



SAINT-GOBAIN



SAINT-GOBAIN

« L'un des grands bienfaits de cette période a été de renforcer l'entraide, puis notre sens collectif de la responsabilité vis-à-vis des grands enjeux sociétaux du moment : dérèglement climatique, épuisement des ressources naturelles, inégalités sociales. »

té carbone sur son approvisionnement en énergie. C'est une première pour le Groupe en Asie et pour cette activité en Chine. Ce sont là des transformations durables, qui resteront après le COVID.

Cette situation a (aussi) permis de faire émerger de nouvelles opportunités / de nouveaux modèles. Quels sont-ils pour Saint-Gobain ?

L'un des grands bienfaits de cette période a été de renforcer l'entraide, puis notre sens collectif de la responsabilité vis-à-vis des grands enjeux sociétaux du moment : dérèglement climatique, épuisement des ressources naturelles, inégalités sociales. Chez Saint-Gobain, nous avons pris cette voie avec détermination très tôt en nous engageant dès 2019 à la neutralité carbone 2050. Nous avons accéléré en 2020 en formalisant collectivement notre raison d'être - Making The World A Better Home - qui est pour nous un véritable projet commun à l'origine d'une nouvelle stratégie d'entreprise - Grow & Impact - présentées en 2021 et qui a pour vocation de faire de Saint-Gobain, le leader mondial de la construction durable. Cette période a ouvert pour nous d'innombrables opportunités associant croissance et responsabilité ; la principale étant la transition vers un habitat sobre en carbone, alors que le bâtiment est actuellement à l'origine de 40 % des émissions de CO2 de la planète. C'est un défi passionnant, qui positionne clairement Saint-Gobain dans l'effort mondial contre le dérèglement climatique et qui mobilise pleinement l'ensemble de nos collaborateurs !

Quelles sont les perspectives de développement du Groupe en Chine ?

Dans une période difficile pour l'immobilier chinois, nous sommes positionnés sur des segments qui restent porteurs, à savoir ceux de l'habitat léger et durable : construire avec moins de béton, de ciment, d'acier au profit de matériaux plus légers comme le gypse qui peut réduire jusqu'à 80% le bilan carbone de certaines constructions ; fournir des matériaux biosourcés ou recyclés ; réduire les nuisances des chantiers et leurs déchets en allant vers la préfabrication ; rénover l'habitat existant pour qu'il apporte plus de confort et d'efficacité énergétique. Nous nous efforçons d'apporter des solutions innovantes pour ces évolutions indispensables, en investissant en R&D, par exemple pour trouver des substitutions au ciment ou en investissant dans des nouvelles usines. Nous avons ainsi plusieurs projets dans le Shanxi, le Henan, le Shandong ou encore le Jiangsu, pour accompagner nos clients dans cette transition vers la construction durable. Nous continuons aussi à nous développer sur les segments porteurs de la mobilité et de l'industrie durable.

Propos recueillis par P. T1

NOUS AVONS APPORTÉ DE SENS À NOTRE

ENCORE PLUS STRATÉGIE



INTERVIEW

LUDOVIC WEBER

CEO Asia Pacific
Saint-Gobain

La période a fortement impacté votre secteur d'activités. Quel bilan tirez-vous ?

Nous vivons une période de transition d'une intensité rare, qui est l'occasion de repenser nos modes de fonctionnement, notre stratégie, nos valeurs. Ce n'est pas une crise mais des crises que nous traversons : arrêt brutal d'activité, reprise rapide induisant difficultés logistiques et inflation ; remise en cause de la mondialisation ; responsabilité sociétale et environnementale. Ces valeurs étaient déjà très encrées chez Saint-Gobain : la neutralité carbone 2050 est un engagement du Groupe depuis 2019, les notions d'agilité et de proximité client sont au centre des profondes transformations du Groupe faites en 2018. Nous étions donc bien armés pour affronter cette crise, et nous en sortons grandis et d'autant plus convaincus de la solidité de notre stratégie

et de nos valeurs. C'est ce que montrent nos enquêtes de satisfaction clients et employés, mais aussi nos résultats financiers.

Quels ont été les impacts de cette période sur votre organisation ?

Les impacts immédiats en 2020 ont été l'inquiétude face au risque sanitaire, l'arrêt brutal d'activité puis les risques croissants de liquidité. Notre organisation a été mise à rude épreuve mais nous avons fait preuve de beaucoup de flexibilité, en donnant une priorité claire à la protection de nos employés. Nos activités étant très locales, nous avons été relativement peu impactés par les difficultés mondiales de chaînes d'approvisionnement qui ont suivi, mais l'arrivée d'omicron en Chine en 2022 a été plus complexe à gérer car la politique « 0 Covid-19 » induit des obstacles au mouvement de biens et de personnes entre villes, voire des fermetures ponctuelles de sites en Chine. Sur les aspects RH, la distanciation sociale et les restrictions de déplacement ont été des défis, y compris l'éloignement avec nos sièges en France. Aussi, la reprise

« Nos employés ont fait preuve d'une capacité à s'adapter impressionnante, y compris pendant la période complexe du confinement de Shanghai pendant laquelle la plupart de nos sites ont continué à fonctionner grâce à des opérations en autonomie complète (close loop). »

rapide a rendu les enjeux de recrutement et de rétention des talents plus prégnants.

Comment vous êtes-vous (votre entreprise mais aussi personnellement) adapté à cette situation inédite ?

Nos employés ont fait preuve d'une capacité à s'adapter impressionnante, y compris pendant la période complexe du confinement de Shanghai pendant laquelle la plupart de nos sites ont continué à fonctionner grâce à des opérations en autonomie complète (close loop). Notre site le plus important, Sekurit Shanghai, s'est ainsi organisé pour faire vivre et travailler plus de 600 employés sur site pendant 2 mois complets ! Plus généralement, nous avons adapté nos modes de fonctionnement en nous appuyant sur les outils digitaux déployés ces dernières années, en réduisant nos déplacements et en favorisant le travail à distance plusieurs jours par semaine. Nous avons aussi cherché à apporter encore plus de sens à notre stratégie ; Un exemple récent et emblématique est notre usine Abrasifs de Suzhou qui vient d'être certifiée « Scope 2 Zero Carbon » après avoir atteint la neutralité



SAINT-GOBAIN

圣戈班集团

SAINT-GOBAIN

我们为集团战略注入了

更多意义



采访

韦博立

圣戈班集团
亚太区CEO

这段时期对圣戈班的业务产生了很大的影响。您得出了哪些结论？

我们正在经历一段罕见的变化频仍的时期，但这也恰恰带来了机会，让我们重新思考旧有的运作方式、战略和价值观。这不只是一场危机，而是多场我们正在亲身经历的危机。我们会面临业务的突然停止和迅速复苏带来的物流困难和通货膨胀；我们会经历对“旧式”全球化的质疑，并希望搬迁到消费场所附近。所有这一切都是在环境、社会和地缘政治紧张局势加剧的背景下发生的。这段时期过去后，掌握数字化、近距离服务，富有社会和环境责任的企业才是赢家。以上这些价值观在圣戈班已经根深蒂固：2050年实现碳中和是集团自2019年以来的承诺，而敏捷和贴近客户的理念则是集团2018年深刻变革的核心。因此，我们有充分的能力来应对这场危机，并变得更强，也会

« 我们的员工有着惊人的适应能力，包括在上海静默的时期。那时，我们的大多数工厂都能通过完全自主的闭环操作继续运行。 »

更加坚定地相信集团制定的战略和价值观是正确的。这也体现在我们的客户和员工满意度调查和财务报表中。

这段时间对圣戈班的组织工作有什么影响？

2020年带给我们的最直接的影响是对健康安全、业务骤停和现金流动性风险的增加产生的担忧。公司遭受了严峻的考验，但依旧表现出了很大的灵活性，明确要优先保护员工的健康安全。由于我们的业务非常本地化，全球供应链困难带来的影响相对较小。但奥密克戎毒株在2022年在中国本土被发现以后，情况变得更加复杂了，动态清零政策也让城市间的物流和人员流动变得困难，甚至导致一些工厂不得不临时关闭。在人力资源方面，隔离和旅行的限制，包括长期远离法国总部都为工作带来了许多不便。经济的快速复苏使招聘和留住人才的问题更加突出。

« 这一时期带来的极大好处是加强了互助，增强了对当前重大社会问题的集体责任感，如气候变化、自然资源枯竭和社会不平等。 »

您（您的公司，也包括您个人）是如何适应这种前所未有的情况的？

我们的员工有着惊人的适应能力，包括在上海静默的时期。那时，我们的大多数工厂都能通过完全自主的闭环操作继续运行。我们最重要的工厂——圣戈班韩格拉斯世固锐特玻璃（Sekurit Shanghai）——就这样组织起来，让600多名员工在整整两个月的时间里吃住工作在厂里。从更广的意义上看，我们利用近年来部署的数字工具调整了工作方式，减少了差旅次数，并推动了每周几天的远程工作。我们还努力将战略注入更多的意义。例如最近的标志性例子是在苏州的磨料厂。其生产在实现碳中和后刚刚获得“范围2零碳”认证，这是圣戈班集团在亚洲第一次，也是磨料业务在中国第一次实现碳中和。这些都是可持续的转变，将在疫情之后继续存在。

这种情况(也)带来了新的机会和新的模式。对圣戈班来说，出现了哪些机会和模式？

这一时期带来的极大好处是加深了互助，增强了对当前重大社会问题的集体责任感，如气候变化、自然资源枯竭和社会不平等。在圣戈班，我们很早就坚定地走上了这条道路，从2019年开始一直致力于2050年实现碳中和。我们在2020年加快了步伐，正式确定了我们的使命和存在的意义——“让世界成为更美好的家园”。对我们来说，这是一个真正的集体项目，因此我们在2021年提出了企业新战略，即“增长与影响”。该战略旨在使圣戈班成为可持续建筑领域的世界领导者。这一时期确实为我们带来了无数的增长和责任兼顾的机会。最重要的是向低碳栖息地的过渡。建筑业的碳排放目前占全球二氧化碳排放量的40%。这是一个令人兴奋的挑战！圣戈班在全球应对气候变化的努力中的位置更加清晰。所有员工都得到了充分动员！

集团在中国的发展前景如何？

在中国房地产发展放缓的时期，我们的定位仍然是耕耘会带来利润的领域，即轻型和可持续住房的部分：少用混凝土、水泥和钢材，多用更轻的材料，如石膏，将某些建筑结构的碳排放减少80%；提供生物源或回收材料；通过使用预制减少建筑工地及其废料产生的危害；翻新现有的住房，使其更加舒适和节能。我们正在努力在这些重要的发展提供创新解决方案，投资研发，寻找水泥的替代品，或投资新工厂的开设。我们在山西、河南、山东或江苏开展了几个项目，帮助客户向可持续建筑过渡。我们还将继续在可持续交通和工业领域发展。

采访人：P. TI