



L'INNOVATION DOIT PORTER SUR LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

DURABLE



ANTHONY LOPEZ-M

Directeur de la Communication, région Asie-Pacifique Saint-Gobain

Quelle est la stratégie d'innovation du groupe Saint-Gobain en Chine ?

Saint-Gobain a été parmi les premières sociétés occidentales à implanter en Chine, à Shanghai, un centre de Recherche & Développement (R&D). Nous venons d'ailleurs de célébrer son 15^{ème} anniversaire. Ce centre appartient à un réseau de 8 centres R&D transversaux à travers le monde et a pour mission d'améliorer continuellement nos solutions, nos procédés et nos services en fonction des besoins de nos clients locaux. Nous développons et améliorons nos produits en lien avec nos clients et en nouant des partenariats avec des institutions scientifiques et des universités. Enfin, la collaboration avec des start-ups en lien avec nos métiers est primordiale. Saint-Gobain attache une attention particulière à l'identification et au suivi des start-ups innovantes en développant avec elles, via notre Venture Nova, des partenariats sous diverses formes : co-développement, li-

cences, accords commerciaux, investissements directs ou encore joint-ventures.

Comment conjuguer "parts de marché" et "avantage concurrentiel" avec "innovation responsable" ?

Saint-Gobain s'est engagé à la neutralité carbonne en 2050 dès septembre 2019. Nous avons depuis développé une feuille de route ambitieuse avec des étapes importantes à l'horizon 2025 et 2030. L'innovation responsable est donc un élément incontournable de notre stratégie de développement depuis plusieurs années et porte sur deux aspects. Le premier est celui des matériaux que nous produisons et qui ont un impact positif sur notre planète notamment en diminuant de manière importante la consommation d'énergie des bâtiments ou en améliorant leur recyclabilité. Le deuxième aspect concerne nos procédés de fabrication que nous améliorons constamment afin de diminuer nos propres

« L'innovation porte sur les enjeux de développement durable, car la construction est à l'origine de 40 % des émissions de CO2 sur la planète : continuer à loger la population mondiale tout en atteignant la neutralité carbone en 2050 ou 2060 requiert une innovation soutenue et Saint-Gobain compte bien montrer la voie. »

préservé nos employés en faisant tout pour les protéger, renforçant ainsi une valeur chère à Saint-Gobain et qui fait partie de son attractivité. Nous avons aussi dû gérer nos coûts et notre cash pour passer le plus vite de la crise, mais il était primordial de maintenir les investissements vitaux qui assureraient la croissance de l'entreprise au moment de la reprise. Comme je le disais, l'innovation est un pilier de la stratégie de croissance de Saint-Gobain que nous ne pouvons sacrifier. Elle nous a permis de conserver un avantage concurrentiel en sortie de crise et nous a permis, sur la plupart de nos métiers, d'avoir une meilleure reprise que les marchés. La crise nous a également conforté dans nos choix stratégiques d'innovation qui sont tournés vers nos clients et vers les consommateurs finaux et qui visent à améliorer le confort et la performance des bâtiments tout en réduisant leur impact sur notre environnement.

Quelles sont les grands enjeux d'innovation sur vos marchés ?

La productivité est un enjeu clé sur le marché de la construction, car la main d'œuvre qualifiée est de plus en plus rare et chère ; ainsi l'innovation porte beaucoup sur des nouvelles méthodes de bâtiment plus efficaces comme la préfabrication de modules ou l'impression 3D. Saint-Gobain est positionné sur ces deux marchés émergents et prometteurs et compte jouer son rôle de leadership. Saint-Gobain a tout récemment créé une JV, InSpace, spécialisée dans la préfabrication de modules pour la décoration d'intérieur. En Malaisie, nous venons d'ouvrir une nouvelle usine à la pointe de la technologie qui nous permet de produire des mortiers spécifiques pour l'impression 3D. L'innovation digitale est également une priorité. Elle nous permet de mieux servir nos clients, de faciliter et d'accélérer la « consumer journey » et d'améliorer de manière importante la productivité de nos usines - Industrie 4.0 -. Nous avons par exemple lancé il y a quelques semaines, notre « Logistic Management System (LMS) » qui permet à nos clients de gérer, directement depuis leur smartphone, la commande et la livraison de leurs produits à tout moment et à tout endroit. Ce modèle va être progressivement dupliqué sur l'ensemble de nos sites en Chine. Enfin l'innovation porte sur les enjeux de développement durable, car la construction est à l'origine de 40 % des émissions de CO2 sur la planète : continuer à loger la population mondiale tout en atteignant la neutralité carbone en 2050 ou 2060 requiert une innovation soutenue et Saint-Gobain compte bien montrer la voie. Amélioration continue, innovation, respect de l'environnement : c'est la raison d'être de Saint-Gobain « Making The World A Better Home ».

Propos recueillis par P. T1

« Saint-Gobain s'est engagé à la neutralité carbone en 2050 dès septembre 2019. Nous avons depuis développé une feuille de route ambitieuse avec des étapes importantes à l'horizon 2025 et 2030. L'innovation responsable est donc un élément incontournable de notre stratégie de développement depuis plusieurs années et porte sur deux aspects. »

consommations d'énergie, d'eau, de matière première, en augmentant la part de matériaux recyclés et en réduisant nos émissions de CO2 et nos déchets. Cette double responsabilité est un challenge car certains de nos concurrents vont préférer la rentabilité à court terme en négligeant l'aspect environnemental de leurs produits mais c'est également un avantage concurrentiel pour Saint-Gobain envers les consommateurs chinois qui sont de plus en plus sensibles à l'impact des produits sur l'environnement. En cela, les récentes annonces du gouvernement chinois d'atteindre la neutralité carbone en 2060 positionnent la stratégie de Saint-Gobain en parfaite adéquation avec le plan développement vert de la Chine.

Quels défis liés à sa stratégie d'innovation le groupe Saint-Gobain a-t-il eu à surmonter pendant la période de pandémie ?

Durant la crise, nous avons tout d'abord



ANTHONY LOPEZ-M

圣戈班亚太区企业传播总监

«从2019年9月开始，圣戈班集团就致力于2050年达到碳中和。我们目标远大，此后又提出了包含2025和2030两个时间节点的路线图。多年来，有责任的创新是圣戈班发展战略中不可绕过的一环，主要包含两方面。»

大视角



Saint-Gobain

MAKING THE WORLD A BETTER HOME



创新必须基于可持续发展的关键问题

圣戈班集团在中国的创新战略是什么？

圣戈班集团是首批在中国设立了研发中心的西方企业之一。我们的上海研发中心刚刚庆祝了15周年落成。这个研发中心属于我们在全球范围内的8大研发中心网络，旨在根据本土客户需求，持续改善我们的解决方案、流程及服务。我们会根据客户要求开发并且改善我们的产品，与科研机构、大学建立伙伴关系。我们最为关注的是与同行业的创业公司之间开展的合作。圣戈班集团尤其重视发现创新型创业企业，通过我们的新创投平台（Venture Nova）不断跟进这些企业，并与他们建立多种伙伴关系，包括共同开发、资质合作、商业合同、直接投资或者合资。

如何把“市场份额”、“竞争优势”及‘负责任创新’结合起来？

从2019年9月开始，圣戈班集团就致力于在2050年前达到碳中和。此后我们又为2025和2030年两个时间节点分别制定了雄心勃勃的路线图。这几年来，“负责任创新”一直是我们发展策略中一个不可或缺的因素，它主要包括两个方面：首先，我们生产的材料对地球是有积极影响的，因为我们的建筑在生产过程中的能源消耗大幅下降，同时我们也提升了可循环使用性。其次，我们不断改进生产流程，降低生产过程对水、能源和原材料的使用，同时增加可

«创新意味着可持续发展，因为建筑行业是全球二氧化碳40%的排放源。让全球人口持续共存并在2050或2060年达到碳中和，这要求圣戈班做到持续创新。圣戈班要起到带头作用。»

循环材料的使用，降低二氧化碳及废料排放。这个双重责任对我们来说也是一种挑战，因为有些竞争企业更愿意争取一个高额短期回报率，漠视产品对环境的长期影响；与此同时。在面对我们的中国客户时，这一点也是圣戈班的竞争优势，因为中国客户越来越注意产品对环境的正面影响了。尤其是因为中国政府近期提出了2060年达到碳中和的目标，这就使得圣戈班的战略与中国的绿色发展路线完美契合。

新冠疫情期间，圣戈班集团在创新战略方面遇到了哪些挑战？

在新冠疫情中，我们首先想到的是员工，尽一切努力保护他们。这样做也强化了圣戈班的一项重要价值观。这个价值本身也是圣戈班集团的吸引力。同时我们也不得不更好地管理开支及现金流，以度过疫情最艰难的时刻。但

是，我们保留了关键投资，因为只有这样才能保证企业在复原阶段重新开始增长。我刚才也提到了，创新是圣戈班的发展战略之一，我们绝不会牺牲企业的发展。创新让我们在走出疫情后保持了竞争优势，让我们在大多数业务线上都比市场同类企业恢复得更好。同时这场疫情也让我们更坚定于自己的选择，将创新作为战略，面向客户、面向最终消费者，致力于改善建筑的舒适度与性能，同时降低环境影响。

在中国市场做创新，关键点在哪里？

在建筑建材市场上，生产力是关键因素之一，因为有资质的人才越来越少，也越来越贵了。创新对于能耗更少的新型建筑方法会带来很大影响，比如预制模块和3D打印，圣戈班在这两个有前景的新兴领域都有所涉及，而且要做行业领导者。圣戈班刚刚开立一家合资公司InSpace，专注于室内装潢预制化模块。我们在马来西亚也刚刚设立一家采用最新技术的工厂，制作3D打印的特殊砂浆。同时我们也重视数字创新，以便更好地服务客户，使得消费者体验更加便利与快捷，并大幅提升我们工厂的生产力，这就是工业4.0。几周前我们刚刚上线了自己的物流管理系统LMS。我们的客户可以藉此随时随地用智能手机直接管理产品订单与发货。我们会逐步把这个系统覆盖到所有的中国工厂。此外创新还和可持续发展有很大关系，因为建筑业是全球40%的二氧化碳排放来源。要让全球人类共存，同时也要在2050年或者2060年达到碳中和：这个目标要求我们要一直保持创新的势头。圣戈班希望起到带头作用。持续优化、创新、尊重环境，这就是“使世界变得更美好”的圣戈班集团存在的理由。

采访人：P. TI