

LA CURIOSITE DES ENFANTS, DES EXPLORATEURS ET DE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

Maud Thuaudet, Saint-Gobain



Hortense Chadapaux : Bonjour Maud ! Vous êtes **Directrice de la Stratégie du Groupe Saint-Gobain**, que vous avez rejoint en septembre 2019 après une carrière débutée chez Thales. Vous êtes ingénieure de formation et aujourd'hui vous pilotez la stratégie d'un grand groupe. Que vous évoque la notion de curiosité appliquée l'entreprise ?

Maud Thuaudet : C'est une très bonne question ! La curiosité, pour moi, c'est un peu trois choses quand j'y réfléchis. La première, qui est très en lien avec ma vie personnelle, c'est évidemment la curiosité des enfants – dont je fais l'expérience tous les jours. C'est une curiosité qui permet d'apprendre, de progresser, de grandir et je pense que c'est un moteur fondamental de l'être humain et de toute société, et donc de toute entreprise.

Après, au-delà de cela, je pense qu'il y a aussi la curiosité de l'explorateur, explorateur qui va aller chercher les sources du Nil ; remonter le Nil, contre vents et marées, pour en trouver les sources. Ces explorateurs étaient finalement des gens qui cherchaient à comprendre le monde, ne trouvaient pas forcément une explication mais, au moins, ils cherchaient à comprendre l'environnement dans lequel ils vivaient... enfin, dans lequel ils vivent ! Parce qu'il y en a encore aujourd'hui si vous prenez des explorateurs comme Bertrand Piccard.

Et puis peut-être un troisième aspect qui est la curiosité que tout bon scientifique a au début de ses recherches et qui va ensuite amener à de l'innovation et à de nouvelles inventions pour faire avancer la science.

Voilà, pour moi, c'est ça la curiosité !

HC : Curiosité de l'enfant, curiosité des explorateurs et curiosité comme point de départ de la démarche scientifique : on voit évidemment des parallèles intéressants à faire avec l'entreprise. Commençons par les enfants. Si on parle de Saint-Gobain, comment une entreprise qui a 350 ans peut garder une âme d'enfant ?

MT : Ah c'est une très bonne question ! Je pense que l'âme d'enfant, c'est l'art de se réinventer. C'est donc l'art de se réinventer en trouvant de nouveaux marchés et en sachant justement se renouveler. Et donc accepter aussi qu'on change et qu'on évolue de la même façon qu'un enfant va d'ailleurs le faire : il va passer par différentes phases, l'enfance, l'adolescence, etc. et, à chaque fois, ce sera accepter ces différents bouleversements pour grandir. Saint-Gobain a beaucoup évolué dans son histoire avec des entrées un peu marquantes dans différents métiers : il y a pu y avoir par exemple le gypse, la plaque de plâtre, les mortiers et tout ce qui va être utilisé pour les enduits de façade par exemple, il y a eu l'entrée dans la distribution – les métiers de la distribution, le négoce de matériaux de bâtiment – de grandes dates de l'histoire de Saint-Gobain qui ont renouvelé le groupe en fonction de l'histoire de ces marchés. Après je pense, effectivement, que pour une société comme Saint-Gobain à l'histoire très riche, il faut éviter ce qu'on entend parfois dans les grandes entreprises : "Ah mais ça, on a essayé et ça ne marche pas". C'est le pire piège qui soit parce que c'est l'anti-curiosité et c'est juste une façon de faire du surplace. Les enfants, par exemple, tous les jours, ils redécouvrent la joie de la nature, d'un papillon qui s'envole, d'une herbe qui a grandi par rapport à la veille, etc. Et donc le "On l'a on a déjà fait, ça ne marchera pas", c'est vraiment l'ennemi de la curiosité et l'ennemi de l'innovation, de la réinvention et de la prospérité d'une grande entreprise.

Par exemple, si je fais un parallèle avec une entreprise, travailler avec des start-up, c'est quelque chose de très riche qui nous permet de nous réinventer. Chez Saint-Gobain, on a une activité de *corporate venture* qui s'appelle NOVA et, malgré le covid, l'année dernière, en 2020, on a signé une trentaine de partenariats avec des start-up, toujours dans cet état d'esprit de se réinventer, d'être curieux, d'avoir la curiosité de nos

marchés et de, à la fois, faire progresser ces jeunes pousses souvent dans l'industrie et, en même temps, nous faire progresser et nous faire nous réinventer.

HC : C'est déjà une forme d'exploration que vous décrivez là ! Alors si on parle du deuxième volet de la curiosité, la curiosité des explorateurs, dont vous nous avez parlé. Qu'est-ce qu'une entreprise exploratrice ?

MT : Vous avez raison, les start-up, c'est une forme d'exploration parce que, je pense, que ce qui les caractérise, c'est qu'elles explorent ; et puis, un jour, elles ont une idée parce qu'elles voient que dans leur exploration, il y a quelque chose – elles ont presque trouvé la source du Nil ! Et donc, pour nous, la curiosité, explorer, c'est aller à la rencontre de nos clients, comprendre comment ils travaillent, quels sont leurs besoins et répondre à leurs besoins évidemment. Par exemple, notre activité de distribution. Quand on est rentré dans cette activité dans les années 90, c'était une activité de négoce de matériaux et aujourd'hui c'est une activité qui se renouvelle de plus en plus, qui se réinvente en s'enrichissant de différents conseils, services en ligne qu'on a apportés aux artisans : par exemple l'aide à la création de devis (on va faciliter le fait que les artisans puissent en ligne générer leurs devis à partir de notre catalogue), on va créer des formations, des labellisations pour les artisans, on va leur apporter la possibilité de créer un réseau entre pairs pour échanger les bonnes pratiques et pour progresser ensemble, etc. En explorant les besoins de nos clients artisans, on réinvente finalement notre métier et on se réinvente nous-mêmes.

HC : C'est aussi une exploration territoriale ?

MT : Chez Saint-Gobain, un point important aussi est d'explorer de nouvelles géographies. On a, l'année dernière, ouvert notre soixante-dixième pays, le Kazakhstan. Pour Saint-Gobain, cette expansion internationale est aussi une forme de curiosité. Ce n'est pas de la curiosité béate évidemment ; c'est de la curiosité bien allouée en fonction des zones géographiques et du potentiel qu'elles peuvent avoir. Et puis c'est vrai que cette curiosité, c'est un peu comme l'explorateur : il prend des risques pour remonter jusqu'aux sources du Nil, il peut rencontrer des crocodiles mais il peut aussi rencontrer des merveilles. C'est donc accepter de prendre des risques et, pour nous, cela a voulu dire par exemple qu'on a, dans l'expansion géographique, transféré énormément de responsabilité et de marge de décision à nos managers locaux dans les pays : ce sont eux qui sont vraiment aux manettes du Saint-Gobain Vietnam, du Saint-Gobain Brésil, du Saint-Gobain Finlande. Ce sont eux qui décident et cela veut dire aussi, pour un groupe comme Saint-Gobain, une décentralisation et accepter cette part de risque qui est dans toute décentralisation.

HC : Un modèle multi-local qui d'ailleurs a été un réel atout en cette période de crise ?

MT : Exactement ! Un succès assez bluffant !

HC : On a donc donné raison aux explorateurs ?

MT : Exactement !

HC : Vous avez également, en début d'entretien, parler de la curiosité de la démarche scientifique. On a une petite idée de ce que cela implique dans une entreprise d'ingénieurs comme la vôtre mais, concrètement, dans le quotidien d'entreprise, à quoi pensez-vous ?

MT : Je reviens encore sur l'exploration qui va être d'aller comprendre les besoins de nos clients et répondre à leurs besoins. Si on veut répondre à leurs besoins, cela veut justement dire trouver des solutions et donc être curieux d'apporter ces solutions et de les découvrir. L'innovation-produit joue là un rôle très important. Il va falloir régulièrement mettre de nouveaux produits sur le marché. Chez Saint-Gobain, un produit sur quatre n'existait pas il y a cinq ans.

C'est une force énorme de savoir apporter ses solutions de façon de plus en plus courte. Il y a une question de vitesse aussi, on le voit d'ailleurs si on fait encore le parallèle avec les démarches scientifiques aujourd'hui. On mettait deux-trois ans pour faire un vaccin et, avec le covid, on va mettre quelques mois pour faire un vaccin. Je pense que ce raccourcissement de l'échelle de temps est vrai aussi pour l'innovation dans les entreprises. Un produit qu'on mettait deux ans à sortir, aujourd'hui il faut qu'on le sorte en quelques mois. Chez Saint-Gobain, on a lancé un certain nombre de produits qui sont justement adaptés au covid : par exemple des éponges antibactériennes, des revêtements, des films antibactériens, des plafonds pour les

hôpitaux qui vont être antibactériens. C'est donc aussi savoir réagir très vite et répondre aux besoins de nos clients.

HC : Une forme d'innovation frugale aussi ?

MT : Voilà, exactement, tout à fait ! Aller à l'essentiel, c'est beaucoup ce que nous a appris la crise mais je pense que c'était aussi beaucoup l'ADN de nos clients : avoir des gens sur le terrain, concrets, qui ont des solutions à déployer assez rapidement disant « Voilà il faut que ça fonctionne à la fin de la journée ».

HC : On a parlé de vos clients, on a parlé de la direction générale à travers la stratégie déployée, les collaborateurs aussi ont un rôle à jouer dans la curiosité de l'entreprise ?

MT : Je pense que, effectivement vous avez raison, la curiosité doit venir des collaborateurs. C'est une qualité essentielle que chacun doit avoir. Et c'est la curiosité à la fois du monde qui les entoure, mais aussi de ses collègues, de ses clients, etc. C'est une curiosité humaine parce que mieux comprendre l'autre, c'est aussi mieux l'accepter comme il est. C'est donc aussi laisser la place à la diversité, qui est un aspect absolument fondamental. Et nous avons progressé ces dernières années puisqu'en 2020 nous avons atteint les 25% de femmes cadres dans un secteur qui est quand même traditionnellement assez masculin. Alors évidemment il y a des disparités entre pays – on a des pays qui sont à des niveaux très élevés comme par exemple la Pologne, la France est elle aussi très bien placée – et puis on a des pays où c'est plus compliqué.



Maud Thuaudet

HC : Avec des objectifs pour les années à venir ?

MT : Effectivement, on s'est fixé de nouveaux objectifs, en particulier sur la féminisation des instances de direction, comités exécutifs des différentes BU¹⁵ des différents pays, avec l'objectif d'atteindre 30% de femmes dans ces comités exécutifs.

HC : À quel horizon ?

MT : À horizon 2025.

HC : Donc 30% de femmes dans les comités exécutifs à l'horizon 2025. Vous êtes-vous fixés d'autres objectifs en matière de RSE ?

MT : La RSE effectivement est au cœur de notre stratégie. On a pris l'année dernière un engagement de neutralité carbone en 2050. C'est aussi le résultat d'une démarche de curiosité d'en arriver-là puisque depuis le début de la décennie 2010, ce sont des sujets sur lesquels on travaille beaucoup. On a été précurseur avec des prix du carbone internes qu'on a fixés dès 2016 et qu'on vient d'ailleurs de remonter. On a donc fixé cet objectif de neutralité carbone en 2050 ; il s'accompagne d'un objectif de 100 millions d'euros de dépenses CAPEX alloués tous les ans pour financer justement la mutation de notre outil industriel vers des technologies bas carbone. C'est donc une révolution qui est en marche et c'est une révolution qui mobilise tous nos collaborateurs curieux de construire le monde de demain. On a tout un programme de transformation qui s'appelle « *Transform and Grow* » et qui consiste à transformer la culture de l'entreprise autour de trois grands thèmes : confiance, responsabilisation et collaboration. Ces grands thèmes-là ont vraiment vocation à être un peu les valeurs qui nous unissent quand on appartient à Saint-Gobain. Ce sont ces attitudes qu'on met en œuvre aujourd'hui.

HC : Toutes ces valeurs que vous évoquez ont été réunies au sein d'une raison d'être ?

MT : Oui, exactement. On a l'année dernière révélé notre raison d'être « *Making the world a better home* » qui a été le fruit d'un travail collaboratif ayant mobilisé des milliers de collaborateurs à travers le monde qui

¹⁵ Business Unit

ont exprimé ce que Saint-Gobain représentait pour eux, quelle était la raison d'être de Saint-Gobain et où ils voulaient qu'on aille. C'est donc cette phrase qui a émergé « *Making the world a better home* », phrase dans laquelle on se retrouve tous parce que c'est une phrase très mobilisatrice.

HC : Alors une fois qu'on a défini cette raison d'être, ces valeurs, comment se traduisent-elles dans l'entreprise ? Comment les mesure-t-on ? Finalement est-ce qu'il y a des KPI¹⁶ de la curiosité ?

MT : Ah très bonne question ! Il y a des KPI effectivement du résultat de la curiosité, oui. Je pense qu'il y a des KPI sur l'innovation justement, on en a parlé tout à l'heure, les nouveaux produits ; il y a des KPI sur la diversité. Le KPI de la curiosité va être, à mon avis, à la fin des fins, la croissance parce que quand on est curieux, on a une expansion naturelle sur ses marchés et donc on fait de la croissance, tout simplement.

HC : Merci Maud ! Vous nous avez donné des pistes de curiosité, la curiosité de l'enfant, la curiosité de l'explorateur, la curiosité de la démarche scientifique, de ce que ça implique dans l'entreprise, y compris dans un grand groupe de 350 ans, des pistes intéressantes applicables à différentes tailles, différents âges d'entreprise.

Entretien réalisé en février 2021

¹⁶ *Key Performance Indicator* ou indicateur clé de performance