



SAINT-GOBAIN

Signature d'un contrat avec la Chine en 2004 en présence à l'époque du président de la République Populaire de Chine, M. Hu Jintao, du Premier Ministre français, M. Jean-Pierre Raffarin et du PDG de Saint-Gobain, M. Jean-Louis Beffa  
2004年，在时任中华人民共和国主席胡锦涛先生和法国总理拉法兰先生的见证下，圣戈班首席执行官Jean-Louis Beffa先生和中国签署了合同

## PRÉSENT INDUSTRIELLEMENT DEPUIS 1985



INTERVIEW

LUDOVIC WEBER

Directeur général Asie-Pacifique Saint-Gobain

**Quelle analyse faites-vous de l'évolution économique de la Chine sur les 30 dernières années ?**

La Chine a connu un développement exponentiel, sans précédent dans le monde moderne et que nous pourrions qualifier de « nouvelles trente glorieuses ». Le pays s'est développé avec un modèle propre s'appuyant sur les exportations, grâce à une forte politique d'ouverture (adhésion à l'OMC) et de compétitivité (investissements massifs en infrastructures) ; s'y est ensuite ajoutée une forte impulsion pour la localisation de technologies. Cette stratégie a été un franc succès, faisant du pays la deuxième puissance économique mondiale en un temps record, permettant un enrichissement rapide de sa population ainsi qu'une montée en gamme de l'industrie locale, devenant même pionnière sur la scène internationale dans certains secteurs (digital, IA, véhicule électrique).

Ce modèle a atteint sa maturité il y a plusieurs années : l'augmentation du niveau de vie et du coût du travail local,

*« Saint-Gobain s'est développé au rythme du pays. Nous sommes industriellement présents en Chine depuis 1985, au début de son ouverture, et avons connu une phase de très forte croissance. Dès le début, la stratégie de Saint-Gobain a été de produire en Chine pour la Chine : nous avons suivi le développement du pays, accompagnant parfois nos clients, en répondant à leurs importants besoins en infrastructures et constructions. »*

*« Il me semble indispensable d'être présent en Chine. Tout d'abord, pour son marché local important. Également pour sa capacité d'innovation. Et enfin pour alimenter notre raison d'être : comment imaginer d'atteindre la neutralité carbone au niveau mondial sans adresser avec force les immenses enjeux environnementaux de la Chine, avec la taille de son marché ? En tant qu'acteur responsable et voulant avoir un impact sur les défis majeurs de la planète, nous devons avoir une place de choix en Chine. »*

## EN CHINE

la transition vers une demande locale plus qualitative, l'émergence d'autres économies mondiales très compétitives, ont imposé une refonte du modèle de développement de la Chine. Moins basé sur l'export et davantage tourné vers le développement de son marché intérieur, ce modèle s'appuie sur une classe moyenne de consommateurs qualitatifs, la plus importante au monde. L'industrie locale ne recherche plus uniquement la croissance et la quantité, elle devient plus qualitative, l'innovation devient une composante majeure de son développement ; de même ce modèle est plus conscient de son environnement et de son impact sur les parties prenantes.

**Quel a été le "parcours chinois" du Groupe Saint-Gobain sur cette période ?**

Saint-Gobain s'est développé au rythme du pays. Nous sommes industriellement présents en Chine depuis 1985, au début de son ouverture, et avons connu une phase de très forte croissance. Dès le début, la stratégie

de Saint-Gobain a été de produire en Chine pour la Chine : nous avons suivi le développement du pays, accompagnant parfois nos clients, en répondant à leurs importants besoins en infrastructures et constructions.

Conscients de l'émergence d'un fort écosystème d'innovation, nous avons créé un centre de R&D à Shanghai en 2005, centre à vocation régionale (Asie-Pacifique) voire mondiale sur certaines compétences. Ce centre accompagne l'ensemble de nos business chinois dans le développement de nouvelles solutions et services, au plus près de nos clients et en lien avec l'écosystème d'innovation local très actif. Chaque année une vingtaine de brevets sont déposés par notre centre, dont certains sont utilisés par le Groupe dans d'autres régions du monde.

Nous nous sommes progressivement positionnés sur des secteurs où nous pouvions réussir, nous démarquer en apportant de la différenciation à nos clients. Avec cette grille de lecture, nous avons fait des choix, cédant cer-

taines activités comme le vitrage bâtiment, et en développant d'autres telles que la construction légère. Il est primordial pour nous de trouver un terrain de jeu alimentant à la fois notre vision, qui est d'être leader mondial de la construction durable, et la logique de développement des pays dans lesquels nous opérons. En Chine nous avons trouvé ce terrain de jeu avec les secteurs de la neutralité carbone, engagement fort du pays qui donne un rôle important aux acteurs économiques pour innover et développer des solutions plus durables. Nous nous sommes ainsi positionnés sur des marchés particulièrement porteurs telles que la rénovation des bâtiments, la chimie de la construction, les véhicules électriques, ou encore les énergies renouvelables. Aujourd'hui, nous avons plus de 45 usines en Chine avec quelques 6 500 employés, en croissance continue, en ligne avec notre stratégie Grow & Impact.

**Et si c'était à refaire ?...**

Nous signerions à nouveau ! Nous avons bénéficié de la croissance exponentielle du pays sur ces trente dernières années. Je pense que nous sommes arrivés au bon moment. Notre présence historique en Chine et notre stratégie à long terme nous aide aujourd'hui et nous positionne comme un acteur sérieux, fiable et pérenne pour nos clients, nos partenaires et les autorités du pays.

Il me semble indispensable d'être présent en Chine. Tout d'abord, pour son marché local important. Également pour sa capacité d'innovation. Et enfin pour alimenter notre raison d'être : comment imaginer d'atteindre la neutralité carbone au niveau mondial sans adresser avec force les immenses enjeux environnementaux de la Chine, avec la taille de son marché ? En tant qu'acteur responsable et voulant avoir un impact sur les défis majeurs de la planète, nous devons avoir une place de choix en Chine.

**Si l'on se projette : la Chine dans 30 ans devrait être la première puissance économique mondiale... Comment le Groupe Saint-Gobain peut-il accompagner cette dynamique ?**

Nous constatons avec satisfaction que notre raison d'être et notre vision sont en parfaite adéquation avec l'une des politiques publiques importantes de la Chine, et qui s'inscrit dans la durée, à savoir le défi de la neutralité carbone. Les bâtiments représentent 40 %



des émissions de CO2 de la planète, les solutions que nous développerons pour faire diminuer ce chiffre seront les bienvenues en Chine.

Aussi, l'environnement concurrentiel est pour nous plus favorable qu'il ne l'était il y a 20 ans, avec des règles plus uniformément appliquées, avec des standards qui se rapprochent – parfois dépassent – ce que nous avons en Europe. Le marché évolue également vers plus de qualité, de segmentation, de responsabilité, davantage en phase avec ce que nous avons toujours su faire le mieux. Je vois donc beaucoup d'ingrédients réunis pour un beau futur pour Saint-Gobain en Chine, et c'est pourquoi nous continuons à y investir. Nous espérons vivement que des externalités, notamment les enjeux géostratégiques, ne viendront pas freiner ces ambitions.

#### La CCI fête ses 30 ans, pouvez-vous nous dire quelques mots sur cette institution ?

Saint-Gobain est membre et sponsor de la Chambre depuis les années 1990. Nous sommes actifs lors de ses événements, nous en supportons un certain nombre et Saint-Gobain, assez récemment d'ailleurs, en a assuré sa Présidence 4 années durant. C'est dire l'attention toute particulière que nous portons à la Chambre de Commerce, toujours avec un regard de bienveillance.

Cela fait partie des valeurs de Saint-Gobain, de notre responsabilité sociétale. Nous sommes « nés » en France il y a 357 ans, nous opérons aujourd'hui en Chine, nous estimons que c'est une partie de notre mission que de relier ces deux cultures, d'améliorer en continue la compréhension mutuelle et les échanges, et la Chambre de Commerce est un organe important pour ce faire.

La Chambre accompagne aussi des entreprises de plus petites tailles à se développer sur le marché chinois, et il est essentiel que des grands groupes comme Saint-Gobain soutiennent ces actions pour renforcer l'écosystème français en Chine. Ce rôle est critique actuellement, après 3 années difficiles d'échanges limités par le Covid-19 et avec les tensions micro-politiques que nous constatons.

Propos recueillis par P. TI



Vues extérieures de l'usine de Vitrage Sekurit Shanghai en 1995 1995年上海Sekurit玻璃厂外部视图



Références commerciales en Chine, l'opéra de Shanghai, 1996 中国商业参考, 1996年的上海歌剧院

SAINT-GOBAIN  
**圣戈班**

## 从1985年起，进入

## 中国工业市场



韦博立

圣戈班集团  
亚太地区首席执行官

« 圣戈班集团紧跟着中国的发展步伐。自1985年，中国改革开放初期，我们就在中国建立了工业基地，并实现了十分迅猛的业务增长。圣戈班集团初期制定的战略就是在“中国生产，为中国服务”：我们一直跟随中国的发展节奏，为我们的客户服务，满足他们在基础设施和建筑工程领域的需求。»

#### 您对中国过去三十年的经济和社会发展有何分析？

中国实现了指数式增长，这在当代世界中是前所未有的，我们可以把它描述为新的“辉煌三十年”。中国的发展得益于自己坚定的改革开放（加入世贸组织）和促进竞争力的政策（对基础设施的大规模投资），探索出了一条以出口为基础的自我发展道路；随后又大力推动技术的本土化发展。这一战略取得了巨大的成功，使中国在创纪录的短时间内成为世界第二大经济体，实现了人口的快速增长和本土工业的优化升级，甚至在某些领域（数字、人工智能、电动汽车）成为国际舞台上的先驱者。

这种发展模式早在几年前就已经成熟了：生活水平、本土劳动力成本、国内需求质量的提高，以及世界范围内具有竞争力的其他经济体的出现，都促使中国重新思考其发展模式。这种模式不再以出口为导向，而是更加注重国内市场的发展，中国有世界上最大规模的追求高质量生活的中产阶级。所以，本土产业不再只追求满足数量上的需求和简单的经济增长，而是更加注重质量。而创新也正成为促进其经济发展的主要元素。另外，这一发展模式更意识到环境的重要性及其对相关利益者的影响。

#### 在这段时期，圣戈班集团的“中国之旅”是怎样的？

圣戈班集团紧跟着中国的发展步伐。自1985

年，中国改革开放初期，我们就在中国建立了工业基地，并实现了十分迅猛的业务增长。圣戈班集团初期制定的战略就是在“中国生产，为中国服务”：我们一直跟随中国的发展节奏，为我们的客户服务，满足他们在基础设施和建筑工程领域的需求。

由于捕捉到创新生态系统正在蓬勃发展的讯号，我们于2005年在上海建立了一个研发中心，为亚太地区乃至全球提供服务。该中心支持我们所有关于针对中国企业发展的创新型解决方案和服务，尽可能地贴近我们的客户，并与本土非常活跃的创新生态系统相结合。每年，我们的研发中心会有约20项注册专利，集团会将其部分成果应用到全球其他地区的业务中。

我们已经逐渐找到了我们的优势领域，通过为我们的客户提供差异化的服务，我们拥有了竞争力和优势。因此，我们也进行过取舍，剥离了某些业务，如建筑玻璃，着重发展其他业务，如轻型建筑。对我们来说，必须找到一个既能满足我们发展愿景——成为可持续建筑领域的全球领导者，又能遵循我们业务所在国发展逻辑的赛道。在中国，我们找到了，那就是助力实现碳中和，这是中国作出的一个强有力的承诺，促进了各经济行为体创新和开发更多可持续解决方案。我们已瞄准具备发展潜力的市场，如建筑翻新、建筑化学用品、电动汽车和可再生能源。如今，我们在中国有超过

« 我认为我们进军中国是非常重要的。首先，中国有庞大的市场；其次是它的创新能力；最后更有吸引力的是：就中国的市场规模来说，如果不和中国一起应对环境挑战，我们如何能够在全球范围内实现碳中和？作为一个负责任的参与者，我们希望在应对全球重大挑战中发挥重要的作用，我们必须在中国有一席之地。»

45家工厂，约6500名员工，按照我们的战略设想“Grow & Impact”，稳健发展。

#### 那么如果这一切都从头来过呢？

我们会做出同样的选择！在过去的三十年里，我们从中国的指数式增长中收益颇丰。我认为我们适逢其时。我们过去在中国的业务发展，和我们制定的长期战略成就了我们的今天，对于我们的客户、合作伙伴和政府来说，我们是一个认真、值得信赖和稳定的企业。

我认为我们进军中国是非常重要的。首先，中国有庞大的市场；其次是它的创新能力；最后更有吸引力的是：就中国的市场规模来说，如果不和中国一起应对环境挑战，我们如何能够在全球范围内实现碳中和？作为一个负责任的参与者，我们希望在应对全球重大挑战中发挥重要的作用，我们必须在中国有一席之地。

#### 如果我们向前看：30年后，中国应该会成为世界第一大经济体...圣戈班集团如何紧跟这种发展活力呢？

我们很高兴地看到，我们的业务发展和愿景符合中国制定的一项重要公共政策，而这一政策将长期不变，即应对碳中和的挑战。与建筑相关的碳排放占全球总碳排的40%，我们为减少这一比例而研发的解决方案将在中国大受欢迎。

因此，现在的竞争环境对我们来说比20年前更有利，因为中国有了更统一的规则，这些标准接近——有时超过——我们在欧洲的标准。中国市场也朝着高质量、领域细化、和负责任的方向发展，这样更有利于发挥我们的传统优势。因此，我认为有很多积极因素，能使圣戈班集团在中国拥抱美好的未来，这也是我们继续投资中国的原因。我们非常希望一些外部因素，例如地缘战略的博弈，不会成为实现这一目标的障碍。

#### 中国法国工商会正在庆祝其成立30周年，您能向我们介绍一下这个机构吗？

圣戈班自1990年代以来一直是中国法国工商会的会员企业和赞助商。我们积极参加商会组织的活动，而且圣戈班集团亚太区负责人还曾连续4年担任了中国法国工商会会长的职务。这表明我们对商会总是有特别的关注。

这也体现了圣戈班集团的价值观和社会责任。357年前，我们在法国“诞生”；现在，我们在中国开展业务。我们认为我们的使命之一是将这两种文化联系起来，不断增进相互交流和理解，而中国法国工商会在这方面可以发挥重要作用。

中国法国工商会还助力小微企业在中国市场发展，像圣戈班这样的大型集团必须支持这一行动，以增强在华法企生态系统。三年疫情导致我们的交流遇到了些许困难，加之政治局势影响，中国法国工商会的作用在当下至关重要。

采访人：P. TI