M€ (versus 3 929 M€ en 2018).

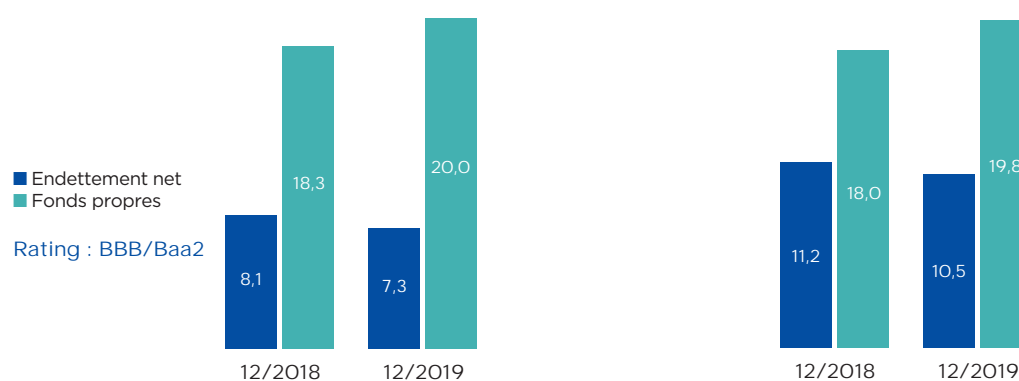
\*\* Investissements corporels et incorporels = 1 818 M€, dont 536 M€ pour des capacités additionnelles liées à la croissance interne.

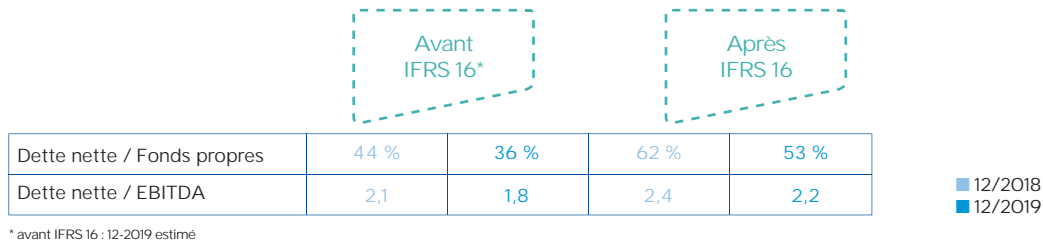
Le **cash flow libre** s'accroît de + 50,2 % à 1 857 millions d'euros (4,4 % du chiffre d'affaires contre 3,0 % en 2018), avec un taux de conversion de **cash flow libre** en hausse à 44 % (contre 31 % en 2018), notamment grâce à une nette amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et au recul des charges hors exploitation. Le BFR d'exploitation s'établit à 27 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2019, contre 29 jours à fin décembre 2018.

**Les investissements en titres** s'élèvent à 297 millions d'euros (contre 1 699 millions d'euros en 2018 qui intégraient Sika pour 933 millions d'euros) pour développer des niches innovantes (American Seal, HTMS), les positions du Groupe en pays émergents (mortiers au Pérou, plaque de plâtre et plafonds en Amérique latine) et consolider nos positions fortes (solutions acoustiques aux États-Unis avec Norton Industries).

**Les désinvestissements** s'élèvent à 1 052 millions d'euros en 2019 contre 148 millions d'euros en 2018, avec notamment les cessions de la Distribution en Allemagne, de Hankuk Glass Industries en Corée du Sud, du Carbure de silicium et de DMTP en France.

### › BAISSÉ DE L'ENDETTEMENT NET (MDS€)





**L'endettement net** s'inscrit en nette baisse à 10,5 milliards d'euros fin 2019, contre 11,2 milliards d'euros fin 2018 retraité de la norme IFRS 16 qui a augmenté la dette nette de 3,1 milliards d'euros. Le Groupe a tenu compte, avec un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2018, de la décision de l'IFRIC de novembre 2019, pour revoir les durées retenues de certains contrats de location (augmentation de la dette nette de 182 millions d'euros). Hors IFRS 16, l'endettement net se

replie de manière encore plus marquée à 7,3 milliards d'euros fin 2019, contre 8,1 milliards d'euros fin 2018. Les acquisitions sur les 12 derniers mois représentent 297 millions d'euros et les cessions 1 052 millions d'euros. L'endettement net s'élève à 53 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 62 % au 31 décembre 2018 retraité. **Le ratio « dette nette sur EBITDA »** s'établit à 2,2 (1,8 hors IFRS 16) contre 2,4 (2,1 hors IFRS 16) au 31 décembre 2018.

## 1.3 Politique actionnariale

**En 2019, le Groupe a racheté 8,5 millions d'actions**, contribuant à baisser le nombre de titres en circulation à 542,1 millions à fin décembre 2019.

Dans le contexte actuel de pandémie du coronavirus et de recours au chômage partiel, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 23 avril 2020, **de ne pas proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale du 4 juin 2020**. Bien que la liquidité du Groupe

ait été encore renforcée, le Conseil d'administration a considéré que cette décision exceptionnelle était dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, compte tenu de l'incertitude sur l'ampleur et la durée de la crise et de la prudence qu'elle impose à ce stade. En fonction de l'évolution de la situation, il réexaminera d'ici la fin de l'année 2020 la politique du Groupe en termes de retour aux actionnaires.

## 1.4 Priorités stratégiques : point d'étape sur *Transform & Grow*

### ***Transform & Grow* : accélération de la rotation du portefeuille**

- Les cessions réalisées à ce jour représentent un chiffre d'affaires d'environ 3,3 milliards d'euros, dépassant l'objectif fixé pour fin 2019 : Europe du Nord (Distribution en Allemagne, Optimera au Danemark, activités d'installation verrière au Royaume-Uni et de transformation en Suède et en Norvège, Polystyrène expansé en Allemagne), Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique (DMTP, K par K, Polystyrène expansé en France, Glassolutions aux Pays-Bas), Asie-Pacifique (Canalisation en Chine à Xuzhou, Hankuk Glass Industries en Corée du Sud), Solutions de Haute Performance (Carbure de silicium). L'effet sur la marge d'exploitation en année pleine est de plus de 40 points de base, atteignant l'objectif de *Transform & Grow*. Le montant total de désinvestissements atteint plus d'1 milliard d'euros ;
- Acquisition de Continental Building Products finalisée le 3 février 2020 pour une valeur d'entreprise totale de 1 287 millions d'euros avec en 2019 un chiffre d'affaires de 505 millions de dollars et un EBITDA ajusté de 126 millions de dollars avant réalisation d'au moins 50 millions de dollars de synergies en année pleine en 2022. La nouvelle équipe intégrée, composée des meilleurs talents venant des deux sociétés, a d'ores et déjà commencé le déploiement de son plan d'actions pour réaliser les synergies prévues ;
- 18 acquisitions réalisées en 2019 pour 261 millions d'euros, représentant en année pleine un chiffre d'affaires de 189 millions d'euros et un EBITDA de 36 millions d'euros ;
- La revue stratégique du portefeuille d'activités dans le cadre de la nouvelle organisation débouchera sur une dynamique additionnelle de cessions et d'acquisitions. Elle a d'ores et déjà permis d'identifier des opportunités supplémentaires de cessions qui étaient à des degrés divers d'avancement avant la pandémie de coronavirus.

## Transform & Grow : accélération des économies de coûts

Le programme de 250 millions d'euros d'économies de coûts supplémentaires d'ici 2021 lié à la nouvelle organisation se concrétise de manière plus rapide qu'initialement prévu avec un calendrier accéléré : 120 millions d'euros en 2019 (contre plus de 80 millions d'euros estimés précédemment),

200 millions d'euros en cumul en 2020 (contre 150 millions d'euros précédemment) et 250 millions d'euros en cumul en 2021 avec un effet positif sur la marge d'exploitation d'environ 60 points de base.

1

## 1.5 Point sur la situation opérationnelle à mi-avril 2020

Dans le respect absolu de la santé et de la sécurité de l'ensemble des collaborateurs et autres parties prenantes, le Groupe vise dans chaque pays la continuité de son exploitation en s'adaptant rapidement à l'évolution de la demande liée à la situation sanitaire et aux décisions gouvernementales locales.

- **Solutions de Haute Performance :** les activités automobiles ont fortement ajusté leur niveau de production et ne produisent, à l'exception de la Chine qui a repris, que de très faibles volumes compte tenu de l'arrêt de leurs clients. Ces activités devraient redémarrer progressivement au fur et à mesure de la reprise de la production automobile. Les activités servant les autres marchés industriels se sont également ajustées mais la plupart des sites restent opérationnels et continuent à servir leurs clients. Après un point bas atteint au deuxième trimestre, l'ensemble de ces activités industrielles devraient progressivement se redresser. Pour leur part, les activités de l'Industrie de la construction et des Sciences de la vie poursuivent leur croissance ;
- **Europe du Nord :** la Région affiche des perturbations très contrastées selon les pays. Si les pays nordiques, l'Allemagne et l'Europe de l'Est, qui ont tous affiché un bon volume d'activité sur le premier trimestre, restent relativement peu perturbés, le Royaume-Uni quasiment à l'arrêt depuis fin mars est en cours de redémarrage ;
- **Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique :** la Région enregistre des perturbations importantes mais avec une tendance à la reprise progressive de l'activité. En France, après quelques jours d'arrêt lors de la semaine du 23 mars destinés à mettre en place de nouvelles

procédures opérationnelles et sanitaires, la Distribution a rouvert une majorité de ses points de vente et le niveau d'activité est en amélioration constante, passant de 25 % à fin mars à plus de 50 % déjà à mi-avril, en ligne avec les activités industrielles. Si l'Italie continue d'être en grande partie à l'arrêt, l'Espagne a redémarré. Les Pays-Bas restent peu affectés tandis que le Moyen-Orient et l'Afrique sont pénalisés à des degrés variables. Après les fortes perturbations du deuxième trimestre, les marchés de la construction devraient montrer une amélioration substantielle ;

- **Amériques :** l'Amérique du Nord fait face à une situation contrastée État par État, avec un niveau d'activité plus ralenti en avril mais la quasi-totalité des usines peuvent continuer généralement à opérer dans un secteur de la construction souvent qualifié d'essentiel. L'Amérique latine affiche un niveau d'activité d'environ 40 % très contrasté selon les métiers et types de marché ; après un coup d'arrêt fin mars, le secteur de la construction remonte en régime au Brésil. Après un deuxième trimestre globalement en recul, les marchés devraient retrouver une certaine normalisation ;
- **Asie-Pacifique :** après avoir redémarré progressivement l'ensemble des sites de production en Chine au mois de mars, les ventes du pays dans la construction ont accéléré et ont retrouvé mi-avril leur niveau de l'année dernière à la même époque. L'Inde reste à l'arrêt. Les autres pays d'Asie enregistrent des perturbations variables, limitées en Thaïlande et au Vietnam. Après un deuxième trimestre difficile hormis en Chine, l'Asie-Pacifique devrait montrer une amélioration substantielle.

## 1.6 Mesures prises pour s'adapter face à la pandémie

Depuis le début de la pandémie, Saint-Gobain prend en temps réel toutes les mesures nécessaires pour en limiter le plus possible les effets. La nouvelle organisation par pays et marché, mise en œuvre dans le cadre de *Transform & Grow*, apporte l'agilité et la flexibilité requises, avec des décisions rapides prises localement ainsi qu'une coordination internationale partageant l'expérience des différents pays. Les priorités du Groupe sont les suivantes :

### La santé et la sécurité des collaborateurs :

Dès le début de cette crise sanitaire en Chine, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour préserver la santé de ses employés et autres parties prenantes, en mettant en place les mesures barrières strictes adaptées à ses différentes

activités, en encourageant le télétravail partout où cela était possible et en coopérant avec les autorités de chaque pays dans lequel il est implanté.

## Le renforcement de la liquidité :

Le Groupe bénéficie d'une situation financière très solide en termes de trésorerie et de moyens de financement. Au 31 mars 2020, le Groupe disposait d'un montant de disponibilités et équivalents de trésorerie estimé à 3,8 milliards d'euros, avant prise en compte de l'émission obligataire de 1,5 milliard d'euros fin mars 2020 (encaissée le 3 avril 2020). Dans le contexte actuel, les sources de financement du Groupe ont été renforcées :

- émission obligataire réalisée le 26 mars 2020 de 1,5 milliard d'euros : 750 millions d'euros à 3 ans avec un coupon de 1,75% et 750 millions d'euros à 7 ans et demi avec un coupon de 2,375 % ;
- sécurisation d'une ligne de crédit syndiquée d'un montant de 2,0 milliards d'euros, dont 1,0 milliard d'euros tiré pour rembourser l'obligation de même montant arrivant à échéance fin mars 2020, qui s'ajoute à des lignes de crédit de « back-up » confirmées et non utilisées de 4,0 milliards d'euros ;
- accès au nouveau programme d'achat d'urgence de billets de trésorerie contre la pandémie (« Pandemic Emergency Purchase Program » ou PEPP) lancé par la Banque centrale européenne le 18 mars 2020.

## La préservation de la trésorerie :

- adaptation rapide de l'outil industriel (réduction d'équipes ou arrêts) à la demande locale, site par site, grâce à un contact permanent avec nos clients ;
- réduction des coûts et des dépenses discrétionnaires, utilisation des mesures locales appropriées notamment en matière d'emploi et de chômage partiel, en plus des économies visées en 2020 dans le cadre de *Transform & Grow* ;
- attention permanente au spread prix-coûts avec une grande discipline en termes de prix ;
- baisse des investissements industriels en 2020 de plus de 500 millions d'euros par rapport à 2019 ;
- contrôle strict du besoin en fonds de roulement avec pour objectif de limiter le niveau de stocks et de suivre quotidiennement les encaissements de créances clients ;
- suppression du dividende (voir point « 1.3 Politique actionnariale » en page 12 ci-dessus).

## 1.7 Perspectives

**Compte tenu de l'impact de la crise économique mondiale liée au coronavirus, le Groupe anticipe un deuxième trimestre 2020 difficile avant un redressement au second semestre. Etant donné l'ampleur des incertitudes actuelles et des processus de reprises très disparates selon les pays, le Groupe n'est pas, à la date du présent document, en mesure de donner des perspectives de résultats pour l'année 2020.**

Les perspectives à moyen et long terme de Saint-Gobain restent très solides grâce à l'amélioration du profil du Groupe dans le cadre de *Transform & Grow* et à des choix stratégiques payants. La stratégie de différenciation et d'innovation positionne au mieux Saint-Gobain pour bénéficier de ses trois leviers de croissance rentable : aspiration à un développement durable, productivité et confort.

*Ces déclarations prospectives constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être considérées comme des prévisions de résultats. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la Section 1 du Chapitre 6 du Document d'enregistrement universel établi au titre de l'exercice 2019. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Les informations prospectives contenues dans le présent document ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.*

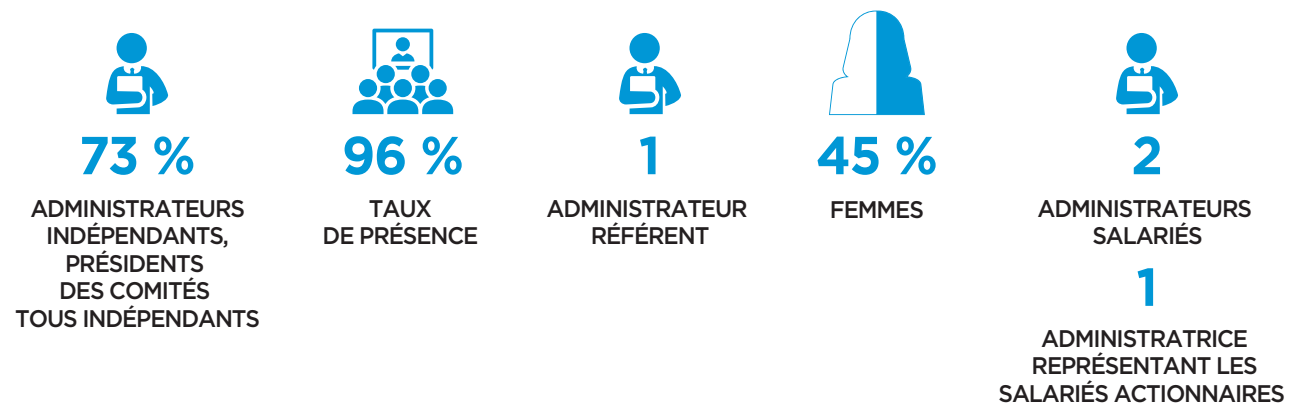
## 2.1 Présentation du Conseil d'administration

Au 1<sup>er</sup> avril 2020, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain comprend 14 membres nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans, dont une administratrice représentant les salariés actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, et un administrateur référent, indépendant, en charge notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Le Conseil comprend une proportion de **73 % d'administrateurs indépendants** selon les critères énoncés par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Compagnie de Saint-Gobain se

réfère et **45 % de femmes**. Le Conseil d'administration a tenu neuf séances au cours de l'exercice 2019, avec un **taux de présence** des administrateurs en fonctions au 1<sup>er</sup> mars 2020 de **96 %**.

Pour plus de renseignements sur la composition du Conseil d'administration et son fonctionnement, se reporter à la Section 1 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2019 de la Compagnie de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2019 en ligne sur le site Internet [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com) (le « Document d'enregistrement universel 2019 »).



### 2.1.1 Composition du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

Tous les renseignements sont donnés au 1<sup>er</sup> avril 2020 <sup>(1)</sup>.



**PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR**

Président du Conseil d'administration  
Membre du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise

1<sup>re</sup> nomination : juin 2006  
Nombre d'actions détenues : 186 465

Autres mandats (hors Groupe) :  
– Administrateur de BNP Paribas\*

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie

Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain

61 ans  
Nationalité française



**LYDIE CORTES**

Administratrice salariée  
Membre du Comité des nominations et des rémunérations

1<sup>re</sup> nomination : mai 2018  
Nombre d'actions détenues : 1 752

Autres mandats :  
Néant

Saint-Gobain Weber France  
Route de Lyon  
01960 Servas

Coordnatrice sécurité produits, Saint-Gobain Weber France

49 ans  
Nationalité française

\* Société cotée.

(1) La biographie complète de chacun des administrateurs, la liste des mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années ainsi que l'échelonnement du renouvellement de leur mandat figurent à la Section 1.1 du Chapitre 5 « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel 2019.



### SIBYLLE DAUNIS

Administratrice représentant  
les actionnaires salariés

1<sup>er</sup> nomination : cooptation le 26 mars 2020<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions détenues : 3 447

Autres mandats :

Néant

Directrice Générale  
de PUM

45 ans

Nationalité française

PUM

4 rue René Francart  
51100 Reims

(1) Administratrice représentant les salariés actionnaires cooptée le 26 mars 2020, en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite. Cette cooptation est soumise à la ratification de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (6<sup>e</sup> résolution - voir page 24 du présent document).



### IÊDA GOMES YELL

Administratrice indépendante  
Membre du Comité des nominations  
et des rémunérations

1<sup>er</sup> nomination : juin 2016

Nombre d'actions détenues : 800

Autres mandats :

- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques de Bureau Veritas\*
- Administratrice et membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations d'Exterran Corporation\* (États-Unis)
- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance d'InterEnergy Group Holdings\*\*
- Administratrice et membre du Comité stratégique et du Comité de ressources humaines, conformité et Développement Durable de Prumo Logistica\*\* (Brésil)

Chercheur  
et administratrice  
de sociétés

63 ans

Nationalités  
brésilienne et anglaise

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie



### ANNE-MARIE IDRAC

Administratrice indépendante  
Présidente du Comité des nominations  
et des rémunérations

1<sup>er</sup> nomination : juin 2011

Nombre d'actions détenues : 827

Autres mandats :

- Administratrice d'Air France-KLM\*
- Administratrice de Bouygues\*
- Administratrice de Total\*
- Administratrice de Sanef

Administratrice  
de sociétés

68 ans

Nationalité française

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie



### PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante  
Membre du Comité d'audit et des risques

1<sup>er</sup> nomination : juin 2013

Nombre d'actions détenues : 1 818

Autres mandats :

- 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\*
- Administratrice et membre du Comité d'audit de NV Bekaert\* (Belgique)
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Lanxess AG\* (Allemagne)

Administratrice  
de sociétés

62 ans

Nationalité allemande

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie



### AGNÈS LEMARCHAND

Administratrice indépendante  
Membre du Comité d'audit et des risques

1<sup>er</sup> nomination : juin 2013

Nombre d'actions détenues : 2 252

Autres mandats :

- Administratrice de Solvay\* (Belgique)
- Administratrice de BioMérieux\*

Administratrice  
de sociétés

65 ans

Nationalité française

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie



### FRÉDÉRIC LEMOINE

Administrateur  
Membre du Comité stratégique  
et de la responsabilité sociale d'entreprise

1<sup>er</sup> nomination : avril 2009

Nombre d'actions détenues : 5 100

Autres mandats :

- Président d'Allegro Cantabile
- Administrateur de Pictet Alternative Advisors Holding SA (Suisse)

Président d'Allegro  
Cantabile

54 ans

Nationalité française

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie

\* Société cotée.

\*\* Société étrangère.





## DOMINIQUE LEROY

Administratrice indépendante  
Membre du Comité des nominations  
et des rémunérations

1<sup>re</sup> nomination : novembre 2017  
Nombre d'actions détenues : 1 000  
Autres mandats :

- Senior Advisor de Bain & Company (Belgique)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité du développement durable et de l'innovation d'Ahold Delhaize\* (Pays-Bas)

Senior Advisor  
de Bain & Company\*

55 ans

Nationalité belge

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie



## DENIS RANQUE

Administrateur  
Membre du Comité des nominations  
et des rémunérations

1<sup>re</sup> nomination : juin 2003  
Nombre d'actions détenues : 888  
Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration d'Airbus SE\* (Pays-Bas)
- Administrateur de CMA-CGM

Président du Conseil  
d'administration  
d'Airbus\*

68 ans

Nationalité française

Airbus  
42 avenue Raymond Poincaré  
75116 Paris



## GILLES SCHNEPP

Administrateur indépendant  
Membre du Comité d'audit et des risques

1<sup>re</sup> nomination : juin 2009  
Nombre d'actions détenues : 800  
Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration de Legrand\*(1)
- 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\*

Président du Conseil  
d'administration  
de Legrand\*

61 ans

Nationalité française

Legrand  
128 avenue du Maréchal de Lattre  
de Tassigny  
87045 Limoges cedex



## JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur référent  
Administrateur indépendant  
Président du Comité stratégique  
et de la responsabilité sociale d'entreprise

1<sup>re</sup> nomination : juin 2012  
Nombre d'actions détenues : 7 685  
Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration de Renault\*

Président du Conseil  
d'administration de  
Renault\*

67 ans

Nationalité française

Renault  
13-15 quai Le Gallo  
92100 Boulogne-Billancourt

(1) Comme annoncé par le groupe Legrand le 28 février 2020, M. Gilles Schnepf quittera la présidence du Conseil d'administration de Legrand le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Il demeurera administrateur de Legrand à compter de cette date.



## PHILIPPE THIBAUDET

Administrateur salarié

1<sup>re</sup> nomination : mai 2018  
Nombre d'actions détenues : 686  
Autres mandats :  
Néant

Chargé de mission  
EHS, Saint-Gobain  
Isover

39 ans

Nationalité française

Saint-Gobain Isover  
19 rue Paul Sabatier  
71102 Chalon-sur-Saône



## PHILIPPE VARIN

Administrateur indépendant  
Président du Comité d'audit et des risques

1<sup>re</sup> nomination : juin 2013  
Nombre d'actions détenues : 3 026  
Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration d'Orano\*
- Président de la SASU PRM3C

Président du Conseil  
d'administration  
d'Orano\*

67 ans

Nationalité française

Orano  
1 place Jean Millier  
92400 Courbevoie

(1) Comme annoncé par le groupe Suez le 31 janvier 2020, le Conseil d'administration de Suez\* nommera M. Philippe Varin en qualité de Président non exécutif du Conseil, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale de Suez\* le 12 mai 2020.

\* Société cotée.

\*\* Société étrangère.

## 2.1.2 Les Comités spécialisés du Conseil d'administration

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le **Comité d'audit et des risques**, le **Comité des nominations et des rémunérations** et le **Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise**. Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision (sauf disposition expresse contraire prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration en ce qui concerne le Comité d'audit et des risques s'agissant de l'approbation des prestations de services non audit confiées aux Commissaires aux comptes) et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2019 sont décrits à la Section 1.2.3 du Chapitre 5 *Gouvernement d'Entreprise* du Document d'enregistrement universel 2019.

Il est précisé que le Comité des nominations et des rémunérations a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale du 4 juin 2020, le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Iêda Gomes Yell et de M. Jean-Dominique Senard qui viennent à échéance à l'issue de cette Assemblée, ainsi que la ratification de la cooptation par le Conseil d'administration du 26 mars 2020 de Mme Sibylle Daunis, nouvelle Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG



France », en tant qu'administratrice représentant les salariés actionnaires, en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite.



Par ailleurs, M. Frédéric Lemoine n'ayant pas souhaité voir son mandat d'administrateur renouvelé compte tenu de la sortie de Wendel du capital de la Compagnie de Saint-Gobain (voir Section 2 du Chapitre 7 du Document d'enregistrement universel 2019), le Comité a initié, avec un cabinet spécialisé, un processus de recherche d'un nouvel administrateur indépendant ayant un profil de dirigeant de groupe industriel à dimension internationale ou disposant d'une telle expérience, ou de profils disposant d'une expérience dans le domaine du digital, plus jeune que la moyenne du Conseil.

À l'issue d'un processus de sélection et d'entretiens menés tant par le cabinet spécialisé que par la Présidente du Comité et l'administrateur référent, le Comité a recommandé au Conseil, après en avoir débattu, de soumettre la candidature de M. Jean-François Cirelli à l'Assemblée générale du 4 juin 2020.

**Le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité d'audit et des risques comprennent, respectivement, 3/4 et 100 % d'administrateurs indépendants, y compris leur Président, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.**

Le tableau ci-après présente la composition synthétique du Conseil et des Comités au 1<sup>er</sup> avril 2020 :

Nom	Âge	Indépendant <sup>(1)</sup>	Autres mandats <sup>(4)</sup>	CAR	CNR	CSRSE	Années de présence
 Pierre-André de Chalendar	61	Non	1			▼	14
 Lydie Cortes	49	Non <sup>(2)</sup>	0		● <sup>(5)</sup>		1,5
 Sibylle Daunis	45	Non <sup>(3)</sup>	0				0
 Iêda Gomes Yell	63	Oui	2		●		4
 Anne-Marie Idrac	68	Oui	3		★		9
 Pamela Knapp	62	Oui	3	■			7
 Agnès Lemarchand	65	Oui	2	■			7
 Frédéric Lemoine	54	Non	0			▼	11
 Dominique Leroy	55	Oui	1		● <sup>(5)</sup>		2
 Denis Ranque	68	Non	1		●		17
 Gilles Schnepf	61	Oui	2	■			11
 Jean-Dominique Senard ◆	67	Oui	1			★	8

Nom	Âge	Indépendant <sup>(1)</sup>	Autres mandats <sup>(4)</sup>	CAR	CNR	CSRSE	Années de présence
 Philippe Thibaudet	39	Non <sup>(2)</sup>	0				1,5
 Philippe Varin	67	Oui	0	*			7
<b>NOMBRE DE SÉANCES</b>				<b>Conseil : 9</b>	<b>CAR : 4</b>	<b>CNR : 3</b>	<b>CSRSE : 5</b>
<b>TAUX DE PRÉSENCE</b>				<b>96 %</b>	<b>100 %</b>	<b>90 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 8.5 du code Afep-Medef, voir Section 1.1.2 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019 pour plus de détails.

(2) Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires cooptée le 26 mars 2020, en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite. Cette cooptation est soumise à la ratification de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (6<sup>e</sup> résolution - voir page 24 du présent document). 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.

(4) Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).

(5) Depuis le 6 juin 2019.

■ COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

● COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

▼ COMITÉ STRATÉGIQUE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

★ PRÉSIDENT DU COMITÉ

◆ ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

## 2.1.3 Administrateur référent

Le Conseil d'administration, tenant compte de l'évolution de la pratique au sein des sociétés à présidence unifiée en France et de l'attente de certains investisseurs exprimée à l'occasion du dialogue que la Société entretient avec eux, a créé la fonction d'administrateur référent qui est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant, depuis le 8 juin 2017. L'administrateur référent est notamment en charge de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

### Attributions

Ses pouvoirs, qui sont décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, sont les suivants :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement ;
- convoquer, présider, animer et rendre compte au Président-Directeur Général des réunions des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (dites « executive sessions »). Celles-ci peuvent se tenir au cours ou à l'issue d'une séance du Conseil d'administration, le cas échéant en co-présidence avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations dans l'hypothèse où il s'agit d'une personne différente et lorsque les matières relevant de la compétence du Comité des nominations et des rémunérations (notamment plan de succession et éléments de rémunération du dirigeant mandataire social) sont abordées ;
- être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance, les rencontrer, à la demande du Président-Directeur Général ;

- veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possible, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- plus généralement, veiller au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :

- proposer au Président-Directeur Général l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président-Directeur Général la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président-Directeur Général ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des Comités dont il n'est pas membre dans la mesure strictement nécessaire à l'accomplissement de ses missions et en accord avec le Président du Comité concerné. Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

### Activités au cours de l'exercice 2019

En 2019, l'administrateur référent a assisté à huit des neuf séances du Conseil d'administration et à l'ensemble des séances du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise, Comité qu'il préside.

Lors du Conseil d'administration du 27 février 2020, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2019. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations, la situation d'indépendance des administrateurs, et des administrateurs pressentis en qualité d'indépendants, au regard des critères énoncés

- par le code Afep-Medef (notamment à travers la revue des questionnaires de conflits d'intérêts et l'analyse des relations d'affaires) ;
- s'assurer de l'existence, prendre connaissance, débattre avec le Président-Directeur Général des plans de succession le concernant en cas de vacance imprévisible et à long terme puis rendre compte de ses diligences aux membres du Comité des nominations et des rémunérations et au Conseil conjointement avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations ;
  - présider, ou co-présider avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations selon les sujets abordés, les réunions du Conseil tenues hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (dites executive sessions) (voir Section 1.2.2 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019) ;
  - débattre avec le Président-Directeur Général des interactions et de la coopération entre ce dernier et le Directeur Général Délégué ;
  - participer à l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités qui s'est déroulée dans les conditions suivantes :
    - l'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le cabinet de consultants spécialisé retenu pour procéder à l'évaluation du Conseil,
    - l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président-Directeur Général et le Président du Comité des nominations et des rémunérations, et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitent pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations,
    - le cabinet de consultants spécialisé a présenté les résultats de l'évaluation du Conseil aux administrateurs qui se sont ensuite réunis en *executive session* sous la présidence de l'administrateur référent. Cela a été l'occasion d'évoquer à nouveau le sujet de la dissociation ou de l'unicité des fonctions (voir Section 1.2.4 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019) ;
    - s'entretenir avec le futur administrateur indépendant après avoir échangé avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations sur la sélection de candidats ;
    - rencontrer, en vue de l'Assemblée générale 2019, et, fin 2019, en vue de l'Assemblée générale 2020, plusieurs actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain, à la demande du Président-Directeur Général ;
    - revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2020 ; et
    - revoir la partie « Composition et fonctionnement du Conseil d'administration » du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019.
- L'administrateur référent a présenté un bilan de sa deuxième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2019.

## 2.2 Propositions de nomination, ratification et renouvellement de mandats d'administrateur

### 2.2.1 Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2019 et nomination, ratification et renouvellements proposés à l'Assemblée

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 et les changements proposés à l'Assemblée générale du 4 juin 2020 :

	Assemblée générale du 6 juin 2019	Assemblée générale du 4 juin 2020
<b>Départ</b>	Néant	Frédéric Lemoine Jacques Pestre <sup>(1)</sup>
<b>Renouvellement</b>	Anne-Marie Idrac (juin 2011) <sup>(2)</sup> Dominique Leroy (novembre 2017) <sup>(2)</sup> Jacques Pestre (juin 2011) <sup>(1)</sup> Denis Ranque (juin 2003)	Iêda Gomes Yell (juin 2016) <sup>(2)</sup> Jean-Dominique Senard (juin 2012) <sup>(3)</sup>
<b>Nomination/ratification proposée</b>	Néant	Jean-François Cirelli <sup>(2)</sup> Sibylle Daunis <sup>(1)</sup>

(1) M. Jacques Pestre ayant fait valoir ses droits à la retraite, le Conseil d'administration a coopté, lors de sa séance du 26 mars 2020, Mme Sibylle Daunis, nouvelle Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France », en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires.

(2) Administrateur indépendant.

(3) Administrateur référent.

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers au cours de l'exercice 2019 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020, sous réserve du renouvellement, de la nomination et de la ratification de la cooptation des administrateurs désignés ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 7 juin 2018	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (sous réserve)
Taux d'indépendance <sup>(1)</sup>	73 %	73 %	82 %
Taux de féminisation <sup>(2)</sup>	42 %	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère <sup>(3)</sup>	27 %	27 %	27 %

(1) Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et, depuis la loi PACTE publiée en mai 2019, hors administrateurs représentant les salariés actionnaires.

(3) Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.

## 2.2.2 Présentation des candidats au renouvellement

Tous les renseignements sont donnés au 1<sup>er</sup> avril 2020.



**Chercheur et administratrice de sociétés**

63 ans

Compagnie de Saint-Gobain  
« Tour Saint-Gobain »  
12 place de l'Iris  
92400 Courbevoie

### IÊDA GOMES YELL

**Administratrice indépendante**

**Membre du Comité des nominations et des rémunérations**

**1<sup>er</sup> nomination** : juin 2016

**Nombre d'actions détenues** : 800

**Taux de présence en 2019** :

- Conseil d'administration : 100 %
- Comité des nominations et des rémunérations : 100 %

**Expertise et expérience** :

Mme Iêda Gomes Yell a été Directeur Général de Companhia de Gas de São Paulo de 1995 à 1998.

Elle a ensuite occupé divers postes de direction au sein du groupe BP, notamment en tant que Vice-Présidente de la Pan American Energy (1998-1999), Vice-Présidente des affaires réglementaires (1999-2000), Présidente de BP Brésil (2000-2002), Vice-Présidente du développement de BP Solar (2002-2004), et Vice-Présidente de BP Integrated Supply and Trading (2004-2011). Elle a également été membre du Conseil de BP Brasil Ltd et de BP Egypt Investments Ltd jusqu'en 2011. Mme Iêda Gomes Yell a en outre été Vice-Présidente de New Ventures pour les zones Moyen-Orient et Asie du Sud (2004-2011) et Présidente indépendante de British Taekwondo Ltd (2011-2016).

Elle a également occupé plusieurs postes de direction au sein d'organisations professionnelles (the Brazilian Association of Infrastructure, the International Gas Union, the US Civil Engineering Foundation et the Brazilian Association of Gas Distribution Companies).

En 2011, elle a fondé Energix Strategy Ltd, une société de conseil sur les marchés de l'énergie basée à Warrington, qu'elle a présidée jusqu'en octobre 2017.

Mme Iêda Gomes Yell exerce en outre les fonctions de Directrice du Département de l'Infrastructure de la Fédération de l'Industrie de l'État de São Paulo (depuis 2012), membre du Conseil Consultatif de la Companhia de Gas de São Paulo (depuis 2013), Directrice conseillère à la Chambre de commerce brésilienne d'Angleterre, chercheur au sein de la Fundação Getulio Vargas Energia et Directrice et co-fondatrice de Will Latam, une organisation à but non lucratif pour le développement des femmes cadres (depuis 2014). Depuis septembre 2012, Mme Iêda Gomes Yell est chercheur invité de l'Oxford Institute for Energy Studies.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Iêda Gomes Yell est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2016.

**Mandats détenus hors du Groupe Saint-Gobain :**

- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques de Bureau Veritas\*
- Administratrice et membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations d'Exterran Corporation\* (États-Unis)
- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance d'InterEnergy Group Holdings\*\*
- Administratrice et membre du Comité stratégique et du Comité de ressources humaines, Conformité et Développement Durable de Prumo Logistica\*\* (Brésil)

**Administratrice depuis 2016 et membre du Comité des nominations et des rémunérations, Mme Iêda Gomes Yell apporte notamment au Conseil d'administration la dimension internationale et multiculturelle de son expérience, sa connaissance des marchés émergents, notamment en Amérique latine, en Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique, son expérience de dirigeante au sein d'un grand groupe international et ses compétences en matière de finance.**

Le renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Gomes Yell fait l'objet de la 4<sup>e</sup> résolution.

\* Société cotée.

\*\* Société étrangère.



**Président du Conseil  
d'administration de Renault**

67 ans

Renault  
13 quai Alphonse le Gallo  
92100 Boulogne-Billancourt

## JEAN-DOMINIQUE SENARD

**Administrateur référent**

**Administrateur indépendant**

**Président du Comité stratégique et de la RSE**

**1<sup>re</sup> nomination** : juin 2012

**Nombre d'actions détenues** : 4 425

**Taux de présence en 2019** :

- Conseil d'administration : 89 %
- Comité stratégique et de la RSE : 100 %

**Expertise et expérience** :

M. Jean-Dominique Senard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de septembre 1979 à septembre 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996.

De septembre 1996 à mars 2001, il a été Directeur Financier du Groupe Pechiney et membre du Comité exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la Direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du Groupe Alcan, il a été en charge de l'intégration de Pechiney et Président de Pechiney SA.

M. Jean-Dominique Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil exécutif du Groupe Michelin. En mai 2007, il devient Gérant non commandité du Groupe Michelin avant d'en être nommé Associé Commandité Gérant en mai 2011 aux côtés de M. Michel Rollier, puis Président de mai 2012 à mai 2019. M. Jean-Dominique Senard a été administrateur de SEB de 2009 à 2013.

M. Jean-Dominique Senard a été coopté comme nouvel administrateur et élu Président du Conseil d'administration de Renault le 24 janvier 2019.

**Mandats détenus hors du Groupe Saint-Gobain** :

- Président du Conseil d'administration de Renault\*

**Administrateur depuis 2012, M. Jean-Dominique Senard apporte notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain sa connaissance approfondie du Groupe Saint-Gobain au sein duquel il a effectué une partie du début de sa carrière, sa compétence en matière de stratégie et finance ainsi que son expérience de dirigeant d'un grand groupe industriel coté à dimension internationale.**

Le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Dominique Senard fait l'objet de la 5<sup>e</sup> résolution.

\* Société cotée.

## 2.2.3 Proposition de ratification de la cooptation d'une nouvelle administratrice représentant les salariés actionnaires



45 ans

PUM  
4 rue René Francart  
51100 Reims

### SIBYLLE DAUNIS

Principale fonction exercée : **Directrice Générale de PUM**

#### Expertise et expérience :

Mme Sibylle Daunis 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 d'Usine, 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 des achats.

C'est en 2005 qu'elle rejoint le Groupe Saint-Gobain, au sein de PUM Plastiques, où elle est adjointe au Directeur des Achats. Fonction qu'elle exerce jusqu'en 2010 avant d'être nommée Directrice Marketing et Achats. En 2013 on lui confie, en sus de ses fonctions, la digitalisation de l'enseigne, ainsi que la Direction de la Communication.

Depuis septembre 2016 elle est Directrice Générale de PUM.

#### Mandats détenus hors du groupe Saint-Gobain :

- Néant

#### Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe :

- Néant

**Administratrice représentant les salariés actionnaires coopté le 26 mars 2020, Mme Sibylle Daunis 45 ans, est actuellement Directrice Générale de PUM, l'enseigne de Distribution de Saint-Gobain en France spécialisée dans la vente de produits et solutions en matériaux de synthèse pour les marchés du bâtiment et des travaux publics, avec 210 agences sur tout le territoire.**

**Mme Sibylle Daunis apporte au Conseil d'administration sa connaissance approfondie du Groupe, au sein duquel elle travaille depuis plus de 15 ans, notamment dans le domaine de la distribution, ainsi que son expérience dans le domaine du marketing, de la transformation et de l'innovation digitale compte tenu de son expérience particulièrement réussie de digitalisation de l'enseigne qu'elle dirige aujourd'hui.**

**Ce mandat lui est conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Jacques Pestre, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.**

La ratification de la cooptation de Mme Sibylle Daunis fait l'objet de la 6<sup>e</sup> résolution.



## 2.2.4 Nomination d'un nouvel administrateur indépendant proposée à l'Assemblée générale



61 ans

BlackRock France  
16 rue du 4 Septembre  
75002 Paris, France

### JEAN-FRANÇOIS CIRELLI

Principale fonction exercée : **Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg** <sup>(1)</sup>

#### 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, 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.

M. Jean-François Cirelli est nommé Président-Directeur Général de Gaz de France en 2004, 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 nommé en 2016 *Senior Advisor* d'Advent International, et Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg. Il est administrateur d'Idemia depuis 2017.

Il est également membre du Conseil d'orientation de Sonepar SAS et membre du Conseil de surveillance de Saur SAS depuis 2018.

#### Mandats détenus et fonctions exercées hors du groupe Saint-Gobain :

- Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg
- *Senior Advisor* d'Advent International
- Administrateur de Idemia
- **Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe :**
- Membre du Conseil de surveillance de Uniper SE\* (Allemagne) (2017 à avril 2020)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique de Vallourec\* (2009-2016)

**M. Jean-François Cirelli apporterait notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain son expérience opérationnelle d'ancien dirigeant exécutif de GDF Suez, son expérience d'investissement en sa qualité de *senior advisor* d'Advent International, ainsi que sa grande connaissance des investisseurs internationaux compte tenu de son rôle en tant que Président de la filiale France, Belgique et Luxembourg de BlackRock, l'un des plus importants acteurs mondiaux de la gestion d'actifs, et, de ce fait, son expertise en matière de stratégie, management et finance.**

La nomination de M. Jean-François Cirelli en qualité d'administrateur indépendant fait l'objet de la 7<sup>e</sup> résolution.

(1) Candidat au mandat d'administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock. En cas d'élection, M. Jean-François Cirelli ne représentera pas BlackRock au Conseil d'administration.

\* Société cotée.

## 2.3 Présentation de la Direction du Groupe

### 2.3.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué

La Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain se compose du Président-Directeur Général et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, d'un Directeur Général Délégué. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe

Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Président-Directeur Général (voir Section 4.2 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019).

#### 2.3.1.1 Président-Directeur Général

Depuis la réunion des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration le 3 juin 2010, la fonction de Président-Directeur Général est assurée par M. Pierre-André de Chalendar, dont le mandat d'administrateur a été renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (voir Section 1.2.1 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019).

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Compagnie de Saint-Gobain dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir Section 1.2.2 du Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9 du Document d'enregistrement universel 2019). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir Section 1.2.1 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019.

#### 2.3.1.2 Directeur Général Délégué

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a nommé M. Benoit Bazin en tant que Directeur Général Délégué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Celui-ci est particulièrement en charge du programme de transformation du Groupe Saint-Gobain annoncé le 26 novembre 2018 (voir Section 2 du Chapitre 1

du Document d'enregistrement universel 2019). Il participe en outre aux séances du Conseil d'administration.

M. Benoit Bazin a commencé sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances comme rapporteur au Comité interministériel de restructuration industrielle puis responsable aéronautique, électronique et défense au service des participations de la Direction du Trésor.

Il a rejoint Saint-Gobain en 1999 comme Directeur du Plan de la Branche Abrasifs. En septembre 2000, il est nommé Directeur du Plan de la Compagnie de Saint-Gobain. En 2002, il devient Directeur Général Amérique du Nord et Abrasifs Agglomérés Monde de la Branche Abrasifs. En 2005, il est nommé Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. M. Benoit Bazin dirige, de 2009 à fin 2015, le Pôle Distribution Bâtiment puis, de 2016 à fin 2018, le Pôle Produits pour la Construction.

Il a été Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain de 2010 à fin 2018.

En outre, M. Benoit Bazin a été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017, et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017. Sa nomination en tant qu'administrateur a été proposée à la prochaine Assemblée générale de Vinci devant se tenir en 2020.

Le Directeur Général Délégué est soumis aux mêmes limites de pouvoirs que le Président-Directeur Général (voir Section 1.2.2 du Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9 du Document d'enregistrement universel 2019).

### 2.3.2 Le Comité exécutif

Dans le cadre de la transformation du Groupe Saint-Gobain annoncée le 26 novembre 2018, le Comité de direction générale a été remplacé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 par un Comité exécutif. Ce Comité, dont la composition reflète la nouvelle structure organisationnelle du Groupe Saint-Gobain, comprend 17 membres au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (voir Section 2 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019). Outre le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe Saint-Gobain en sont membres (voir Section 3 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019).

Le Comité exécutif a pour mission d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe Saint-Gobain. Il se réunit tous les mois.

## 2.4 Rémunération des organes d'administration et de direction (*Say on Pay*)

### 2.4.1 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (*Say on Pay ex post*)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées 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 passé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

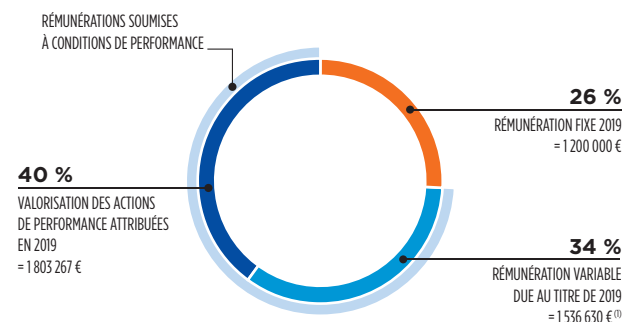
Conformément à la loi, sont soumis à l'approbation de votre Assemblée les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même

exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué. Ces éléments de rémunération, décrits ci-après, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 21 février 2019, 21 novembre 2019, 27 février 2020 et 23 avril 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et en application des politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 (9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions).

#### 2.4.1.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (*Say on Pay ex post*)

##### Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2019

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général.



(1) Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.

Le Conseil d'administration du 27 février 2020 a initialement arrêté la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar au titre de l'exercice 2019 à 2 736 630 euros, en hausse de 18 % par rapport à celle de 2018.

Cependant, en mars 2020, M. Pierre-André de Chalendar a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, il a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant lui être versée en 2020, à savoir à 25 % de sa rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de l'Assemblée- et à 25 % de sa rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020 et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération variable annuelle au titre de 2019 (et de sa rémunération fixe pour 2020), soumis pour approbation à votre Assemblée générale.

Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, ainsi que sur les caractéristiques du plan d'actions de performance dont il est l'un des bénéficiaires, se reporter respectivement aux Sections 2.2 et 2.4 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2019 de Saint-Gobain disponible sur le site internet de Saint-Gobain (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>).

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX POST*)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 225-100 du Code de commerce) ( <i>Say on Pay ex post</i> )		
Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	Montant dû : 1 200 000 €	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (9 <sup>e</sup> résolution).
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 1 536 630 € (Conseil d'administration du 27 février 2020) <b>Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus</b> (Conseil d'administration du 23 avril 2020)	<p>Le Conseil d'administration du 21 février 2019 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir inchangé le plafond du montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2019 à 170 % de la part fixe de sa rémunération et a fixé les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2014).</p> <p>Dans sa séance du 27 février 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, avait fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>cash flow</i> libre d'exploitation) : 1 026 630 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 121 % (voir (b) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2019 pour plus de détails) ;</li> <li>■ part variable au titre des trois objectifs qualitatifs (poursuite de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et poursuite de la stratégie de développement du Groupe) : 510 000 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs par rapport à la cible de 125 % (voir (b) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2019 pour plus de détails),</li> </ul> <p>soit, au titre de 2019, une part variable totale s'élevant à 1 536 630 €, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 122 % et une rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar de 2 736 630 €, en hausse de 18 % par rapport à celle de 2018.</p> <p>En mars 2020, le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir à 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de l'Assemblée- et à 25 % de leur rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.</p> <p>Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération variable annuelle au titre de 2019 (ainsi que, pour mémoire, sa rémunération fixe pour 2020 : cf. <i>Say on Pay ex ante</i>), soumis pour approbation à votre Assemblée générale. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020.</i></p> <p><i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2019 au titre de l'exercice 2018 s'est élevée à 1 110 644 € tel qu'approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2019 (8<sup>e</sup> résolution).</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

**Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 225-100 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)**

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Actions de performance</b>	<b>Montant attribué : 1 803 267 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)</b>	<p>Le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 90 000 actions de performance (contre 67 000 depuis 2016).</p> <p>Cette augmentation (23 000 actions de performance) se justifie d'une part par la non-reconduction en 2019 de l'attribution d'options sur actions (58 000 options sur actions attribuées à M. Pierre-André de Chalendar en 2018) décidée en vue de simplifier les allocations de l'ensemble des membres du Comité exécutif (qui reçoivent désormais 100 % d'actions de performance) et, d'autre part, par le fait que la rémunération variable de long terme ainsi que la structure de la rémunération (rémunération de long terme par rapport à la rémunération globale théorique) du Président-Directeur Général n'avaient pas été revues à l'occasion du renouvellement de son mandat en 2018. Ce réajustement en 2019 de la rémunération de long terme (demeurée à un niveau inchangé depuis 2012, sauf en 2016 pour tenir compte du durcissement du critère boursier), conduit à rapprocher la rémunération de long terme du Président-Directeur Général de la médiane de sociétés industrielles comparables du CAC 40 en augmentant la part de sa rémunération de long terme par rapport à sa rémunération globale théorique. Cette augmentation mesurée effectuée en novembre 2019 est conforme à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 (9<sup>e</sup> résolution).</p> <p><u>Plafonds d'attribution</u></p> <p>Le Conseil d'administration a décidé le 21 février 2019 que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Président-Directeur Général ne pourraient représenter en 2019, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours), comme en 2018.</p> <p>Cette attribution a représenté en 2019 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 1 803 267 €, correspondant à 56 % de la rémunération brute maximum globale du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019 (contre 37 % en 2018).</p> <p>Cette attribution a également représenté moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.</p> <p><u>Principales caractéristiques du plan 2019</u></p> <p>Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 21 novembre 2019 comportent, comme depuis 2015, une condition de performance interne liée au Retour sur Capitaux Engagés, y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain, et une condition de performance relative liée à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40. De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, comme annoncé en 2016, les plans d'attributions d'options sur actions et d'actions de performance mis en place depuis 2017 par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comportent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.</p> <p>L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ condition de présence : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue pendant toute la période d'acquisition, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2<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) ;</li> <li>■ condition de performance liée aux trois critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 65 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au Retour sur Capitaux Employés (ou Return on Capital Employed), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE »),</li> <li>■ 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</li> <li>■ 15 % 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, à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées chacun : le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 »), le taux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et l'indice de diversité des cadres dirigeants.</li> </ul> </li> </ul>

**Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 225-100 du Code de commerce) (Say on Pay ex post)**

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Actions de performance</b> (suite)	<b>Montant attribué : 1 803 267 €</b> (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) (suite)	<p>Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2020, 2021 et 2022 est supérieure à 12 %, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par le ROCE sera définitivement acquise ;</li> <li>■ si la moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2020, 2021 et 2022 est comprise entre 9 % et 12 %, le pourcentage des actions initialement attribuées conditionnées par le ROCE définitivement acquises sera égal à : <i>[moyenne du ROCE 2020, 2021 et 2022 - 9 %] / [12 % - 9 %] ;</i></li> <li>■ si la moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2020, 2021 et 2022 est inférieure ou égale à 9 %, aucune action initialement attribuée conditionnée par le ROCE ne sera acquise.</li> </ul> <p>Le calcul de la performance boursière de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 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 21 novembre 2019 à celle des six derniers mois précédant le 21 novembre 2023 de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la performance du cours de l'action Saint-Gobain est supérieure de 10 % au moins à celle de l'indice CAC 40, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par la performance boursière sera définitivement acquise ;</li> <li>■ si la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à celle de l'indice CAC 40 est comprise entre 0 % et + 10 %, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par la performance boursière définitivement acquises sera égal à : <i>2/3 + 1/3 * [(performance du cours de l'action Saint Gobain / performance de l'indice CAC 40) (1) - 100 %] / [110 % - 100 %] ;</i></li> <li>■ si la performance du cours de l'action Saint-Gobain est inférieure à celle de l'indice CAC 40, aucune action initialement attribuée conditionnée par la performance boursière ne sera acquise.</li> </ul> <p>Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :</p> <p><i>Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 »)</i><sup>(2) (3)</sup></p> <p>Le calcul de la performance au titre du TF2 se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la moyenne arithmétique du TF2 pour les années 2020, 2021 et 2022 est inférieure à 2,3, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par le TF2 sera définitivement acquise ;</li> <li>■ si la moyenne arithmétique du TF2 pour les années 2020, 2021 et 2022 est comprise entre 2,3 et 2,7, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par le TF2 définitivement acquises sera déterminé par interpolation linéaire ;</li> <li>■ si la moyenne arithmétique du TF2 pour les années 2020, 2021 et 2022 est supérieure à 2,7, aucune action initialement attribuée conditionnée par le TF2 ne sera acquise.</li> </ul> <p><i>Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe entre 2018 et 2022</i><sup>(4) (5)</sup></p> <p>Le calcul de la performance au titre de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe entre 2018 et 2022 se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la baisse des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe entre 2018 et 2022 est supérieure à 4,7 %, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe sera définitivement acquise ;</li> <li>■ si la baisse des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe entre 2018 et 2022 est comprise entre 3,6 % et 4,7 %, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe définitivement acquises sera déterminé par interpolation linéaire ;</li> <li>■ si la baisse des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe entre 2018 et 2022 est inférieure à 4,8 %, aucune action initialement attribuée conditionnée par le taux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe ne sera acquise.</li> </ul> <p>Indice de diversité des cadres dirigeants<sup>(6) (7)</sup></p> <p>Le calcul de la performance au titre de l'indice de diversité des cadres dirigeants se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2020, 2021 et 2022 est supérieure à 90 %, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par l'indice de diversité sera définitivement acquise ;</li> <li>■ si la moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2020, 2021 et 2022 est comprise entre 85 % et 90 %, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par l'indice de diversité définitivement acquises sera déterminé par interpolation linéaire ;</li> <li>■ si la moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2020, 2021 et 2022 est inférieure à 85 %, aucune action initialement attribuée conditionnée par l'indice de diversité ne sera acquise.</li> </ul>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 225-100 du Code de commerce) ( <i>Say on Pay ex post</i> )		
Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<b>Actions de performance</b> (suite)	<b>Montant attribué : 1 803 267 €</b> (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) (suite)	<p>Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (66,4 % pour le plan 2015, 86,4 % pour le plan 2014 et 89,2 % pour le plan 2013).</p> <p><u>Règles de conservation</u></p> <p>Comme les années précédentes, le Président-Directeur Général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2019 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif, au jour de la date de livraison des actions de rémunération, atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au Président-Directeur Général : environ 0,016 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 21 novembre 2019.</p>
<b>Options sur actions</b>	<b>Néant</b>	Aucune option n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2019.
<b>Unités de performance</b>	<b>Néant</b>	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2019.
<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>Montant dû : 3 673 €</b> (valorisation comptable)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
<b>Indemnité de cessation de fonctions</b>	<b>Néant</b>	<p>Voir la rubrique « Indemnité de cessation des fonctions » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Président-Directeur Général ci-après.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8<sup>e</sup> résolution).</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>Néant</b>	<p>Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Président-Directeur Général ci-après.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8<sup>e</sup> résolution).</p>
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>Néant</b>	<p>Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Président-Directeur Général ci-après.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (9<sup>e</sup> résolution).</p>

(1) Performance du cours de l'action Saint-Gobain/performance de l'indice CAC 40 (la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à la performance de l'indice CAC 40) est égale à : 100 % + différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.

(2) Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures pour un million d'heures travaillées du personnel salarié, des intérimaires et des sous-traitants permanents du Groupe Saint-Gobain.

(3) Au vu des excellents résultats de 2018 qui ont vu le TF2 passer de 2,6 en 2017 à 2,3 en 2018, le Groupe s'est fixé, au moment de la définition du plan, pour objectif de consolider la performance à un niveau de TF2 de 2,3.

(4) Les résultats seront évalués à iso-production.

(5) 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 %.

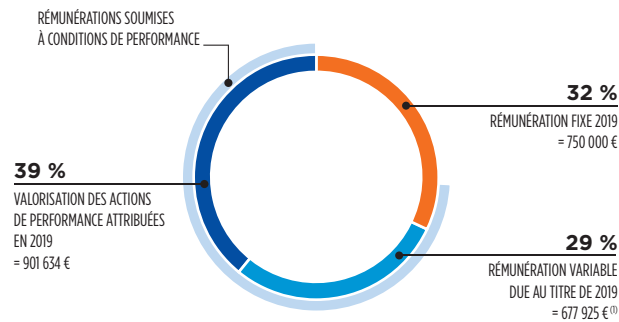
(6) Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du Groupe Saint-Gobain), être une femme.

(7) Le Groupe s'est fixé pour objectif à horizon 2025 de réduire d'au moins 20 % le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe par rapport au niveau constaté pour l'année 2010.

### 2.4.1.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (*Say on Pay ex post*)

#### Synthèse des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué.



(1) Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.

Le Conseil d'administration du 27 février 2020 a initialement arrêté la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin au titre de l'exercice 2019 à 1 427 925 euros.

Cependant, en mars 2020, M. Benoit Bazin a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, il a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant lui être versée en 2020, à savoir à 25 % de sa rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de l'Assemblée- et à 25 % de sa rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020 et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Benoit Bazin, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération variable annuelle au titre de 2019 (et de sa rémunération fixe pour 2020), soumis pour approbation à votre Assemblée générale.

Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, ainsi que sur les caractéristiques du plan d'actions de performance dont il est l'un des bénéficiaires, se reporter respectivement aux Sections 2.2 et 2.4 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2019 de Saint-Gobain disponible sur le site internet de Saint-Gobain (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>).



› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX POST*)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 225-100 du Code de commerce) ( <i>Say on Pay ex post</i> )		
Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	Montant dû : 750 000 €	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (10 <sup>e</sup> résolution).
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 677 925 € (Conseil d'administration du 27 février 2020) <b>Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus</b> (Conseil d'administration du 23 avril 2020)	<p>Le Conseil d'administration du 21 février 2019 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de fixer le plafond du montant de la part variable de la rémunération de M. Benoit Bazin pour l'exercice 2019 à 120 % de la part fixe de sa rémunération et a fixé les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération.</p> <p>Dans sa séance du 27 février 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, avait fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>cash flow</i> libre d'exploitation) : 452 925 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 121 % (voir (b) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2019 pour plus de détails) ;</li> <li>■ part variable au titre des trois objectifs qualitatifs (poursuite de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et poursuite de la stratégie de développement du Groupe) : 225 000 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs par rapport à la cible de 125 % (voir (b) de la Section 2.2.2 du <i>Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2019 pour plus de détails),</li> </ul> <p>soit, au titre de 2019, une part variable totale s'élevant à 677 925 €, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 122 % et une rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin de 1 427 925 €.</p> <p>En mars 2020, le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir à 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de l'Assemblée- et à 25 % de leur rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.</p> <p>Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Benoit Bazin, le Conseil d'administration a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération variable annuelle au titre de 2019 (ainsi que, pour mémoire, sa rémunération fixe pour 2020 : cf. <i>Say on Pay ex ante</i>), soumis pour approbation à votre Assemblée générale. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

**Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 225-100 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)**

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Actions de performance	Montant attribué : <b>901 634 €</b> (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 21 novembre 2019 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoit Bazin 45 000 actions de performance.</p> <p><u>Plafonds d'attribution</u></p> <p>Le Conseil d'administration a décidé le 21 février 2019 que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Directeur Général Délégué ne pourraient représenter en 2019, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).</p> <p>Cette attribution a représenté en 2019 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 901 634 €, correspondant à 54 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2019.</p> <p>Cette attribution a également représenté moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil. Enfin, conformément à la décision du Conseil d'administration du 21 février 2019, cette attribution n'a pas dépassé le plafond de 50 % des attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance du Président-Directeur Général</p> <p><u>Principales caractéristiques du plan 2019</u></p> <p>Les caractéristiques du plan d'action de performance 2019 dont bénéficie le Directeur Général Délégué sont identiques à ce qui est décrit pour le Président-Directeur Général (voir rubrique « Actions de performance » du tableau <i>Say on Pay ex post</i> du Président-Directeur Général ci-dessus).</p> <p><u>Règles de conservation</u></p> <p>Le Directeur Général Délégué a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2019 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif, 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 vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au Directeur Général Délégué : environ 0,008 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 21 novembre 2019.</p>
Options sur actions	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2019.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Benoit Bazin n'est pas administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	Montant dû : 1 755 € (valorisation comptable)	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	Néant	<p>Voir la rubrique « Indemnité de rupture » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Directeur Général Délégué ci-après.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11<sup>e</sup> résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	Néant	<p>Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Directeur Général Délégué ci-après.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11<sup>e</sup> résolution).</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	<p>Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Directeur Général Délégué ci-après.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (12<sup>e</sup> résolution).</p>

### 2.4.1.3 Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, telles que présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à l'ensemble des mandataires sociaux à raison de leur mandat au cours ou au titre de l'exercice écoulé. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Conformément à la loi, l'objet de la dixième résolution est de soumettre à l'approbation de votre Assemblée les informations, figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, relatives notamment :

- aux rémunérations individuelles perçues par les membres du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain (parties fixe et variable confondues) en contrepartie de leur mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2019 (voir page 146 du Document d'enregistrement universel 2019) ;
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, faisant par ailleurs spécifiquement l'objet des huitième et neuvième résolutions conformément à la loi (voir ci-dessus et pages 157 à 161 du Document d'enregistrement universel 2019) ; et
- aux ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés ainsi que l'évolution annuelle au cours des cinq derniers exercices de ces ratios, ainsi que l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, de la performance de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société (voir ci-dessus et pages 153 à 156 du Document d'enregistrement universel 2019).

#### Ratios de rémunération

##### Évolution comparative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe en France, et de la performance du Groupe Saint-Gobain

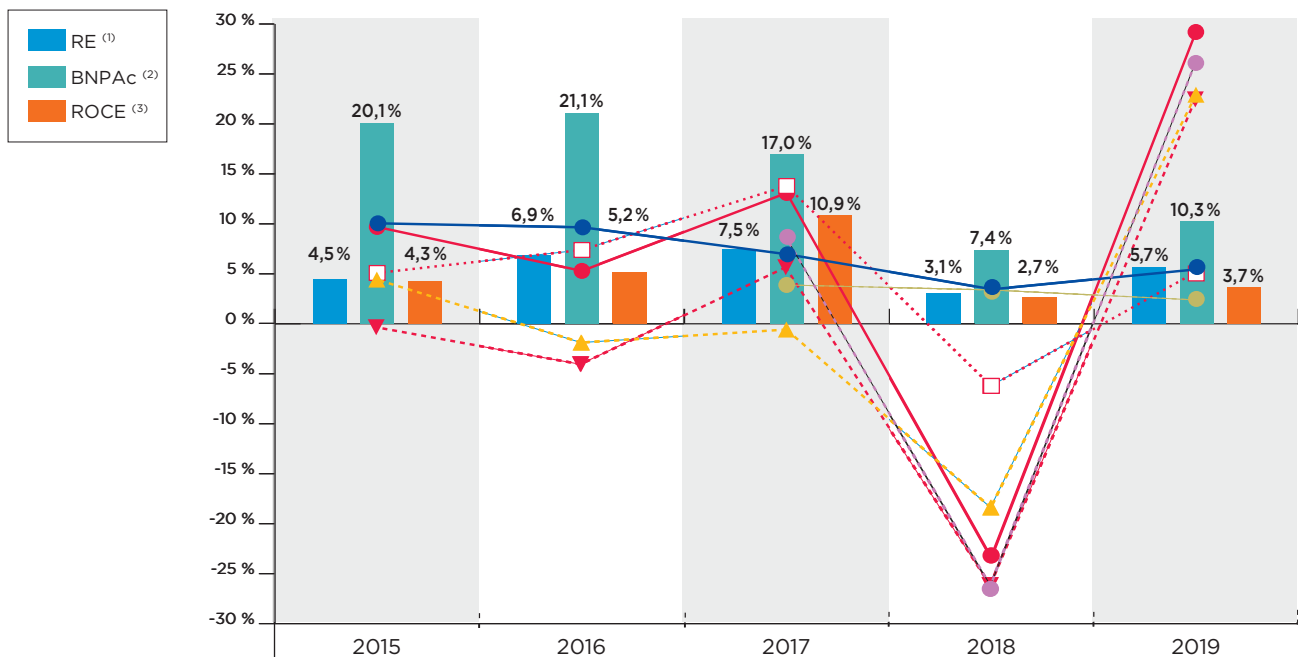
En application de l'article L. 225-37-3 7° du Code de commerce, le graphique ci-dessous présente l'évolution comparative, au cours des cinq derniers exercices, de :

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain ;
- les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne ou médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain ; et
- la performance du Groupe Saint-Gobain (résultat d'exploitation, retour sur capitaux employés (ROCE) et bénéfice net par action courant) ;

ainsi que, de manière volontaire, au cours des trois derniers exercices, de :

- la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France ; et
- le ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne de ces salariés en France.

## ÉVOLUTION RELATIVES (EN %) DES INDICATEURS DE RÉMUNÉRATIONS, RATIOS ET KPI DU GROUPE



## Rémunération des mandataires sociaux

• M. Pierre-André de Chalendar, PDG	9,6 %	5,2 %	13,0 %	-23,5 %	29,2 % <sup>(5)</sup>
• M. Benoît Bazin, DGD <sup>(4)</sup>					N/A

## Rémunérations et ratios - Périmètre Compagnie de Saint-Gobain

Rémunération moyenne des salariés	5,0 %	7,3 %	13,7 %	-6,3 %	5,1 %
Rémunération médiane des salariés	10,0 %	9,6 %	6,9 %	3,4 %	5,4 %
Ratio sur rémunération moyenne					
• M. Pierre-André de Chalendar, PDG	4,4 %	-1,9 %	-0,6 %	-18,4 %	22,9 % <sup>(5)</sup>
• M. Benoît Bazin, DGD <sup>(4)</sup>					N/A
Ratio sur rémunération médiane					
• M. Pierre-André de Chalendar, PDG	-0,3 %	-4,0 %	5,7 %	-26,1 %	22,5 % <sup>(5)</sup>
• M. Benoît Bazin, DGD <sup>(4)</sup>					N/A

## Rémunération et ratio - Périmètre France

Rémunération moyenne salariés	-	-	3,8 %	3,3 %	2,3 %
Ratio sur rémunération moyenne					
• M. Pierre-André de Chalendar, PDG	-	-	8,9 %	-26,0 %	26,3 % <sup>(5)</sup>
• M. Benoît Bazin, DGD <sup>(4)</sup>					N/A

(1) Résultat d'exploitation.

(2) Bénéfice net par action courant.

(3) Retour sur capitaux employés.

(4) M. Benoît Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

(5) Avant prise en compte de la décision du Conseil d'administration, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, de réduire de 25 % leur rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2019 pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus (voir 2.4.1.1 et 2.4.1.2 ci-dessus).

### Ratios de rémunération

En application des articles L. 225-37-3 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente 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 au cours des cinq derniers exercices, sur une base équivalent temps plein.

#### › TABLEAU 1 – ÉVOLUTION DES RATIOS SUR RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES – COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

		2019 <sup>(2)</sup>	2018	2017	2016	2015
Ratio sur rémunération moyenne	<b>Pierre-André de Chalendar,</b> Président-Directeur Général	24	19	24	24	24
	<b>Benoit Bazin,</b> Directeur Général Délégué <sup>(1)</sup>	12	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane <sup>(1)</sup>	<b>Pierre-André de Chalendar,</b> Président-Directeur Général	43	35	47	44	46
	<b>Benoit Bazin,</b> Directeur Général Délégué <sup>(1)</sup>	22	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) M. Benoit Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

(2) Le calcul des ratios de rémunération au titre de l'exercice 2019 ne tient pas compte de la décision du Conseil d'administration, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, de réduire de 25 % leur rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2019 pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus (voir 2.4.1.1 et 2.4.1.2 ci-dessus).

De manière volontaire, dans un souci de pertinence et de transparence vis-à-vis des parties prenantes du Groupe Saint-Gobain, le tableau ci-dessous présente le ratio entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein. L'outil de pilotage Smart'R – qui permet de suivre en central les rémunérations des différentes entités en France – ayant été mis en place en janvier 2017, le ratio sur rémunération moyenne, périmètre France est présenté à compter de cet exercice.

#### › TABLEAU 2 – ÉVOLUTION DU RATIO SUR RÉMUNÉRATION MOYENNE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES – PÉRIMÈTRE FRANCE

		2019 <sup>(2)</sup>	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne France	<b>Pierre-André de Chalendar,</b> Président-Directeur Général	106	84	113
	<b>Benoit Bazin,</b> Directeur Général Délégué <sup>(1)</sup>	54	N/A	N/A

(1) M. Benoit Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

(2) Le calcul des ratios de rémunération au titre de l'exercice 2019 ne tient pas compte de la décision du Conseil d'administration, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, de réduire de 25 % leur rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2019 pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus (voir 2.4.1.1 et 2.4.1.2 ci-dessus).

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 que, en 2019, la Compagnie de Saint-Gobain compte 80 % de cadres (dont l'intégralité des membres du Comité exécutif du Groupe Saint-Gobain à l'exception de ceux qui sont basés à l'étranger) et 20 % d'employés/agents de maîtrise, le périmètre France compte 22 % de cadres, 52 % d'employés/agents de maîtrise et 26 % d'ouvriers.

#### 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. Les éléments de rémunération et la méthodologie retenus sont indiqués ci-dessous.

#### Éléments de rémunération retenus

Pour les dirigeants mandataires sociaux : 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*), à savoir :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle attribuée au titre du même exercice ;
- le cas échéant, la rémunération exceptionnelle versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature (voiture de fonction) octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas octroyer de rémunération liée à l'exercice de mandat d'administrateur au sein du Groupe Saint-Gobain.

Pour les salariés :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice considéré ;
- pour des raisons de disponibilité de l'information à la date de publication du Document d'enregistrement universel, la rémunération variable annuelle (bonus annuel, intéressement, participation, abondement au titre du Plan d'Épargne Groupe, le cas échéant) et exceptionnelle (primes) versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- par souci de cohérence avec les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les indemnités liées au départ sont exclues.

#### Les salariés pris en compte

Seuls les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-

Gobain immatriculées en France et qui ont été 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 Saint-Gobain immatriculées en France n'ont pas été pris en compte dans le calcul des ratios mais représentent moins de 3 % des effectifs sur le périmètre considéré.

#### Notion d'équivalent temps plein

Afin de déterminer les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France sur une base équivalent temps plein, il a été recouru aux méthodologies déjà utilisées au sein du Groupe dans le cadre du *reporting* social revu par l'organisme tiers indépendant (voir Section 2.1 du Chapitre 9).

#### 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 cause. Les sociétés acquises en cours d'intégration au 31 décembre 2019, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 1 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

## 2.4.2 Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs pour 2020 (*Say on Pay ex ante*)

### 2.4.2.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*Say on Pay ex ante*)

#### Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées 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).

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est arrêtée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et tiennent compte des pratiques de place.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'instruments de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance le cas échéant) aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de leur rémunération globale maximum au titre de cet exercice et a soumis ces attributions à des règles de plafonnement et de conservation exigeantes (voir ci-dessus pour l'application de cette politique en 2019).

Lors de ses séances du 27 février 2020 et 23 avril 2020, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté les politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, présentées ci-après.

#### Politique de rémunération du Président-Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (*Say on Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2020 en vertu de l'article L. 225-37-2 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. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 en vertu de la procédure des conventions réglementées alors en vigueur (8<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions).

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX ANTE*)

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<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 celle des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général a été fixée à 1 200 000 € pour toute la durée de son mandat renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018.</p> <p>En mars 2020, le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir à 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et à 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de l'Assemblée-, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.</p> <p>Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération fixe pour 2020 (ainsi que, pour mémoire, sa rémunération variable au titre de 2019 : <i>cf. Say on Pay ex post</i>). Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).</p>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe (la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle au titre du coronavirus, soit 1 200 000 €)	<p>Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (plafond inchangé depuis 2014), la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre du coronavirus, soit 1 200 000€, telle que fixée pour toute la durée de son mandat.</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2020 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2021 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée depuis 2014).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil, lors de sa séance du 27 février 2020, avait décidé de retenir pour l'exercice 2020, les quatre objectifs quantifiables suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie (inchangés depuis le renouvellement de son mandat en 2010) : le taux de retour sur capitaux employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>cash flow</i> libre d'exploitation.</p> <p>Lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise du coronavirus sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir les objectifs quantifiables retenus mais selon une pondération différente avec 40 % pour le <i>Cash Flow</i> libre d'exploitation et 20 % pour chacun des trois autres objectifs quantifiables.</p> <p>Le Conseil avait en outre retenu, lors de sa séance du 27 février 2020, les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflétaient la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2020 : poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille, poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform &amp; Grow</i>, et de la transformation digitale du Groupe, et mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise.</p> <p>Lors de sa séance du 23 avril, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'ajouter aux objectifs existants le quatrième objectif qualitatif suivant : gestion de la crise du coronavirus (protection de la santé des collaborateurs du Groupe et des parties prenantes présentes sur ses sites, continuité de l'exploitation en fonction des situations locales ; solidarité avec les parties prenantes du Groupe).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2021.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président-Directeur Général en 2020.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président-Directeur Général en 2020.

**Politique de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Néant	<p>Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général en 2020.</p> <p><i>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 2021.</i></p>
Indemnité de prise de fonction	-	<p>Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.</p>
Rémunération de long terme	<p><b>Plafond d'attribution des instruments de rémunération à long terme au PDG, à savoir options, actions gratuites et unités de performance (valorisation selon les normes IFRS) fixé à 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2020 et</b></p> <p><b>Plafond d'attribution au PDG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance 2020 et</b></p> <p><b>Plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux prévus par les 23<sup>e</sup> (options) et 24<sup>e</sup> (actions gratuites) résolutions de l'Assemblée générale du 6 juin 2019</b></p>	<p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance dont pourrait bénéficier le Président-Directeur Général ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2020, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2020 (fixe plus variable maximum au titre de 2020).</p> <p><i>Les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général ont représenté en 2019 et en 2018 une valorisation inférieure respectivement à 60 % et à 40 % de sa rémunération brute maximum globale au titre desdits exercices.</i></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 et d'unités de performance attribués au titre de plans de rémunération de long terme à mettre en place en 2020.</p> <p>Pour mémoire, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux a été maintenu par l'Assemblée générale du 6 juin 2019, malgré la nomination d'un second mandataire social exécutif, à 10 % du plafond fixé par la 23<sup>e</sup> résolution (sous-plafond commun avec la 24<sup>e</sup> résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions gratuites qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % du plafond de la résolution).</p> <p><i>Les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général ont représenté, en 2019, environ 0,016 % du capital de la Société et moins de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance attribuée au titre de plans de rémunération de long terme mis en place en 2019.</i></p> <p>Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a l'intention, comme il l'avait exprimé à l'occasion de l'Assemblée générale du 6 juin 2019, de soumettre à nouveau cette année l'acquisition des actions de performance et l'exercice des options sur actions à une <b>condition de présence et à des conditions de performance</b> qui reposeront <b>a minima sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe :</b></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) ; et</li> <li>■ un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise, introduit depuis 2017.</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 Saint-Gobain 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><b>La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans</b> (voir pages 62 à 67 de l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 pour plus de détails).</p> <p>Comme par le passé, le Conseil fixera pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, pour toute attribution en 2020 dans le cadre de plans de rémunération de long terme, une <b>obligation exigeante de conservation d'actions</b> issues de levées d'options, d'actions de performance définitivement acquises ou de réinvestissement en actions en cas d'exercice d'unités de performance, que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs devront conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leur mandat.</p>



**Politique de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social pour cause de <b>décès, invalidité ou départ à la retraite</b>, tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération de long terme concernés, le Président-Directeur Général <b>ne sera pas déchu de son droit d'exercer les options sur actions et unités de performance ou de recevoir les actions de performance</b> dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions.</p> <p>b) <b>Dans les autres cas de cessation de ses fonctions</b> de mandataire social, à l'exception des cas suivants qui entraîneront une caducité totale des droits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et</li> <li>■ démission (autre que celle intervenant dans les douze mois suivant une fusion ou scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, la prise du contrôle de la Compagnie de Saint-Gobain ou un changement significatif de stratégie du Groupe se traduisant par une réorientation majeure de son activité),</li> </ul> <p><b>Le Conseil d'administration disposera 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 et unités de performance dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration devra être <b>motivée</b>, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et unités de performance et l'attribution des actions de performance, resteraient néanmoins <b>soumis</b> dans ce cas à la <b>satisfaction de la ou des conditions de performance</b> fixées dans les règlements des plans concernés.</p>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat.
Avantage en nature	-	Le Président-Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence	<p>En cas de <b>départ contraint</b>, 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 Directeur Général ; ou</p> <p>b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :</p> <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 Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe,</li> </ul> <p><b>M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute</b> 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 durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général.</p> <p>En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM » (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</p> <p>En aucun cas, le <b>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</b> de M. Pierre-André de Chalendar.</p>

**Politique de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
<p><b>Indemnité de cessation de fonctions</b> (suite)</p>	<p><b>Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence</b> (suite)</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 durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2019, à 75,33 %, et, au titre de 2018, à 54,44 % 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> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8<sup>e</sup> résolution).</p>
<p><b>Indemnité de non-concurrence</b></p>	<p><b>Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute et Cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute</b></p>	<p>M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une <b>indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute</b>. 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. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de <b>protection du Groupe Saint-Gobain</b>, 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>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8<sup>e</sup> résolution).</p>
<p><b>Régime de retraite supplémentaire</b></p>	<p>-</p>	<p>M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM » applicable à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1<sup>er</sup> janvier 1994, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires de ce régime de retraite. Ce régime, de type différentiel, qui a été fermé le 1<sup>er</sup> janvier 1994 est soumis à l'« article 39 du Code général des impôts ».</p> <p>Au 31 décembre 2019, 216 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain perçoivent cette retraite, - régime dit « SGPM » - et 28 salariés en sont des bénéficiaires potentiels.</p> <p>Les engagements pris envers M. Pierre-André de Chalendar et l'ensemble des bénéficiaires du régime de retraite (salariés actuels et retraités) sont partiellement financés, à hauteur d'environ 60 % du montant total, par externalisation, sans transfert du risque viager, auprès de deux assureurs.</p> <p>Les conditions de déclenchement de ce régime de retraite sont les suivantes : M. Pierre-André de Chalendar devra faire liquider ses retraites obligatoires, au plus tôt à l'âge de 60 ans, avec le taux plein de la Sécurité Sociale, et avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime à cette date. S'il quitte la Compagnie de Saint-Gobain avant d'avoir satisfait à ces conditions, il ne pourra pas prétendre à ce régime, sauf s'il est conduit à cesser son activité pour raisons de santé.</p> <p>Ce régime assure une retraite totale garantie qui dépend de l'ancienneté acquise par le bénéficiaire dans la limite de 35 ans et qui est dégressive selon les tranches de la rémunération annuelle brute hors éléments à caractère exceptionnel ou temporaire.</p> <p>De ce montant garanti sont déduites les prestations acquises par le bénéficiaire auprès des régimes de base et complémentaires pendant la période retenue pour le calcul de la retraite totale garantie.</p>

**Politique de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
<p><b>Régime de retraite supplémentaire</b> (suite)</p>	-	<p>La base de calcul de la retraite de M. Pierre-André de Chalendar sera constituée de la part fixe de sa dernière rémunération perçue. Son ancienneté sera décomptée à partir du 1er octobre 1989, sa date d'entrée dans le Groupe Saint-Gobain. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale dans le cadre du régime de retraite « SGPM », M. Pierre-André de Chalendar aurait droit à une retraite totale garantie (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe. La retraite complémentaire d'ancienneté au titre du régime « SGPM » à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain, qui correspond à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et le montant des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire, serait donc de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe dans l'hypothèse d'un départ à l'ancienneté maximale.</p> <p>Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Pierre-André de Chalendar est très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afeq-Medef. L'augmentation annuelle des droits potentiels de M. Pierre-André de Chalendar est égale à 1,5 % de sa rémunération fixe par année d'ancienneté et représente donc seulement 50 % du plafond de 3 % de la rémunération annuelle servant au calcul de la rente antérieurement fixé par la loi.</p> <p>Enfin, en ce qui concerne les charges associées au versement de la retraite supplémentaire, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées aux deux assureurs mentionnés ci-dessus (ces primes étant par ailleurs déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés), et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2019, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Pierre-André de Chalendar au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut de 345 000 € par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Les avantages viagers octroyés sont constitués de la rente de retraite décrite ci-avant ainsi que d'une assurance décès, à laquelle M. Pierre-André de Chalendar aura la possibilité de souscrire comme les autres retraités au moment de son départ en retraite, dont la prime annuelle est estimée au 31 décembre 2019 à moins de 9 000 €. Cette prime est prise en charge en totalité par la Compagnie de Saint-Gobain la première année de la retraite, puis à 50 % les années suivantes.</p> <p>Conformément à la loi et à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2018 a arrêté, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la <b>condition de performance à laquelle est soumis l'accroissement annuel des droits à la retraite de M. Pierre-André de Chalendar</b>, laquelle est définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date d'appréciation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. La satisfaction de la condition de performance déterminant l'accroissement des droits au 1<sup>er</sup> octobre est constatée annuellement par le Conseil d'administration conformément à la loi.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (9<sup>e</sup> résolution).</p>
<p><b>Prévoyance et frais de santé</b></p>	-	<p>M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric dont bénéficient par ailleurs tous les salariés de la Compagnie de Saint-Gobain.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (10<sup>e</sup> résolution).</p>

### Politique de rémunération du Directeur Général Délégué soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (*Say on Pay ex ante*)

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration a, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, nommé M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Le contrat de travail dont bénéficie M. Benoit Bazin, entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1<sup>er</sup> septembre 1999, est suspendu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué.

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2020 en vertu de l'article L. 225-37-2 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. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 en vertu de la procédure des conventions réglementées alors en vigueur (11<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> résolutions).

#### › TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX ANTE*)

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Directeur Général Délégué reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général Délégué et se compare à celle des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>En application de ces principes, le Conseil d'administration avait décidé le 22 novembre 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 750 000 euros pour l'exercice 2019. Le Conseil d'administration du 27 février 2020 avait décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir ce montant pour 2020.</p> <p>En mars 2020, le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir à 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et à 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de l'Assemblée-, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.</p> <p>Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020 et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Benoit Bazin, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération fixe pour 2020 (ainsi que, pour mémoire, sa rémunération variable au titre de 2019 : <i>cf Say on Pay ex post</i>). Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).</p>
Rémunération variable annuelle	120 % de la part fixe (la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle au titre du coronavirus, soit 750 000 €)	<p>Le Conseil d'administration avait décidé le 27 février 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération. En effet, le Conseil d'administration avait constaté la réussite de la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan <i>Transform &amp; Grow</i>, que les objectifs fixés ont été satisfaits ou dépassés et que la nouvelle organisation a été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situait à la médiane du benchmark de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Dans le contexte de l'épidémie de coronavirus, le Directeur Général Délégué a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer également, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée. Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; le Conseil d'administration a décidé en conséquence que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 resterait donc fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre du coronavirus, soit 750 000 €.</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2020 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2021 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée par rapport à 2019).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil, lors de sa séance du 27 février 2020, avait décidé de retenir pour l'exercice 2020, les mêmes objectifs quantifiables que ceux applicables au Président-Directeur Général, soit les quatre objectifs suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie : le taux de retour sur capitaux employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>cash flow</i> libre d'exploitation.</p>

**Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)	120 % de la part fixe (la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle au titre du coronavirus, soit 750 000 €) (suite)	<p>Lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise du coronavirus sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir les objectifs quantifiables retenus mais selon une pondération différente avec 40 % pour le <i>Cash Flow</i> libre d'exploitation et 20 % pour chacun des trois autres objectifs quantifiables.</p> <p>Le Conseil avait en outre retenu, lors de sa séance du 27 février 2020, les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflétaient la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2020 : poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille, poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform &amp; Grow</i>, et de la transformation digitale du Groupe, et mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise.</p> <p>Lors de sa séance du 23 avril, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'ajouter aux objectifs existants le quatrième objectif qualitatif suivant : gestion de la crise du coronavirus (protection de la santé des collaborateurs du Groupe et des parties prenantes présentes sur ses sites, continuité de l'exploitation en fonction des situations locales ; solidarité avec les parties prenantes du Groupe).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2021.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général Délégué en 2020.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle Directeur Général Délégué en 2020.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général Délégué en 2020. <i>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 2021.</i>
Indemnité de prise de fonction	Néant	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général Délégué 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 bénéficierait 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.
Rémunération de long terme	Plafonds d'attribution des instruments de rémunération de long terme au DGD, à savoir options, actions gratuites et unités de performance (valorisation selon les normes IFRS) fixés à 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2020 et Plafond d'attribution au DGD de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance 2020 et Plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux prévus par les 23 <sup>e</sup> (options) et 24 <sup>e</sup> (actions gratuites) résolutions de l'Assemblée générale du 6 juin 2019	<p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance dont pourrait bénéficier le Directeur Général Délégué ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2020, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2020 (fixe plus variable maximum au titre de 2019).</p> <p><i>Les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Directeur Général Délégué ont représenté en 2019 une valorisation inférieure à 55 % de sa rémunération brute maximum globale au titre dudit exercice.</i></p> <p>En outre, comme en 2019, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur Général Délégué ne pourrait se voir allouer plus de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance attribués au titre de plans de rémunération à long terme à mettre en place en 2020.</p> <p>Pour mémoire, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux a été maintenu par l'Assemblée générale du 6 juin 2019, malgré la nomination d'un second mandataire social exécutif, à 10 % du plafond fixé par la 23<sup>e</sup> résolution (sous-plafond commun avec la 24<sup>e</sup> résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions gratuites qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % du plafond de la résolution).</p> <p><i>Les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Directeur Général Délégué ont représenté, en 2019, environ 0,008 % du capital de la Société et moins de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance attribués au titre de plans de rémunération de long terme mis en place en 2019.</i></p> <p>Comme en 2019, le Conseil fixera pour le Directeur Général Délégué, pour toute attribution en 2020 dans le cadre de plans de rémunération de long terme, une <b>obligation exigeante de conservation d'actions</b> issues de levées d'options, d'actions de performance définitivement acquises ou de réinvestissement en actions en cas d'exercice d'unités de performance, que le Directeur Général Délégué devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.</p> <p>Les caractéristiques des plans de rémunération de long terme dont bénéficiera le Directeur Général Délégué seront identiques à ce qui est décrit pour le Président-Directeur Général (voir rubrique « Rémunération de long terme » du tableau <i>Say on Pay</i> ex ante du Président-Directeur Général ci-dessus).</p>

**Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Sort des options sur actions, actions de performance et attribués pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de <b>cessation de ses fonctions de mandataire social</b>, le Directeur Général Délégué (ou ses héritiers en cas de décès) <b>sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou de se voir livrer les actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme</b> qui lui auront été attribués pendant son mandat de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social, (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) <b>Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir, exclusivement sur une base <i>pro rata temporis</i>, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme</b> qui lui auront été attribués pendant son mandat de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</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>■ <b>révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et</b></li> <li>■ <b>démission</b> des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « <b>Démission Contrainte</b> ». La « <b>Démission Contrainte</b> » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze 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 Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.</li> </ul> </li> </ul>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Directeur Général Délégué n'est pas administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur Général Délégué dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	Plafond fixé à deux fois la Rémunération de Référence, en ce compris l'Indemnité liée au Contrat de Travail et l'Indemnité de non-concurrence	<p>Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). <b>Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail</b> (telle que définie ci-après sous la rubrique « Indemnité de non-concurrence » ci-après) ou (ii) <b>à l'occasion d'une Démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte</b> (telle que définie ci-avant sous la rubrique « Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance attribuées pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social »), <b>pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.</b></p> <p><b>Aucune Indemnité de Rupture</b> ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une <b>faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission</b> qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.</p> <p>Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la Société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la Société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues au présent tableau.</p>

**Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
<p><b>Indemnité de rupture</b> (suite)</p>	<p><b>Plafond fixé à deux fois la Rémunération de Référence, en ce compris l'Indemnité liée au Contrat de Travail et l'Indemnité de non-concurrence</b> (suite)</p>	<p>L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.</p> <p>■ <b>Montant</b> : Son montant brut sera tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'Indemnité de non-concurrence — si elle trouve à s'appliquer — et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après) (le « Plafond Global »).</p> <p><b>Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et — si elle trouve à s'appliquer — de l'Indemnité de non-concurrence.</b></p> <p>■ <b>Condition de performance</b> : Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre de 2019 qui s'élève à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (1<sup>re</sup> résolution).</p>
<p><b>Indemnité de non-concurrence</b></p>	<p><b>Plafond fixé à une fois la Rémunération de Référence et Cumul de l'Indemnité de non-concurrence, l'Indemnité de Rupture et de l'Indemnité liée au Contrat de Travail plafonné à deux ans de Rémunération de Référence</b></p>	<p>Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelque cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.</p> <p>■ <b>Montant</b> : En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un <b>montant égal</b>, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la <b>rémunération annuelle totale brute</b> de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie comme la « Rémunération de Référence »).</p> <p>Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, <b>le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence.</b> À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.</p> <p>■ <b>Versement</b> : Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement.</p> <p>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>

**Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)**

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
<b>Indemnité de non-concurrence</b> (suite)	<b>Plafond fixé à une fois la Rémunération de Référence et Cumul de l'Indemnité de non-concurrence, l'Indemnité de Rupture et de l'Indemnité liée au Contrat de Travail plafonné à deux ans de Rémunération de Référence</b> (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Faculté de renonciation</b> : Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</li> </ul> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11<sup>e</sup> résolution).</p>
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>		<p>M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite, sous réserve des précisions suivantes (pour plus détails, voir <a href="https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/plan_retraite_2012_dgd.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/plan_retraite_2012_dgd.pdf</a>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ M. Benoit Bazin étant entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1<sup>er</sup> septembre 1999, il avait déjà accumulé une ancienneté de 19 ans et 4 mois au titre du régime de retraite « 2012 » au 1<sup>er</sup> janvier 2019, date de prise d'effet de son mandat et de suspension de son contrat de travail étant entendu que le nombre d'années d'ancienneté pris en compte dans le calcul du montant de retraite supplémentaire prévu par ce régime de retraite « 2012 » est plafonné à 20 ans ;</li> <li>■ conformément à la loi, <b>l'accroissement annuel des droits potentiels au titre du régime de retraite supplémentaire</b> dit « 2012 » de M. Benoit Bazin à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et pendant la durée de son mandat de Directeur Général Délégué a été soumis à une condition de performance définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date d'appréciation de la réalisation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable (condition similaire à celle applicable à l'Indemnité de Rupture décrite ci-dessus) ;</li> <li>■ le Conseil d'administration a constaté, le 27 février 2020, que la condition de performance déterminant l'accroissement des droits de M. Benoit Bazin a été satisfaite. Il a également constaté que M. Benoit Bazin a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par le régime de retraite supplémentaire dit « 2012 » et que, de ce fait, il ne peut plus acquérir de droit supplémentaire au titre de ce régime à compter de cette date.</li> </ul> <p>La rémunération de base, constituée exclusivement des parts fixe et variable de sa rémunération annuelle et des avantages en nature, prise en compte pour le calcul de la retraite de M. Benoit Bazin est la moyenne de trois années consécutives de rémunération de base, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité.</p> <p>Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise en septembre 2019) dans le cadre du régime de retraite « 2012 », M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 24 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>Cette rente est financée 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 de la rente, 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 Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2019, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoit Bazin au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 178 000 € par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 324 192 euros en 2019). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p>



Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2020, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (suite)		Le régime de retraite « 2012 » a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit supplémentaire d'ancienneté 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. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (12 <sup>e</sup> résolution).
Prévoyance et frais de santé		Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (13 <sup>e</sup> résolution).

### 2.4.2.2 Politique de rémunération des administrateurs (*Say on Pay ex ante*)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées 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). La politique de rémunération des administrateurs pour 2020 est décrite ci-après.

Les administrateurs perçoivent une rémunération dont le montant annuel global a été fixé à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014, à effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Les règles de répartition de l'enveloppe annuelle de rémunération, arrêtées par le Conseil d'administration du 25 septembre 2014 et applicables depuis l'exercice 2015, sont les suivantes :

- le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoit pas de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres du Comité d'audit et des risques, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (hormis M. Pierre-André de Chalendar) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil, tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction.

Dans le contexte de la pandémie liée au coronavirus, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 23 avril 2020 et dans le même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, de s'associer à leur effort en réduisant également de 25 % le montant de la rémunération qui sera due aux administrateurs au titre de la même période que pour les dirigeants mandataires sociaux - durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.

Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à des organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par le coronavirus.

## 2.4.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

Aux Actionnaires

**COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN S.A.**

Les Miroirs

18, avenue d'Alsace

92400 Courbevoie

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### Conventions déjà approuvées par une Assemblée générale

#### Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale du 6 juin 2019, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

#### Insertion dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin d'une indemnité de rupture contractuelle et d'une clause de non-concurrence

##### Nature et modalités

##### Indemnité de rupture contractuelle

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) ou (ii) par une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte <sup>(1)</sup>, pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la Société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la Société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente section.

L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.

(1) La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant (i) la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou (ii) 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 (iii) un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

### Montant de l'Indemnité de Rupture

Son montant brut est tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence - si elle trouve à s'appliquer -, et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) (le « Plafond Global »).

Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et - si elle trouve à s'appliquer - de l'indemnité de non-concurrence.

### Condition de performance

Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin.

### Clause de non-concurrence

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelque cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

### Montant de l'indemnité de non-concurrence

En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.

### Versement

Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

### Renonciation

Le Conseil d'administration se réserve la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas M. Benoit Bazin serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

**Assemblée générale d'approbation** : 6 juin 2019

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 14 mars 2019)

### Personne intéressée

M. Benoit Bazin - Directeur Général Délégué

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.



Edouard Sattle



Cécile Saint-Martin



Pierre-Antoine Duffaud



Bertrand Pruvost

# 3

## Ordre du jour et présentation des résolutions proposées

### 3.1 Ordre du jour de l'Assemblée

#### Partie ordinaire

---

■ **1<sup>re</sup> résolution :**

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019.

■ **2<sup>e</sup> résolution :**

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019.

■ **3<sup>e</sup> résolution :**

Affectation du résultat au report à nouveau.

■ **4<sup>e</sup> résolution :**

Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Iêda Gomes Yell.

■ **5<sup>e</sup> résolution :**

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Dominique Senard.

■ **6<sup>e</sup> résolution :**

Ratification de la cooptation de Mme Sibylle Daunis, administratrice représentant les salariés actionnaires.

■ **7<sup>e</sup> résolution :**

Nomination en qualité d'administrateur de M. Jean-François Cirelli.

■ **8<sup>e</sup> résolution :**

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général.

■ **9<sup>e</sup> résolution :**

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué.

■ **10<sup>e</sup> résolution :**

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce et figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

■ **11<sup>e</sup> résolution :**

Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2020.

■ **12<sup>e</sup> résolution :**

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2020.

■ **13<sup>e</sup> résolution :**

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2020.

■ **14<sup>e</sup> résolution :**

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société.

■ **15<sup>e</sup> résolution :**

Ratification du transfert du siège social de la Société.

#### Partie extraordinaire

---

■ **16<sup>e</sup> résolution :**

Modifications statutaires relatives au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

■ **17<sup>e</sup> résolution :**

Pouvoirs pour l'exécution des décisions de l'Assemblée et pour les formalités.

## 3.2 Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

Les résolutions qu'il vous est proposé d'adopter relèvent, pour les **1<sup>re</sup> à 15<sup>e</sup> et la 17<sup>e</sup> résolutions, de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire, et, pour la 16<sup>e</sup> résolution, de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.**

Chaque résolution proposée est précédée de l'extrait correspondant du rapport du Conseil d'administration exposant les motifs de la résolution proposée.

### 1<sup>re</sup> à 3<sup>e</sup> résolutions

#### Approbation des comptes sociaux et affectation du résultat au report à nouveau

3

Il vous est demandé d'approuver les comptes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net de 849 millions d'euros (**1<sup>re</sup> résolution**) et les comptes consolidés du Groupe Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net (part du Groupe) 1 406 millions d'euros (**2<sup>e</sup> résolution**) pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Pour plus de détails sur les résultats 2019 du Groupe Saint-Gobain, se reporter à la rubrique « Saint-Gobain en 2019 » en page 4 à 12 du présent document et au Chapitre 4 du Document d'enregistrement universel établi au titre de l'exercice 2019 en ligne sur le site [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com) (le « Document d'enregistrement universel 2019 »).

Dans le contexte actuel de pandémie du coronavirus et de recours au chômage partiel, le Conseil d'administration a décidé le 23 avril 2020 de ne pas proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale du 4 juin 2020. Bien que la liquidité du Groupe ait été encore renforcée, le Conseil d'administration a considéré que cette décision exceptionnelle était dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, compte tenu de l'incertitude sur l'ampleur et la durée de la crise et de la prudence qu'elle impose à ce stade. Il est ainsi proposé à l'Assemblée d'affecter en report à nouveau l'intégralité du résultat net de l'exercice 2019 s'élevant à 849 millions d'euros, et de porter ainsi le report à nouveau à 6 382 151 439,32 euros (**3<sup>e</sup> résolution**). En fonction de l'évolution de la situation, le Conseil d'administration réexaminera d'ici la fin de l'année 2020 la politique du Groupe en termes de retour aux actionnaires.

#### ■ Première résolution :

##### **Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### ■ Deuxième résolution :

##### **Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### ■ Troisième résolution :

##### **Affectation du résultat au report à nouveau**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2019 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de l'exercice 2019 de 848 966 321,65 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2019 s'élève à 5 533 185 117,67 euros, approuve la proposition d'affectation du résultat faite par le Conseil d'administration et décide d'affecter l'intégralité du bénéfice net de l'exercice 2019 de 848 966 321,65 euros au report à nouveau, qui est ainsi porté à 6 382 151 439,32 euros.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée générale constate qu'au titre des trois exercices précédant l'exercice 2019, les montants des dividendes distribués ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action (en euros)	Montant total des dividendes distribués (en euros)
2016	550 907 388	1,26	694 143 308,88
2017	544 211 604	1,30	707 475 085,20
2018	538 631 594	1,33	716 380 020,02

Les dividendes distribués en 2017, au titre de l'exercice 2016, étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts.

Les dividendes distribués en 2018 et 2019, au titre des exercices 2017 et 2018 respectivement, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, étaient soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30 % ou, sur option, au barème progressif après application de l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts et prélèvements sociaux.

#### 4<sup>e</sup> à 5<sup>e</sup> résolutions

### Renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Iêda Gomes Yell et de M. Jean-Dominique Senard

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 21 novembre 2019, a décidé de proposer à votre Assemblée le renouvellement des mandats des deux administrateurs suivants, expirant à l'issue de la présente Assemblée :

- Mme Iêda Gomes Yell (4<sup>e</sup> résolution) ; et
- M. Jean-Dominique Senard (5<sup>e</sup> résolution) ;

Les mandats de ces administrateurs seraient conférés pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023, sauf en cas d'atteinte de la limite d'âge auquel cas le mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel cette échéance survient conformément aux statuts de la Société.

Leurs notices biographiques, ainsi qu'une synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration, figurent aux pages 22 à 23 du présent document.

#### ■ Quatrième résolution :

##### *Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Iêda Gomes Yell*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, constatant que ce mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'administratrice de Mme Iêda Gomes Yell.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2023.

#### ■ Cinquième résolution :

##### *Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Dominique Senard*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, constatant que ce mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Jean-Dominique Senard.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2023.

#### 6<sup>e</sup> résolution

### Ratification de la cooptation de Mme Sibylle Daunis en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires

Afin de pourvoir au remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite, le Conseil d'administration a coopté, lors de sa séance du 26 mars 2020, Mme Sibylle Daunis, nouvelle Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France », en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires.

Conformément à la loi, cette cooptation est soumise à la ratification de votre Assemblée. En cas de ratification, le mandat de Mme Sibylle Daunis sera conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Jacques Pestre, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

En cas d'approbation de la 16<sup>e</sup> résolution relative aux modifications statutaires concernant les modalités de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires (voir 16<sup>e</sup> résolution ci-dessous), le mandat de Mme Sibylle Daunis prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires se tenant en 2021, laquelle désignera l'administrateur représentant les salariés actionnaires selon les nouvelles modalités.

La notice biographique de Mme Sibylle Daunis figure en page 24 du présent document.

#### ■ Sixième résolution :

##### *Ratification de la cooptation de Mme Sibylle Daunis en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, ratifie la cooptation de Mme Sibylle Daunis en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, intervenue sur décision du Conseil d'administration le 26 mars 2020, en remplacement de M. Jacques Pestre.

Ce mandat est conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Jacques Pestre, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

## 7<sup>e</sup> résolution

### Nomination en qualité d'administrateur de M. Jean-François Cirelli

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé, dans sa séance du 21 novembre 2019, de proposer à l'Assemblée la nomination de M. Jean-François Cirelli en tant que nouvel administrateur indépendant. Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

M. Frédéric Lemoine n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat compte tenu de la sortie de Wendel du capital de la Compagnie de Saint-Gobain. Durant les années de son mandat, son expérience et son jugement ont beaucoup apporté aux débats et décisions du Conseil.

De ce fait, le Conseil d'administration a demandé au Comité des nominations et des rémunérations d'initier, avec un cabinet spécialisé, un processus de recherche d'un nouvel administrateur, indépendant.

Après une étude détaillée des candidatures et après audition de M. Jean-François Cirelli, le Comité des nominations et des rémunérations a présenté sa candidature au Conseil d'administration en considérant en particulier qu'il lui apporterait son expérience opérationnelle d'ancien dirigeant exécutif de GDF Suez, son expérience d'investissement en sa qualité de *senior advisor* d'Advent International, ainsi que sa grande connaissance des investisseurs internationaux compte tenu de son rôle en tant que Président de la filiale France, Belgique et Luxembourg de BlackRock, l'un des plus importants acteurs mondiaux de la gestion d'actifs, et, de ce fait, son expertise en matière de stratégie, management et finance (voir sa notice biographique en page 25 du présent document).

À l'issue de ce processus et de l'examen de sa situation d'indépendance, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée la nomination de M. Jean-François Cirelli en tant que nouvel administrateur indépendant, pour un mandat d'une durée de quatre ans.

Il est précisé que M. Jean-François Cirelli est candidat au mandat d'administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock. En cas d'élection, M. Jean-François Cirelli ne représentera pas BlackRock au Conseil d'administration.

Cette nomination aurait également pour effet d'augmenter encore la part de membres indépendants au sein du Conseil d'administration (de 73 % à 82 % - voir tableau en page 21 du présent document).

3

#### ■ Septième résolution :

##### *Nomination en qualité d'administrateur de M. Jean-François Cirelli*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur M. Jean-François Cirelli.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2023.

## 8<sup>e</sup> résolution

### Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (*Say on Pay ex post*)

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (**8<sup>e</sup> résolution**).

Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar qui a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire de 25 % sa rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de votre Assemblée-, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Ces éléments, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous sont présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 147 à 161 du Document d'enregistrement universel 2019) et, le cas échéant tels que révisés au 2.4.1.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 27 à 31).

#### ■ Huitième résolution :

##### *Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments de rémunération versés au cours

de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**9<sup>e</sup> résolution****Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin (*Say on Pay ex post*)**

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (**9<sup>e</sup> résolution**).

Sur proposition de M. Benoit Bazin qui a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire de 25 % sa rémunération variable au titre de 2019 -qui doit être versée après approbation de votre Assemblée-, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Ces éléments, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous sont présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 147 à 161 du Document d'enregistrement universel 2019) et, le cas échéant tels que révisés au 2.4.1.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 32 à 34).

**■ Neuvième résolution :****Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments de rémunération versés au cours

de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**10<sup>e</sup> résolution****Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise**

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale, les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce (**10<sup>e</sup> résolution**).

Ces informations vous sont présentées dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 145 à 161 du Document d'enregistrement universel 2019) et, le cas échéant telles que révisées au 2.4.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 27 à 38).

**■ Dixième résolution :****Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce et figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve

les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**11<sup>e</sup> résolution****Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2020 (*Say on Pay ex ante*)**

En application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2020 (**11<sup>e</sup> résolution**).

Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar qui a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire de 25 % sa rémunération fixe pour 2020 pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 162 à 168 du Document d'enregistrement universel 2019) et, le cas échéant telle que révisée au 2.4.1.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir pages 38 à 43).



### ■ Onzième résolution :

#### **Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2020**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration,

approuve la politique de rémunération du Président-Directeur Général, telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### 12<sup>e</sup> résolution

#### **Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2020 (Say on Pay ex ante)**

En application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2020 (**12<sup>e</sup> résolution**).

Sur proposition de M. Benoît Bazin qui a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire de 25 % sa rémunération fixe pour 2020 pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Dans le même contexte, sur proposition du Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration a décidé que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 resterait fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération (750.000€).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 169 à 175 du Document d'enregistrement universel 2019) et, le cas échéant telle que révisée au 2.4.1.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir pages 44 à 49).

### ■ Douzième résolution :

#### **Approbation des éléments de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2020**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée ordinaire, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration,

approuve la politique de rémunération du Directeur Général Délégué, telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce.

### 13<sup>e</sup> résolution

#### **Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2020 (Say on Pay ex ante)**

En application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération des administrateurs pour 2020 (**13<sup>e</sup> résolution**).

Dans le contexte de la pandémie liée au coronavirus, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 23 avril 2020 et dans le même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, de s'associer à leur effort en réduisant également de 25 % le montant de la rémunération qui sera due aux administrateurs au titre de la même période -durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à des organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par le coronavirus.

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir page 145 du Document d'enregistrement universel 2019) et, le cas échéant telle que révisée au 2.4.2.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir page 49).

### ■ Treizième résolution :

#### **Approbation des éléments de la politique de rémunération des administrateurs pour 2020**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration,

approuve la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

14<sup>e</sup> résolution**Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions Saint-Gobain**

La **14<sup>e</sup> résolution** a pour objet de renouveler l'**autorisation annuelle donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions Saint-Gobain**.

Les principales caractéristiques de l'autorisation demandée sont les suivantes :

- titres concernés : actions ordinaires ;
- nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée ;
- prix d'achat maximum par action : 80 euros, sous réserve d'ajustement en cas d'opération portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la résolution et dans le descriptif du programme disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>).

La mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2019 est décrite à la Section 1.3 du Chapitre 7 *Capital et Actionariat* du Document d'enregistrement universel 2019.

La résolution proposée exclut la possibilité pour la Société de poursuivre l'exécution de son programme de rachat d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la Société.

Les rachats d'actions pourront être effectués pendant toute la durée de cette nouvelle autorisation, soit une période de dix-huit mois à compter de la date de cette Assemblée, s'achevant le 4 décembre 2021. L'autorisation se substituera à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa 14<sup>e</sup> résolution et la privera d'effet pour la partie non utilisée.

**■ Quatorzième résolution :****Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société, conformément notamment aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, au Règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 et aux règlements délégués pris pour son application, au Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et à la pratique de marché admise par cette dernière, en vue de :

- 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 quelconque 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 dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa vingt-cinquième résolution ;
- 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.

Les achats, les cessions, les transferts ou les échanges d'actions pourront être effectués à tout moment sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché, hors marché, de gré à gré, en tout ou partie par blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, par mécanismes optionnels ou instruments dérivés, soit directement, soit

indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière.

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à 80 euros par action et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises depuis le début du programme de rachat à 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital de la Société à cette même date et que la Société ne pourra pas détenir directement ou indirectement plus de 10 % de son capital.

À titre indicatif, au 1<sup>er</sup> mars 2020, le montant maximum théorique de fonds que la Société serait autorisée à consacrer à des achats serait ainsi de 4 357 467 600 euros, correspondant à 54 468 345 actions acquises au prix de 80 euros.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas d'opérations sur le capital social de la Société, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution gratuite d'actions, division du nominal ou regroupement d'actions, distribution de réserves ou de tous autres actifs, amortissement du capital ou toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum indiqué ci-dessus afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée générale donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de passer tous ordres, conclure tous accords, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, établir tous documents et communiqués, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et généralement faire ce qui est nécessaire.

L'autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet pour la partie non utilisée et la période non écoulée et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa quatorzième résolution.

## 15<sup>e</sup> résolution

### Ratification du transfert du siège social de la Société

Le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 27 février 2020, dans le cadre du déménagement de la Compagnie de Saint-Gobain dans la nouvelle tour « Saint-Gobain », de transférer le siège social de la Compagnie de Saint-Gobain et, par conséquent, de modifier l'article 4 des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain.

Cette décision a donné lieu aux formalités de publicité requises par la loi.

Conformément à la loi, le transfert du siège social de la Compagnie de Saint-Gobain est soumis à la ratification de votre Assemblée.

#### ■ Quinzième résolution :

##### Ratification du transfert du siège social de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, ratifie, en application de l'article L. 225-36 du Code de commerce, le transfert du siège social de « Les Miroirs », 18, avenue

d'Alsace, 92400 Courbevoie à « Tour Saint-Gobain », 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie, tel que décidé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 27 février 2020.

Cette décision a donné lieu à une modification de l'article 4 des statuts de la Société relatif au « Siège social » ainsi qu'il suit :

#### Article 4 - SIÈGE SOCIAL

*ancienne rédaction*

Le Siège de la Société est fixé à (92400) COURBEVOIE,  
« Les Miroirs » - 18, avenue d'Alsace

#### Article 4 - SIÈGE SOCIAL

*nouvelle rédaction*

Le Siège de la Société est fixé à (92400) COURBEVOIE,  
« Tour Saint-Gobain » - 12, place de l'Iris

Cette décision a également donné lieu aux formalités de publicité requises par la loi.

## 16<sup>e</sup> résolution

### Modification des modalités de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 26 mars 2020, de proposer à votre Assemblée de modifier les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain afin de se conformer aux modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés actionnaires telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite Loi PACTE).

La rédaction actuelle des statuts prévoit que l'administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, parmi les membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement d'entreprise constitués au sein du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. Or la Loi PACTE a abrogé l'alinéa 4 de l'article L. 225-23 du Code de commerce, dans lequel s'inscrit la rédaction actuelle des statuts, qui permettait de déroger aux modalités de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires prévues par l'alinéa 1 du même article L. 225-23 du Code de commerce.

Il est donc nécessaire de modifier les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain afin de prévoir de nouvelles modalités de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, conformes à l'alinéa 1 de l'article L. 225-23 du Code de commerce.

Ces nouvelles modalités seraient les suivantes :

- les candidats seraient présentés à l'Assemblée générale selon les modalités suivantes :
  - un candidat serait désigné, parmi ses membres, par le Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise constitué au sein du Plan d'Épargne du Groupe de la Compagnie de Saint-Gobain. En cas de pluralité de fonds communs de placement d'entreprise, chaque Conseil de surveillance de ces fonds communs de placement d'entreprise désignerait, parmi ses membres, un candidat,
  - un candidat serait élu par les salariés détenant des actions au nominatif. Serait présenté à l'Assemblée générale des actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix ;
- en cas de pluralité de candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration pourrait agréer la nomination de l'un d'entre eux ;
- serait nommé administrateur représentant les salariés actionnaires, le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix à l'Assemblée générale des actionnaires.

Par ailleurs, il serait également précisé dans les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain que l'obligation pesant sur chaque administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires d'être propriétaire de huit cents actions au moins de la Société, ne concerne pas les administrateurs représentant les salariés ni l'administrateur représentant les salariés actionnaires, conformément à la loi.

En conséquence, aux termes de la 16<sup>e</sup> résolution, il vous est demandé d'approuver les modifications apportées aux 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> alinéas de l'article 9 des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain comme suit, la rédaction des autres alinéas de l'article 9 demeurant inchangée.

### ■ Seizième résolution :

#### **Modifications statutaires relatives au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires**

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier les alinéas 3, 4 et 7 de l'article 9 des statuts de la Société relatifs notamment à l'administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'administration et aux modalités de désignation des candidats à ce mandat, ainsi qu'il suit :

#### **Article 9 – COMPOSITION DU CONSEIL**

##### Alinéa 3 – rédaction actuelle

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins.

##### Alinéa 4 – rédaction actuelle

Un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, parmi les membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. Il est régi par toutes les dispositions légales et statutaires applicables aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires.

##### Alinéa 7 – rédaction actuelle

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 prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-Groupe. Si les conditions d'application de la Loi ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la Loi.

#### **Article 9 – COMPOSITION DU CONSEIL**

##### Alinéa 3 – nouvelle rédaction

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.

##### Alinéa 4 – nouvelle rédaction

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 :*

Les candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont présentés à l'Assemblée générale des actionnaires, selon les modalités suivantes :

- a/** 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 ;
- b/** 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.

##### Alinéa 7 – nouvelle rédaction

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.

### 17<sup>e</sup> résolution

#### **Pouvoirs pour formalités**

Aux termes de la **17<sup>e</sup> résolution**, il vous est proposé de donner pouvoirs pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

### ■ Dix-septième résolution :

#### **Pouvoirs pour l'exécution des décisions de l'Assemblée et pour les formalités**

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, l'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts et formalités où besoin sera.

## Comment participer à l'Assemblée générale ?

**Avertissement :** Dans le contexte sanitaire actuel compte tenu de l'interdiction de rassemblement collectif en vigueur et conformément aux dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020, le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 23 avril 2020 que l'Assemblée générale se tiendra exceptionnellement à huis clos et sera diffusée en direct et dans son intégralité sur le site de la Société [www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale](http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale).

**Les actionnaires ou les autres personnes ayant le droit d'y assister ne pourront pas assister physiquement à l'Assemblée, ni exprimer leur vote durant celle-ci.**

En conséquence, les actionnaires **sont vivement encouragés à voter par Internet** (à privilégier) **ou par correspondance** avant le mercredi 3 juin 2020 (quinze heures, heure de Paris).

L'Assemblée générale se tenant à huis clos, aucune question ne pourra être posée pendant l'Assemblée et aucune résolution nouvelle ni projet d'amendement ne pourront être inscrits à l'ordre du jour en séance.

Il est rappelé toutefois que les actionnaires ont la faculté de poser des questions écrites en amont de l'Assemblée.

En vue de se tenir informés, les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la Société [www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale](http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale).

## Qui peut participer à l'Assemblée générale ?

Pour participer à l'Assemblée, exclusivement en votant par correspondance ou en donnant une procuration, les actionnaires devront justifier de cette qualité par **l'inscription en compte de leurs actions** à leur nom (ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour leur compte s'ils n'ont pas leur domicile sur le territoire français) au plus tard au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le **mardi 2 juin 2020** (zéro heure, heure de Paris).

Les transactions intervenues après le vendredi 29 mai 2020 (zéro heure, heure de Paris) ne seront donc pas prises en considération pour déterminer les droits d'un actionnaire à participer à l'Assemblée.

Vous êtes invités à lire attentivement les dispositions qui suivent.

### Actions au nominatif

**Les actions détenues au nominatif pur ou administré** doivent être inscrites en compte par **BNP Paribas Securities Services**, CTO Assemblées Générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

### Actions au porteur

**Les actions au porteur** doivent être inscrites en compte par les intermédiaires bancaires ou financiers teneurs des comptes titres des actionnaires au porteur (les **intermédiaires habilités**). Cette inscription en compte est constatée par une attestation de participation.

Les actionnaires détenant leurs actions Saint-Gobain au porteur auront pour interlocuteur exclusif leur intermédiaire habilité.

## Participez à nos efforts de développement durable

La vision environnementale de Saint-Gobain est d'assurer le développement durable de ses activités, tout en préservant l'environnement des impacts de ses procédés et services sur l'ensemble de leur cycle de vie. Le Groupe a ainsi la volonté de garantir la préservation et la disponibilité des ressources naturelles.

C'est pourquoi Saint-Gobain, dans le cadre de son Assemblée générale, offre à l'ensemble de ses actionnaires des outils leur permettant d'exercer leurs droits par Internet : mise à disposition des documents relatifs à l'Assemblée générale sur le site Internet de la Société, e-convocation et vote par Internet. En outre, chaque année, Saint-Gobain diffuse en direct les débats de l'Assemblée générale sur son site Internet.

### Mise à disposition de documents sur le site internet de la Société

Les documents relatifs à l'Assemblée générale qui doivent être mis à disposition des actionnaires conformément aux dispositions du Code de commerce, peuvent être consultés ou téléchargés sur le site Internet de Saint-Gobain : <http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>.

### Actionnaires au nominatif : optez pour l'e-convocation

Choisir l'e-convocation, c'est-à-dire recevoir le dossier de convocation aux Assemblées générales sous format électronique, c'est choisir une modalité de convocation simple, rapide, sécurisée et économique. Vous contribuez ainsi à préserver l'environnement par la réduction de l'impact carbone de Saint-Gobain en évitant l'impression et l'envoi de dossiers de convocation papier par voie postale.

Il est trop tard à ce jour pour opter pour l'e-convocation à l'Assemblée générale du 4 juin 2020. Pour être e-convoqué aux Assemblées générales ultérieures de la Compagnie de Saint-Gobain, il vous suffit :

- soit de compléter le coupon-réponse figurant en dernière page sous la rubrique « Demande de convocation par

internet » (téléchargeable également sur le site internet de Saint-Gobain (<http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>) et de le retourner daté et signé à BNP Paribas Securities Services (adresse figurant sur le coupon) ;

- soit de vous connecter directement aux rubriques « Mes informations personnelles », puis « Vos abonnements » sur le site <https://planetshares.bnpparibas.com>.

Si vous avez opté pour l'e-convocation et que vous continuez néanmoins à recevoir la documentation « papier », c'est que votre demande était incomplète ou illisible. Il convient alors de renouveler votre demande selon les modalités décrites ci-dessus.

## Participation à l'Assemblée

Dans le contexte sanitaire actuel, compte tenu de l'interdiction de rassemblement collectif en vigueur et conformément aux dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020, le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 23 avril 2020 que l'Assemblée générale se tiendra exceptionnellement **à huis clos** et sera diffusée en direct et dans son intégralité sur le site de la Société [www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale](http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale).

**Les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne pourront pas assister physiquement à l'Assemblée, ni exprimer leur vote durant celle-ci.**

En conséquence, les actionnaires **sont vivement encouragés à voter en amont de l'Assemblée par internet ou par correspondance avant le mercredi 3 juin 2020 (quinze heures, heure de Paris)**. Il est recommandé de recourir au vote par Internet compte tenu du contexte sanitaire actuel et de la réduction éventuelle des services postaux.



### Vous souhaitez effectuer vos démarches par internet (vivement recommandé)

Saint-Gobain propose depuis plusieurs années à l'ensemble de ses actionnaires d'utiliser les services de la plateforme **VOTACCESS**. Ce site Internet sécurisé vous permettra de :

- voter à distance avant l'Assemblée ;
- donner ou révoquer une procuration au Président de l'Assemblée ou à toute autre personne mandatée à cet effet. Dans ce cas, et conformément à l'article R. 225-79 du Code de commerce, la possibilité est ouverte aux actionnaires de notifier à BNP Paribas Securities Services la désignation, et le cas échéant, la révocation d'un mandataire dans les mêmes formes que celles requises pour sa désignation.

Afin que les procurations à toute personne mandatée à cet effet (autre qu'au Président de l'Assemblée) puissent être valablement prises en compte, cette personne mandatée doit transmettre à BNP Paribas Securities Services **l'intention de vote de son mandant** par email à l'adresse : [paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com](mailto:paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com) **au plus tard le dimanche 31 mai 2020 (minuit, heure de Paris)**.

Les actionnaires pourront avoir accès à la plateforme VOTACCESS suivant les conditions et modalités ci-après :

#### A/ Vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré

Les titulaires d'actions au **nominatif pur** devront se connecter avec leur identifiant habituel au site PlanetShares (<https://planetshares.bnpparibas.com>) qui leur permet de consulter leurs comptes nominatifs.

Les titulaires d'actions au **nominatif administré** devront se connecter au site PlanetShares en utilisant leur numéro d'identifiant qui se trouve en haut et à droite de leur formulaire de vote papier.

Après vous être connecté, vous devrez suivre les instructions données à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et

pourrez **voter à distance**, soit **donner une procuration** au Président de l'Assemblée ou à toute autre personne mandatée à cet effet, et le cas échéant, la révoquer.

Dans le cas où vous n'êtes plus en possession de votre identifiant et/ou de votre mot de passe, vous pouvez appeler :

- le 0800 033 333 depuis la France (numéro vert gratuit) ; ou
- le 00 33 1 40 14 80 12 depuis l'étranger (prix d'un appel local).

## B/ Vous êtes actionnaire au porteur

Il vous appartient de vous renseigner afin de savoir si votre intermédiaire habilité a adhéré au service VOTACCESS et le cas échéant, si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières.

Si tel est le cas, après vous être identifié **sur le portail Internet de votre intermédiaire habilité** avec vos codes

d'accès habituels, il vous suffira de suivre les indications affichées à l'écran en regard de votre ligne d'actions Saint-Gobain pour accéder à la plateforme VOTACCESS, qui vous permettra soit de **voter à distance avant l'Assemblée**, soit de **donner une procuration** au Président de l'Assemblée ou à toute autre personne mandatée à cet effet, et le cas échéant, de la révoquer.

## C/ Cas particulier : vous êtes actionnaire au porteur mais votre intermédiaire habilité n'a pas adhéré au service VOTACCESS

Pour **voter par correspondance ou par procuration**, vous devrez demander le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration à votre intermédiaire habilité et effectuer vos démarches par **voie postale** comme indiqué au II ci-après.

Si vous souhaitez **donner procuration**, vous devrez :

- désigner ou révoquer un mandataire par Internet en envoyant un e-mail à l'adresse suivante : **paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com**

Cette e-mail devra obligatoirement contenir les informations suivantes : nom de la Société (Saint-Gobain), date de l'Assemblée (4 juin 2020), nom, prénom, adresse, références bancaires de l'actionnaire donnant pouvoir (le mandant) ainsi que nom, prénom et, si possible, adresse du mandataire ; **et**

- demander à votre intermédiaire habilité, qui assure la gestion de votre compte titres de votre ligne d'actions Saint-Gobain, **d'envoyer une confirmation écrite** à : BNP Paribas Securities Services, CTO Assemblées Générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex, **ou** à l'adresse email : **paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com**.

Afin que les procurations à toute personne mandatée à cet effet (autre qu'au Président de l'Assemblée) puissent être valablement prises en compte, cette personne mandatée doit transmettre à BNP Paribas Securities Services **l'intention de vote de son mandant** par email à l'adresse : **paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com** **au plus tard le dimanche 31 mai 2020 (minuit, heure de Paris)**.

Seules les notifications de désignation ou révocation de mandats pourront être adressées aux adresses susvisées. Toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

4



**La possibilité d'effectuer vos démarches par Internet prendra fin la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 3 juin 2020 (15 heures, heure de Paris). À titre exceptionnel et conformément à la réglementation applicable durant le contexte sanitaire, les procurations à personne dénommée (autre que le Président) et révocations devront être reçues par BNP Paribas Securities Services au plus tard le dimanche 31 mai 2020 (minuit, heure de Paris).**

*Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre le terme du délai pour effectuer la démarche de leur choix.*



## Vous souhaitez effectuer vos démarches par voie postale

### Vous votez à distance ou donnez ou révoquez une procuration

Pour voter par correspondance, donner une procuration au Président ou à un autre mandataire, ou révoquer cette procuration, vous devrez :

- **si vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré** : renvoyer le formulaire unique qui vous est adressé avec la convocation, dûment rempli et signé à BNP Paribas Securities Services, CTO Assemblées Générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex ;

- **si vous êtes actionnaire au porteur** : demander le formulaire unique à votre intermédiaire habilité. Une fois dûment rempli et signé en fonction de l'option retenue, le formulaire sera à retourner à l'intermédiaire habilité qui l'accompagnera d'une attestation de participation et l'adressera à BNP Paribas Securities Services.



**Pour être pris en compte, les formulaires uniques et les attestations de participation devront être reçus par BNP Paribas Securities Services, au plus tard la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 3 juin 2020 (15 heures, heure de Paris). À titre exceptionnel et conformément à la réglementation applicable durant le contexte sanitaire, les procurations à personne dénommée (autre que le Président) et révocations devront être reçues par BNP Paribas Securities Services au plus tard le dimanche 31 mai 2020 (minuit, heure de Paris).**

*Compte tenu du contexte sanitaire actuel et de la réduction éventuelle des services postaux, il est recommandé de retourner le formulaire de vote dans les meilleurs délais et de ne pas attendre le terme du délai pour effectuer vos démarches.*

*En aucun cas les formulaires uniques dûment remplis et signés ne doivent être retournés directement à la Compagnie de Saint-Gobain.*

## Il est précisé que

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote avant l'Assemblée, ou décidé de voter par procuration, peut choisir un autre mode de participation à l'Assemblée et revenir sur son vote sous réserve que son instruction soit reçue par BNP Paribas Securities Services selon les modalités décrites ci-dessus et dans les délais impartis. Les instructions reçues antérieurement sont alors automatiquement révoquées.

Tout actionnaire ayant choisi son mode de participation à l'Assemblée et ayant, le cas échéant, déjà exprimé son vote, a la possibilité de céder tout ou partie de ses actions. **Cependant, si la cession intervient avant le vendredi 29 mai 2020 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions avant le mardi 2 juin 2020 (zéro heure, heure de Paris), BNP Paribas Securities Services invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote à distance exprimé avant l'Assemblée ou la procuration.** À cette fin, pour les actionnaires au **nominatif administré** et au **porteur**, l'intermédiaire habilité notifiera le transfert de propriété des actions à BNP Paribas Securities Services et lui transmettra les informations nécessaires. Si une cession intervient après le vendredi 29 mai 2020 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions après le mardi 2 juin 2020 (zéro heure, heure de Paris), elle n'aura aucune conséquence sur les modalités de participation à l'Assemblée générale et ne modifiera en rien les décisions des actionnaires.

Il est rappelé que tout actionnaire a la **faculté de poser des questions par écrit** en amont de la tenue de l'Assemblée.

Les questions écrites doivent être envoyées au à l'attention du Président-Directeur Général **soit par email** à l'adresse suivante : **actionnaires@saint-gobain.com**, **soit par courrier par lettre recommandée avec accusé de réception au siège de la Société** Tour Saint-Gobain - 12 place de l'Iris, 92096 La Défense Cedex - France.

Pour être valable, les questions écrites doivent être envoyées au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée générale, soit le jeudi 28 mai 2020 (à minuit, heure de Paris). Elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier.

Conformément à la législation en vigueur, une réponse commune pourra être apportée à ces questions dès lors qu'elles présenteront le même contenu ou porteront sur le même objet. La réponse à une question écrite sera réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figurera sur le site Internet de la Société dans une rubrique consacrée aux questions-réponses ou s'il y est répondu lors de l'Assemblée.



**Adresse du site Internet dédié à l'Assemblée de Saint-Gobain :**  
**<http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>**



# Comment remplir le formulaire unique ?

**EN RAISON DU CONTEXTE SANITAIRE ACTUEL, VOUS NE POUVEZ PAS ASSISTER PHYSIQUEMENT À L'ASSEMBLÉE ET NE POUVEZ DONC PAS DEMANDER DE CARTE D'ADMISSION.**  
Veuillez ne pas cocher la case **A**

**VOUS SOUHAITEZ VOTER PAR CORRESPONDANCE OU VOUS FAIRE REPRÉSENTER :**  
suivez les instructions de vote, datez et signez en bas du formulaire.

**Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side**  
**Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ■ la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form**

**A**  **JE DÉSIRES ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE** et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire // **I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING** and request an admission card : date and sign at the bottom of the form.

**COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN**  
S A au Capital de 2 178 733 804 €  
Siège social :  
Tour Saint-Gobain, 12 place de l'Iris  
92400 COURBEVOIE  
542 039 532 RCS NANTERRE

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE**  
convoquée pour le **jeudi 4 juin 2020 à 15 heures**  
se tenant exceptionnellement à huis clos  
**COMBINED GENERAL MEETING**  
to be held on **Thursday June 4<sup>th</sup>, 2020 at 3:00 pm**  
exceptionally not in public

**CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY**  
Identifiant - Account  
Vote simple / Single vote  
Nominatif / Registered  
Vote double / Double vote  
Porteur / Bearer  
Nombre d'actions / Number of shares  
Nombre / Number of voting rights

**B**  **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST**  
Cf. au verso (2) - See reverse (2)  
Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des cases "Non" ou "Abstention". // I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this ■, for which I vote No or I abstain.

**B1**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B	
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D	
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F	
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H	
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	I	J	
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B2**  **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**  
Cf. au verso (3)  
**I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING**  
See reverse (3)

**B3**  **JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4)  
**I HEREBY APPOINT :** pour me représenter à l'Assemblée / to represent me at the above mentioned Meeting  
M, Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name  
Adresse / Address

**ATTENTION :** Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.  
**CAUTION :** As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)  
Surname, first name, address of the shareholder (Change regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

**QUEL QUE SOIT VOTRE CHOIX, N'OUBLIEZ PAS DE DATER ET DE SIGNER ICI**

**VÉRIFIEZ VOS NOM, PRÉNOM ET ADRESSE**

Date & Signature

**En aucun cas le document ne doit être retourné à la Compagnie de Saint Gobain / In no case, this document must be returned to Compagnie de Saint Gobain**

La langue française fait foi / The French version of this document governs; the English translation is for convenience only

\* Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pour le Président de l'Assemblée Générale.  
\* If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies to the President of the General Meeting

**POUR VOTER PAR CORRESPONDANCE : cochez ici.**

- Vous votez **OUI** à une résolution en laissant vide la case du numéro correspondant à cette résolution.
- Vous votez **NON** à une résolution ou **VOUS VOUS ABSTENEZ** en noircissant la case du numéro correspondant à cette résolution.

**POUR DONNER POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE : cochez ici.**

**POUR DONNER POUVOIR À TOUTE AUTRE PERSONNE PHYSIQUE OU MORALE DE VOTRE CHOIX, QUI VOUS REPRÉSENTERA À L'ASSEMBLÉE : cochez ici et inscrivez les coordonnées de cette personne.**



**Quel que soit votre choix, n'oubliez pas de dater et de signer en bas du formulaire.**



## NOTES

Area with horizontal dotted lines for taking notes.



PEFC - Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80  
INFORMATION DESIGN

5

# Demandes d'envoi de documents et de convocation par internet



## DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

À adresser exclusivement à votre intermédiaire financier chargé de la gestion de vos titres



Je soussigné(e) :  M.  Mme

Nom et Prénom : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : ..... Adresse électronique : .....

Propriétaire de ..... actions SAINT-GOBAIN :

au nominatif pur <sup>(1)</sup>  au nominatif administré ou au porteur, inscrites en compte chez <sup>(2)</sup> : .....

demande que me soit adressé le Document d'enregistrement universel de la Compagnie de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2019 incluant le rapport financier annuel, qui est accessible sur le site internet de Saint-Gobain : [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com).

À : ..... le : ..... 2020 Signature

(1) Inscrites en compte chez BNP Paribas Securities Services, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

(2) Indication de la banque ou de l'établissement financier qui tient votre compte titres.

### NOTA

A/ L'avis de réunion comprenant les informations requises par l'article R. 225-73 du Code de commerce a été publié au BALO le 29 avril 2020.

B/ Les informations et documents prévus à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce ainsi que le tableau des délégations en cours et proposées à l'Assemblée générale et les rapports des commissaires aux comptes seront publiés sur le site internet de la Société : [www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale](http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale), au plus tard le vingt-et-unième jour précédant l'Assemblée, soit le 14 mai 2020.



## DEMANDE DE CONVOCATION PAR INTERNET

(NOMINATIF EXCLUSIVEMENT)

À adresser exclusivement à :

BNP Paribas Securities Services  
CTO - Service aux Emetteurs - Assemblée Saint-Gobain  
Grands Moulins de Pantin - 9 rue du Débarcadère - 93761 Pantin Cedex



Ce document n'est utilisable que par les actionnaires au nominatif (pur ou administré)

Je soussigné(e) \* :  M.  Mme

Nom et Prénom : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : ..... Adresse électronique : .....

Date de naissance : [J|J] [M|M] [A|A|A|A]

Propriétaire de ..... actions SAINT-GOBAIN :

au nominatif pur <sup>(1)</sup>  au nominatif administré, inscrites en compte chez <sup>(2)</sup> : .....

demande à recevoir ma convocation aux Assemblées générales ultérieures de la Compagnie de Saint-Gobain et la documentation y afférente par voie électronique.

À : ..... le : ..... 2020 Signature

\* Tous les champs sont obligatoires.

(1) Inscrites en compte chez BNP Paribas Securities Services, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

(2) Indication de la banque ou de l'établissement financier qui tient votre compte titres.

Ce document  
est accessible  
sur le site institutionnel

[https://www.saint-gobain.com/fr/  
finance/assemblee-generale](https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale)



Tour Saint-Gobain  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie  
[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)



[twitter.com/saintgobain](https://twitter.com/saintgobain)



[www.linkedin.com/company/saint-gobain/](https://www.linkedin.com/company/saint-gobain/)



[www.facebook.com/saintgobaingroup](https://www.facebook.com/saintgobaingroup)



[www.instagram.com/saintgobaingroup/](https://www.instagram.com/saintgobaingroup/)



[www.youtube.com/user/SaintGobainTV](https://www.youtube.com/user/SaintGobainTV)