



Afin d'assurer la continuité de la production et fourniture en médicaments et vaccins essentiels pour les patients chinois, nous avons renforcé notre dialogue avec les autorités locales, tout en nouant des partenariats avec des acteurs locaux de la logistique. Nous avons dû faire preuve d'agilité et de résilience en ce qui concerne les chaînes d'approvisionnement.

**Cette situation a (aussi) permis l'émergence de nouvelles opportunités. Quelles sont-elles pour votre Groupe ?**

Le digital est sans aucun doute le domaine où la transformation de nos opérations a été la plus accélérée par la pandémie. Afin de proposer un écosystème de services numériques innovants aux patients et professionnels de santé chinois, nous travaillons étroitement avec les acteurs les plus novateurs de l'écosystème digital local. Sanofi Chine accélère également la transformation de son modèle d'accès au marché, initiée en amont de la pandémie, à travers le renforcement de modes d'interactions en distanciel avec les hôpitaux chinois.

Enfin nous adoptons des formats numériques et hybrides pour les temps forts de notre entreprise, tant sur le plan commercial, pour les lancements de produits, qu'en matière de grands événements, à l'instar de la cérémonie d'anniversaire des 40 ans de Sanofi Chine.

**Quelles sont les perspectives de développement de Sanofi en Chine ?**

Sanofi s'est dotée cette année d'une nouvelle marque au niveau mondial, mettant en avant la raison d'être de notre groupe : « Poursuivre les miracles de la science pour améliorer la vie des gens ». En ligne avec cette nouvelle identité, la feuille de route de Sanofi Chine est axée sur l'introduction de nouveaux produits de santé et le développement de solutions de santé numériques innovantes. Nous avons ainsi la volonté d'introduire 25 médicaments et vaccins innovants en Chine entre 2020 et 2025 et avons déjà lancé 16 nouveaux produits et nouvelles indications au cours des 3 dernières années, malgré les difficultés liées à la pandémie.

En parallèle, nous renforçons également nos capacités d'innovation en Chine, avec l'ouverture en 2021 d'un institut mondial de recherche biomédicale à Suzhou et d'un centre international d'innovation vaccinale à Shenzhen, tous deux profondément ancrés dans l'écosystème d'innovation local.

Enfin, nous implémentons également une stratégie de développement durable visant à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2030, tout en adoptant une philosophie et une culture de travail agiles, afin d'attirer les meilleurs talents et conduire ensemble la transformation du secteur de la santé en Chine.

*Propos recueillis par P. T1*

# SANOFI POUR SUIVRE LES MIRACLES



INTERVIEW

**PIUS S. HORNSTEIN**

Global Head Digital Global Business Units Sanofi

**Quelles évaluations et leçons avez-vous tirées de la période ?**

La Chine est une priorité stratégique pour Sanofi, deuxième marché à l'international pour notre groupe, qui célèbre cette année le 40ème anniversaire de sa présence dans le pays. L'incertitude générée par la pandémie est certaine, au même titre que la complexité des développements sur la scène internationale. Dans ce contexte, il nous paraît aujourd'hui indispensable d'accroître nos partenariats locaux, afin de consolider notre position en Chine et de continuer de répondre au mieux aux besoins médicaux

prioritaires identifiés dans la feuille de route Healthy China 2030.

À ce titre, je suis très heureux que mon successeur, Wayne Shi, prenne aujourd'hui la direction de Sanofi Chine : Il jouera un rôle clef dans le développement de notre approche partenariale avec l'écosystème local. J'évolue de mon côté vers d'autres fonctions au sein de notre siège parisien, d'où je piloterai la mise en œuvre de la stratégie digitale mondiale de Sanofi pour les unités commerciales de notre groupe. Le digital est par ailleurs devenu notre mode d'interaction prioritaire : Nous ne laissons pas les contraintes logistiques de la crise sanitaire impacter notre calendrier.

**Quels ont été les impacts pour le Groupe et plus globalement sur votre secteur d'activité ?**

L'activité de nos 3 sites industriels a été globalement ininterrompue depuis le début de la pandémie. Toutefois, nous avons rencontré d'importantes tensions sur les chaînes d'approvisionnement lors du 2ème trimestre 2022. Les coûts logistiques et délais d'importation ont notamment considérablement augmenté, nous confrontant à d'importantes difficultés pour assurer la fourniture continue de produits de santé aux patients chinois.

Sur le plan commercial, l'accès aux hôpi-

*« L'activité de nos 3 sites industriels a été globalement ininterrompue depuis le début de la pandémie. Toutefois, nous avons rencontré d'importantes tensions sur les chaînes d'approvisionnement lors du 2ème trimestre 2022. »*

# DE LA SCIENCE

taux par les représentants de notre industrie est fortement impacté depuis le début de la pandémie. Ce phénomène a été accru par le confinement de 2022, certains hôpitaux n'ayant pas accepté de visites pendant des périodes prolongées.

Sur le plan des ressources humaines, la baisse d'attractivité de la Chine pour les collaborateurs étrangers est également préoccupante à court et moyen termes, en matière de diversité et de lien avec notre siège parisien.

**À situation exceptionnelle, mesures exceptionnelles... Quelles ont été les réponses de Sanofi en Chine pendant cette période ?**

Comme en 2020, la sécurité de nos collaborateurs a été notre première priorité. Nous avons ainsi adopté le télétravail pour l'ensemble de nos sites tertiaires à Shanghai dès le début du mois de mars et avons mis en place des circuits d'approvisionnement en denrées alimentaires pour nos employés dès la première semaine du confinement. Indépendamment de la pandémie, nous avons adopté dès 2020 une politique centrée sur l'employé et un système beaucoup plus souple de travail à distance, à raison de 1 à 2 jours de télétravail par semaine possible pour la majorité des collaborateurs de nos sites tertiaires.

*« Le digital est sans aucun doute le domaine où la transformation de nos opérations a été la plus accélérée par la pandémie. Afin de proposer un écosystème de services innovants aux patients et professionnels de santé chinois, nous travaillons étroitement avec les acteurs les plus novateurs de l'écosystème digital local. »*



赛诺菲

大湾区国际疫苗创新中心



追寻科学奇迹，焕发生命光彩

## 追寻科学奇迹



采访

贺恩霆

赛诺菲数字事业部全球负责人

**疫情期间，您进行了哪些评估并吸取了哪些经验教训？**

中国是赛诺菲的战略重点，也是我集团的第二大国际市场。今年赛诺菲正在庆祝入华40周年。疫情引发的不确定性是毋庸置疑的，而国际舞台上的风云变幻也同样不可小觑。在此背景下，我集团坚信，必须加强我们在当地的伙伴关系，巩固在华地位，并继续尽最大可能满足“2030年健康中国路线图”中确定的优先医疗需求。

因此，我很高兴我的继任者施旺担任赛诺菲大中华区总裁。在发展赛诺菲与当地生态系统的伙伴关系方面，施旺将大有可为。我个人将在巴黎总部担任其他职务，领导赛诺菲全球数字战略在集团业务部门的实施。数字技术已成为我们的主要互动方式。我们不会让疫情带来的物流限制影响我们的部署。

**这场疫情对赛诺菲在中国的工作有哪些影响？从宏观角度上看，疫情对整个行业产生了哪些影响？**

疫情爆发以来，集团在中国的三个生产基地工作基本正常，没有中断。不过，在2022年第二季度，我集团在供应链方面确实遭遇重大压力。物流成本和进口延误大大增加，为我们继续向在中国的病患提供医药解决方案带来了重大挑战。

从商业角度来看，疫情爆发以来，医药代表进入医院的机会大大减少了。2022年的城市

*« 自疫情爆发以来，集团在中国的三个生产基地工作基本正常，没有中断。不过，在2022年第二季度，我集团在供应链方面确实遭遇重大压力。»*

静态管理加剧了这些问题。部分医院长期禁止外人进入。

在人力资源方面，中国对外国员工的吸引力受到影响。无论是在保持员工多样性方面，还是在保持与巴黎总部的联系方面，在中短期内这也是一个令人担忧的问题。

**正所谓“非常时期，非常手段”。那么，赛诺菲是如何度过这一非常时期的？**

与2020年一样，我们最关注的还是员工的健康。从3月初开始，我们在上海的所有员工都采用了远程办公，并在静态管理的第一周就为员工提供了食品保障。我集团早在2020年就采取了一项与疫情无关的以员工为中心的政策，建立了更加灵活的远程办公系统，让大多数员工每周能够有1-2天在家远程办公。

为了确保能够连续为在中国的患者和公众生产和供应基本药品和疫苗，我们加强了与地方当局的沟通，并与当地物流利益攸关方建立了伙伴关系。在保证供应链畅通方面，可以说我们做到了灵活坚韧。

**在这种形势下，很多新的机会和模式得以涌现。对您的团队来说，出现了哪些机会和模式呢？**

毫无疑问，疫情下，数字化是我们业务转型变化最大的领域。为了给中国的病人和医疗保健专业人员提供一个数字化创新服务的生态系统，我们与当地数字生态系统中最具创新精

*« 毫无疑问，疫情下，数字化是我们业务转型变化最大的领域。为了给中国的病人和医疗保健专业人员提供一个创新服务的生态系统，我们与当地数字生态系统中最具创新精神的人士密切合作。»*

神的人士密切合作。早在疫情还未爆发时，赛诺菲中国就已通过加强与中国医院的远程互动方式，加快了其市场准入模式的转变。最后，我们采用了数字和线上线下结合模式，既举办产品发布会等商业活动，也开展了其他大型活动，如赛诺菲中国公司成立40周年庆典。

**赛诺菲在中国的发展前景如何？**

赛诺菲今年在全球范围内发布了全新品牌，彰显了集团的根本宗旨：“追寻科学奇迹，焕发生命光彩”。为了响应号召，赛诺菲中国公司的路线图将侧重于推出创新药物和疫苗，开发具有创新性的数字医疗保健解决方案。因此，我们打算于2020年至2025年间在中国推出至少25种创新药物和疫苗。在过去三年中，尽管遭受了疫情带来的种种不利因素的影响，赛诺菲仍旧推出了16种新产品和新适应症。

与此同时，集团也在加强在中国的创新能力。2021年赛诺菲在苏州开设了其在中国的首个全球研究院，在深圳开设了一个国际疫苗创新中心。这两个中心都深深植根于当地的创新生态系统。

最后，我们正在实施一项可持续发展战略，希望到2030年实现碳中和。同时，集团将采用灵活的工作理念和文化以吸引最优秀的人才，共同推动中国卫生部门的转型。

采访人：P. TI