

SOLVAY | **ive**

**LE
NOUVEAU
SOLVAY**

Horizon, Rhodia...
un nouvel
elan



LE MAGAZINE
INTERNATIONAL
DE SOLVAY
N° 262
SEPTEMBRE 2011

HORIZON SOLVAY, PLUS VITE, PLUS LOIN

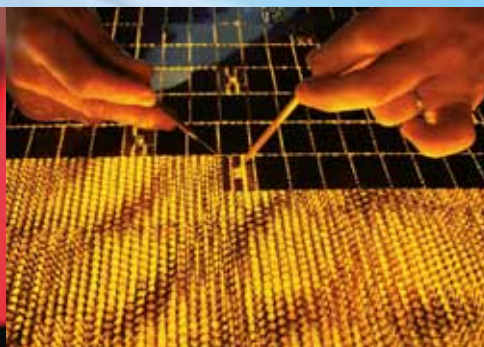
SÉCURITÉ ET DURABILITÉ

Green River
établit un
nouveau
précédent



ENTRETIEN

Jean-Pierre
Clamadiou,
Deputy CEO de Solvay



INNOVATION CENTER
Un tremplin pour de nouveaux business



ASIE

LE SOLEIL SE LÈVE À L'EST

SOMMAIRE > NUMÉRO 262 - SEPTEMBRE 2011

SOLVAY EN MARCHÉ

Panorama Groupe

- 4 Prototype de pile à combustible à Warrington
L'innovation, un état d'esprit
- 5 Investissements dans l'empire du milieu
4^e enquête Solvay People Survey
- 6 Code de conduite : "Speak Up"
- 7 Nouvel investissement pour l'usine de Tavaux Corée : Solvay partenaire de l'université des femmes
Intégration verticale des fluorés

PERSPECTIVES ET VISIONS

Stratégie

- 8 Asie : le soleil se lève à l'Est

DOSSIER

- 12 Horizon : Solvay, plus vite, plus loin
- 14 Réorganisation autour du client
- 16 Rhodia à l'horizon
- 18 Jean-Pierre Clamadiou : Gestion d'une croissance durable
- 20 Des micro-optimisations pour des macrorésultats

- 23 Innovation Center : un tremplin pour de nouveaux business
- 26 Christian Jourquin : Se préparer au monde de demain

ENTRE NOUS

- 28 Gollaborate : les pieds sur terre, la tête dans « le nuage »
- 30 Solar Impulse : « les ailes de l'avenir »
- 31 Green River établit un nouveau précédent
- 32 Nos Globe-trotters

Le magazine international de Solvay S.A. – 73^e année – Septembre 2011 – Édité par Solvay S.A. – Centre de Compétence Communication – Rue du Prince-Albert, 33 B-1050 Bruxelles. Tél. : +32 2 509 64 48 – Fax : +32 2 509 72 40 – communication.internal@solvay.com – Diffusion : 9 600 exemplaires – Directeur de la rédaction : Martial Tardy – Coordinateur et rédacteur en chef : Stéphanie Grand – Secrétaire de rédaction : Nathalie Feys, Frédéric Bouchat – Rédaction et traduction : Bliss Communication, Izicom, Michael Lomax, LionBRIDGE – Impression : Deckers Snoeck NV – Crédits photos : Christophe Licoppe, Corbis, Datacraft/Getty Images, Images source/Getty Images, Photodisc/Getty Images, Rhodia, Shutterstock, Herwig Vergult. – Conception-réalisation : **BythewayCreacom** – Chargées de publication : Hélène Weisskopf et Pauline Ouin – Toute reproduction est soumise à autorisation et doit comporter la référence « Solvay live ». Les journaux du Groupe peuvent reproduire librement – Dépôt légal à la Bibliothèque royale – Affilié à l'Association Belge de la Communication Interne (ABCI-BVIC) English version on request. www.solvaylive.com



Solvay live est imprimé sur un papier couché Stora Enso demi mat, certifié ISO 14001 et PEFC (Programme Européen des Forêts Certifiées).



Solvay est prêt

« Grâce à notre réorganisation, nous sommes prêts à intégrer Rhodia en tant que nouveau Secteur, dans une structure plus vive, plus proche du client et du terrain. »

Le nouveau Solvay est aujourd'hui devenu réalité.

Nous pouvons être fiers du chemin parcouru jusqu'ici. Nous avons traversé une crise mondiale. Nous avons pris la difficile

décision de nous séparer de

notre Secteur Pharmaceutique. Nous avons profondément modifié notre organisation pour lui donner la réactivité et le dynamisme que nous souhaitons. Finalement, nous avons choisi de réinvestir le produit de la vente de l'activité Pharma dans l'acquisition de Rhodia, un leader mondial de la chimie de spécialité.

Ce numéro du *Solvay live* porte principalement sur notre réorganisation, connue de tous sous le nom de « Horizon ». Il aborde les différents domaines dans lesquels Solvay s'est transformé, notamment l'organisation des Secteurs Chimique et Plastiques, l'amélioration de l'efficacité de nos structures, ou encore l'innovation, avec la création de l'Innovation Center.

Notre magazine donne également un coup de projecteur sur l'Asie, où de nouvelles entités du Groupe ont établi leurs quartiers généraux.

Les nouveaux outils (notre passage aux outils informatiques Google), les processus durables et... le rêve devenu réalité, avec la visite de l'avion Solar Impulse à Bruxelles, font également l'objet d'une attention particulière.

Ce magazine présente enfin Rhodia, acquis par Solvay dans le cadre d'une offre d'achat amicale, ainsi que Jean-Pierre Clamadieu, qui vient de rejoindre notre Comité exécutif en qualité de Deputy CEO de Solvay. Gilles Auffret y siègera également, en tant que Directeur Général du Secteur Rhodia.



Grâce à notre réorganisation, nous sommes aujourd'hui prêts à intégrer Rhodia en tant que nouveau Secteur, dans une structure plus vive, plus proche du client et du terrain, avec pour moteur des hommes et des femmes aux responsabilités accrues.

C'est donc avec beaucoup de plaisir que je souhaite la bienvenue à nos nouveaux collègues de Rhodia.

Je suis convaincu que nous saurons tirer le meilleur parti des qualités de nos deux entreprises, pour créer la chimie nouvelle dont le monde a besoin.

Christian Jourquin

Président du Comité exécutif

ACAL ENERGY

Prototype de pile à combustible à Warrington

Une unité de démonstration de pile à combustible d'un nouveau type sera installée dès octobre 2011 sur le site de Solvay de Warrington (Royaume-Uni) par Acal Energy, société anglaise spécialisée dans le développement de batteries à combustible de nouvelle génération. En juin dernier, la société annonçait qu'elle avait réuni plus de 6 millions de livres (6,75 millions EUR) auprès de ses investisseurs, dont Solvay fait partie depuis 2008. Ces fonds sont destinés au développement d'une pile à combustible utilisant une cathode liquide, solution moins polluante et moins chère que le platine utilisé dans les piles à combustible actuelles. Si le prototype mis en place à Warrington tient ses promesses, c'est-à-dire qu'il arrive à alimenter une pompe (à laquelle il peut délivrer une puissance de 1 kW) durant environ 18 mois, on pourra envisager d'utiliser cette nouvelle technologie comme énergie de secours, par exemple en usine quand la principale source d'énergie sera temporairement indisponible. À long terme, on pourrait aussi imaginer des applications dans l'industrie automobile pour cette technologie relativement propre. ●



L'usine Solvay de Warrington.

TRP AWARDS

L'innovation, un état d'esprit



Cérémonie de remise des TRP Awards.

« L'innovation n'est pas seulement une affaire de managers : elle relève de l'état d'esprit et des comportements de chaque collaborateur. » Tel était le commentaire du professeur Bruno Van Pottelsberghe, *Solvay Chair of Technological Innovation*, lors de la remise des premiers *Technology, Research Services & Procurement Innovation Awards* en mai dernier. La cérémonie, organisée devant 150 participants, récompensait 33 finalistes parmi 54 projets proposés, mais aussi le meilleur émetteur, facilitateur et évaluateur d'idées. Pour Jean-Michel Mesland, membre du Comité exécutif et Directeur Général Technology, Research Services and Procurement, « les TRP Awards dynamiseront le partage des meilleures

pratiques au sein de l'entité et du groupe Solvay, tout en promouvant le large champ d'expertise de TRP. »

Les projets gagnants, désignés par un jury composé de représentants de Solvay et de spécialistes externes, étaient répartis en six catégories :

« L'innovation relève de l'état d'esprit et des comportements des collaborateurs. »

nouveau business, orientation clients, amélioration des performances, amélioration du management, développement durable et citoyenneté, innovations transposées. Le prix « Coup

de cœur » du jury a été attribué au projet de l'usine de Panoli (Inde), « Waste Water Minimization Unit », qui permettrait de réutiliser jusqu'à 80 % des eaux usées de l'usine, par exemple en tant que liquide de refroidissement. ●



CHIMIE ET PLASTIQUES

Investissements dans l'empire du milieu

Solvay a annoncé en juin dernier un investissement de 120 millions EUR pour la construction d'une usine sur son site de Changshu, à 100 km de Shanghai. Cette usine de polymères spéciaux pour le PVDF SOLEF®, les fluoroélastomères TECNOFLON® (FKM) et leur monomère essentiel VF2 sera terminée en 2014. La famille de produits TECNOFLON® FKM est utilisée dans des applications exigeantes en matière d'étanchéité (automobile, aéronautique, pétrole et gaz). Le PVDF SOLEF®, très résistant, est employé dans les batteries

lithium-ion, l'industrie chimique, les membranes pour le traitement des eaux et l'extraction du pétrole et du gaz. Par ailleurs, Solvay investit 16 millions EUR en échange d'une participation de 30 % dans une usine chinoise de carbonate de soude à Bin Hai, près de la ville de Tianjin (150 km au sud de Beijing). Solvay fournira également des garanties d'emprunt, apportant un total engagé et investi de près de 60 millions EUR. L'usine chinoise est aujourd'hui complètement opérationnelle. Elle affiche une capacité annuelle

de 800 000 tonnes en carbonate de soude et de produits similaires comme le bicarbonate de soude, et de 800 000 tonnes de chlorure d'ammonium. Solvay commercialisera annuellement sous sa propre marque 220 000 tonnes de carbonate de soude et 30 000 tonnes de bicarbonate. La particularité de cette production est qu'elle n'utilise pas le procédé Solvay, mais le procédé Hou (du nom de son inventeur), dont l'un des produits annexes est le chlorure d'ammonium, utilisé surtout comme engrais. ●

4^e ENQUÊTE Solvay People Survey

Cet été s'est déroulée la quatrième enquête interne « Solvay People Survey ». La décision de conduire cette enquête a été prise en dépit du nombre de managers ayant changé de fonction dans le cadre de la réorganisation Horizon. Cela reste en effet une occasion pour chacun de donner son avis sur la conduite de l'entreprise, mais c'est aussi une source d'informations très utile pour les managers, qui leur permet de comparer les perceptions de leur équipe avec celles des autres équipes du Groupe. Le personnel de Solvay, soit plus

de 16 000 personnes, a donc été invité à répondre à une liste de 56 questions ; le taux de participation a été de 85 %, soit en légère baisse par rapport au taux de 86 % pour le SPS 2009. Pour la première fois, les sondés ont aussi pu indiquer leur âge, leur sexe et leur ancienneté. Cette nouveauté ouvre la possibilité d'affiner la compréhension de certains groupes sociaux. Les résultats de l'enquête seront communiqués à l'ensemble des collaborateurs de Solvay en octobre 2011. ●



CODE DE CONDUITE

La campagne « Speak Up », dirigée par le département Ethics & Compliance, encourage chacun à défendre les Valeurs de Solvay en réagissant face à des comportements non éthiques.



“SPEAK UP”

Le programme « Speak up » (« Osez parler »), lancé par Solvay en 2008, est maintenant déployé dans un grand nombre de pays dans lesquels le Groupe est présent. Il est temps de réfléchir à son fonctionnement et à la façon d’optimiser son utilisation pour que chaque employé puisse sereinement, en toute confidentialité et sans peur de représailles, faire part de ses préoccupations. « Speak Up » reconnaît à tous les employés le droit de confier leurs inquiétudes. La conduite à tenir face à un problème éthique n’est pas toujours évidente, mais en se manifestant on permet à l’encadrement de le gérer à temps, ce qui limite les dommages et protège la réputation de chacun. Cet aspect est essentiel pour la prospérité de nos business. Une récente enquête menée en interne en Amérique du Nord a montré que tous ne savaient pas encore comment « Speak Up » fonctionnait, et ce qu’il advenait des informations rapportées. Solvay redouble donc d’efforts pour faire savoir que personne ne doit craindre de représailles, que les rapports sont confidentiels et que l’encadrement prend des mesures appropriées.

Voici un bref résumé de cinq cas traités l’année dernière par l’organisation Compliance.

1. Conflit d’intérêt

Un responsable s’inquiétait au sujet d’un éventuel conflit d’intérêt. L’enquête a montré qu’un employé avait des intérêts financiers cachés chez un client de Solvay, ce qui a conduit à son licenciement. Les employés Solvay concernés par des conflits d’intérêt doivent en informer leur manager ou Compliance.

2. Cadeaux, corruption et dessous-de-table

Une personne a contacté la *Ethics Helpline* pour porter des allégations sur d’éventuels actes de corruption et dessous-de-table. L’enquête n’a trouvé aucune preuve de l’existence de transactions frauduleuses. D’après la politique de Solvay, les employés n’ont pas le droit d’accepter de cadeaux si cela peut influencer sur leur jugement. Les personnes ayant reçu des cadeaux doivent contacter leur manager ou Compliance.

3. Harcèlement sur le lieu de travail

Une personne a contacté la *Ethics Helpline* pour

dénoncer des actes de harcèlement sur le lieu de travail dans le cadre d’une résiliation de contrat. L’enquête n’a mis en évidence aucune faute. Selon le code de conduite Solvay, « *les employés doivent s’abstenir de tout harcèlement ou de toute discrimination* ». Les personnes en butte au harcèlement doivent contacter leur manager, les RH ou Compliance.

4. Comportement inapproprié

Un employé aurait envoyé un e-mail à connotation explicitement sexuelle à plusieurs de ses collaborateurs. L’enquête a conduit à son licenciement. Selon le code de conduite Solvay, « *les relations entre employés doivent être empreintes de confiance, de courtoisie et de respect mutuel* ». Il est inacceptable que de tels messages soient envoyés par e-mail chez Solvay.

5. Falsification d’informations

Un responsable était préoccupé par deux cas de possible falsification de contrats de bail. Une enquête a mis en évidence des preuves de fraude et de comportement malhonnête dans les deux cas, ce qui a conduit au licenciement. Selon le code de conduite Solvay, « *tous les employés doivent se conduire de façon honnête dans l’entreprise.* » ●

COOPÉRATION

CORÉE

Solvay partenaire de l'université des femmes



Solvay a conclu un accord avec l'EWHA (université des femmes à Séoul, en Corée du Sud) portant sur l'installation sur son site d'un Centre de Recherche, de Développement et de Technologie (RDT) ainsi que de la « Global Business Unit Special Chemicals ». Le soutien de Solvay se monte à 13 millions EUR dans le Centre de recherche et 3,8 millions EUR pour des collaborations avec l'université. Le Centre de Recherche va se concentrer sur les marchés à forte croissance auxquels Solvay fournit des polymères spéciaux et des produits chimiques à haute valeur ajoutée : l'électronique, les batteries li-ion et les cellules photovoltaïques. Les chercheurs de Solvay mèneront des recherches en coopération avec le Centre pour nano-biomatériaux intelligents de l'EWHA, l'Institut de nano-biotechnologie et le Centre de Recherche d'Énergies nouvelles et renouvelables. ●

PVDF SOLEF®

Nouvel investissement pour l'usine de Tavaux

Solvay investit 26 millions EUR pour augmenter de moitié la capacité de production de PVDF SOLEF® à Tavaux (France). Chaque année, la demande de ce polymère à haute valeur ajoutée augmente de plus de 10 %. La capacité de production de PVDF SOLEF® avait déjà été augmentée de quelque 30 % en 2009.

Le polyfluorure de vinylidène (PVDF) SOLEF® de Solvay est utilisé pour des applications exigeantes dans le domaine de l'extraction du pétrole et du gaz, comme liant, ou dans les séparateurs des batteries lithium-ion, les panneaux photovoltaïques, les semi-conducteurs et les membranes pour le traitement des eaux. La technologie PVDF SOLEF® utilisée à Tavaux complète la technologie PVDF HYLAR®, développée à West Depford, aux États-Unis, tout en donnant à Solvay la flexibilité indispensable pour répondre aux besoins spécifiques des industries. La nouvelle capacité de production de PVDF SOLEF® à Tavaux sera opérationnelle au deuxième semestre de 2012. ●

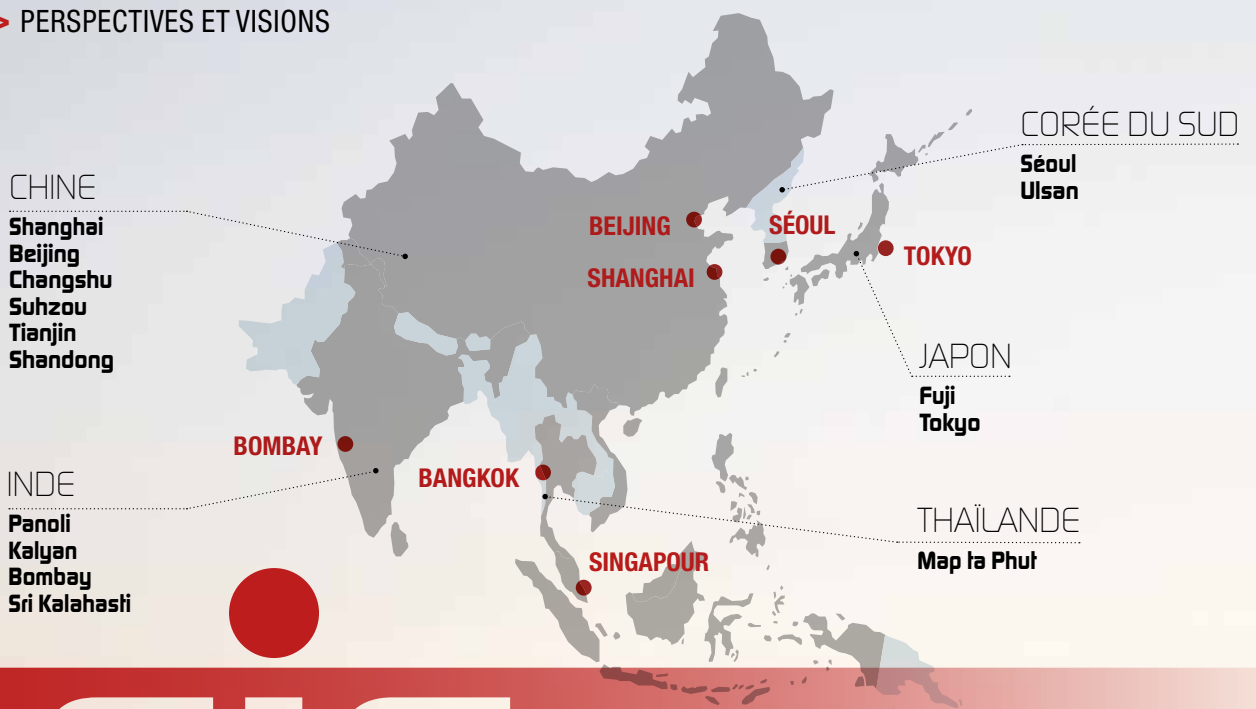
PRODUCTION

Intégration verticale des fluorés

Avec l'achat de la mine de fluorine à Tchiprovtsi en Bulgarie, Solvay sécurise à un coût compétitif l'intégration verticale des polymères fluorés spéciaux à haute valeur ajoutée ainsi que la production de spécialités chimiques fluorées. L'entreprise bulgare

compte 107 personnes, employées dans la mine et à d'autres activités, près de Tchiprovtsi, à la frontière serbe. La production de fluorine de qualité acide (*acid grade*) devrait être portée à au moins 50 000 tonnes par an d'ici à la fin de 2011. La fluorine est une matière

première essentielle pour l'acide fluorhydrique, lui-même utilisé en aval dans la chimie et les polymères fluorés. Cette nouvelle source de matières premières servira de base à la croissance des spécialités fluorées, principalement sur le marché asiatique. ●



ASIE

LE SOLEIL SE LÈVE À L'EST

Conformément à la stratégie de Solvay visant à accélérer la croissance sur les marchés émergents, l'Asie jouera un rôle majeur dans le développement de l'entreprise au cours des prochaines années.



2,8

milliards

de personnes vivent au Japon, en Corée du Sud, en Inde et en Chine aujourd'hui, soit un tiers de la population mondiale.

3,1

milliards

de personnes au moins vivront au Japon, en Corée du Sud, en Inde et en Chine en 2021 (+ 340 millions en 10 ans).

9,7%

de taux de croissance

du produit intérieur brut de la Chine au premier semestre 2011.

2

milliards EUR

de chiffre d'affaires, c'est l'objectif fixé pour l'ensemble de la GBU Specialty Polymers pour 2015.

L'Asie offre des opportunités de croissance particulièrement intéressantes. Ainsi, un pays comme la Chine affiche un taux de croissance du produit intérieur brut de 9,7% au premier semestre 2011. Par comparaison, ce taux aux États-Unis n'est que de 1,9% pour la même période.

« La croissance en Asie se trouve être l'un des principaux piliers de la stratégie présentée par l'équipe dirigeante de la Global Business Unit (GBU) Specialty Polymers (SP). Près de 30% de nos ventes mondiales se font en Asie, et nous espérons avoisiner les 40% au cours des cinq prochaines années », explique Ziad Haddad, Commercial Director Greater China & South East Asia de SP, et basé à Shanghai (Chine). SP dispose également d'antennes régionales à Séoul (Corée du Sud) et à Bombay (Inde). « Nous avons défini des objectifs ambitieux, l'un d'eux étant d'atteindre un chiffre d'affaires de 2 milliards EUR (toutes zones confondues) d'ici à 2015. L'essentiel de cette croissance devrait, nous l'espérons, s'appuyer sur nos activités en Asie. »

L'AVENIR DES TENDANCES

Plusieurs facteurs importants expliquent le grand intérêt de l'entreprise pour la zone Asie. Tout d'abord, de nombreuses entreprises y délocalisent leur production. Si la Chine a toujours été une destination associée à la production à bas coût, la Thaïlande et le Vietnam commencent aussi aujourd'hui à attirer les fabricants soucieux de maîtriser leurs dépenses. Ensuite, la croissance démographique dans certains pays d'Asie est impressionnante. Généralement, les augmentations de population accélèrent la croissance indus-

trielle et commerciale. Avec d'ici 10 ans un total de 340 millions de personnes en plus pour la Chine, l'Inde, la Corée du Sud et le Japon, la demande de produits, de biens et de services en Asie sera colossale. Une population importante consommera également des quantités énormes d'énergie, et il sera essentiel de satisfaire les besoins de cette société en nourriture, en eau et en soins médicaux.

« Prenons l'exemple de l'eau. Nos polymères, comme le PVDF et le PSU, sont utilisés dans les membranes de purification de l'eau. Lorsqu'autant de personnes ont besoin d'une eau saine et potable et qu'il faut prélever de l'eau de mer et la désaliniser, ou prélever les eaux de surface et les assainir pour supprimer l'ensemble des virus et des bactéries, il faut s'attendre à ce que nos produits fassent l'objet d'une demande massive. Notre défi sera de parvenir à suivre ce rythme de croissance », déclare Ziad Haddad.

La situation des Vinyles semble également prometteuse, avec une augmentation probable d'environ 5% de la demande en PVC dans les cinq prochaines années. « Le marché du PVC a été affecté par le terrible tsunami qui a touché le Japon, et par les difficultés de deux grands fabricants de PVC d'Asie du Sud-Est », explique Sompot Cheeranorawanich, Vice President Corporate Affairs and Communications chez Vinythai (Thaïlande). « Cela a provoqué la plus grande augmentation de prix du PVC en émulsion que l'on ait jamais vue, ce qui a profité à notre business. »

SUIVRE LE RYTHME

La nouvelle GBU Special Chemicals créée par Solvay a récemment ouvert son siège social mondial à Séoul, en Corée du Sud. L'entité considère comme très prometteur le marché des produits électroniques de la région, dominant dans des pays comme Taiwan, la Chine, la Corée et même le Japon, malgré ses récentes épreuves.

« Dans notre secteur d'activité, le succès repose sur la rapidité de commercialisation. Les produits électroniques évoluent vite et ont un cycle de vie de plus en plus réduit. Aussi, si vous voulez établir des partenariats avec des entreprises et des chercheurs dans

ce domaine, la réactivité est déterminante », déclare Bernd Wilkes, General Manager de la GBU Special Chemicals. « C'est sur les marchés associés à l'industrie des batteries et des semi-conducteurs que la croissance et l'innovation auront véritablement lieu. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'implanter le quartier général de notre GBU en Asie. Si l'objectif du projet Horizon est de se rapprocher des clients, c'est ici que se trouve une large part de notre base

« Près de 30% de nos ventes mondiales se font en Asie, et nous espérons avoisiner les 40% au cours des cinq prochaines années. »



ZIAD HADDAD, Commercial Director Greater China & South East Asia de SP.



de clients potentiels. » Aujourd'hui, seuls 20 % des revenus de la GBU sont générés dans la zone Asie-Pacifique, le reste provenant majoritairement d'Europe. « Dans les cinq prochaines années, la part de l'Asie devrait atteindre 30 %, et je souhaiterais que dans les 25 ans à venir, la répartition géographique mondiale soit vraiment équilibrée. »

Le groupe travaille d'arrache-pied pour améliorer la notoriété de la marque en Asie, et ainsi attirer les scientifiques, les chercheurs et les ingénieurs les plus qualifiés, ainsi que des partenaires universitaires et commerciaux.

« Mon objectif à terme serait d'engager mon successeur coréen », affirme Bernd Wilkes. « J'ai la conviction profonde que nos entreprises asiatiques doivent être dirigées par des cadres asiatiques. Mais je sais également que la tâche n'est pas si facile. Nous sommes concurrencés par de nombreuses grandes multinationales de la chimie, et nous devons donc mettre les bouchées doubles pour que Solvay soit positionné comme un employeur intéressant. »

Solvay est un leader dans le secteur des produits chimiques essentiels, et l'Asie est maintenant le marché le plus important et à la croissance la plus rapide pour ce type de produits.

ESSENTIAL CHEMICALS EN CHINE

La mission de la nouvelle Regional Business Unit (RBU)

BANGKOK. Au troisième trimestre de cette année, la plus grande usine de peroxyde d'hydrogène de Thaïlande sera achevée.

Essential Chemicals Asia est de profiter de cette situation pour croître dans cette région. « Nous disposons de capacités de fabrication relativement modestes dans la région depuis des années, principalement en Inde, en Thaïlande et en Australie », explique Andrew Cumming, General Manager de la RBU Essential Chemicals Asia. « Cependant, la Chine est à présent le plus grand marché mondial pour les produits chimiques essentiels et elle continue de se développer rapidement, de sorte que notre objectif principal est d'y consolider la position de Solvay dans ce secteur. Nous avons décidé d'implanter la RBU à Shanghai pour renforcer cet engagement et nous rapprocher de nos clients et partenaires. »

« Dans les mois à venir, les activités de la RBU en Asie connaîtront une avancée décisive, avec l'avènement de plusieurs projets très intéressants », ajoute-t-il. Au troisième trimestre de cette année, la plus grande usine de peroxyde d'hydrogène de Thaïlande sera achevée. Destinée en premier lieu à soutenir le projet HPPO de Dow, cette usine permettra également à Solvay Peroxythai de doubler sa capacité actuelle pour alimenter les marchés régionaux. Cette année sera également marquée par le démarrage de deux coentreprises en Chine : une usine de

CHINE. Solvay est un leader dans les produits chimiques essentiels, et la Chine est le plus grand marché pour ce type de produits.

peroxyde d'hydrogène à Shandong en partenariat avec Huatai Chemicals, et la coentreprise récemment créée avec Tianjin pour la production de carbonate de soude et de bicarbonate de soude. La nouvelle usine d'Asian Biochemicals (Thaïlande), d'une capacité de production de 100 000 tonnes d'épichlorhydrine, débutera son activité au début de l'année prochaine, tandis qu'un second projet de production d'épichlorhydrine en Chine est toujours à l'étude. « Nous sponsorisons aussi la recherche dans des universités chinoises dans le domaine de la fabrication, et cherchons à développer les talents locaux, par exemple en nommant chez Peroxythai la première Managing Director asiatique. Ces projets, associés à tous ceux qui continuent de s'ajouter au "pipeline", font partie d'un programme d'investissement global mené par Solvay, et illustrent



ANDREW CUMMING, General Manager de la RBU Essential Chemicals Asia.



ÉRIC DERUELLE, Innovation Champion pour l'Asie, décrit de quelle façon Solvay instaure des partenariats lucratifs et une approche ouverte de l'innovation dans la région.

SÉOUL. En Corée, Solvay est parvenu à renforcer sa présence grâce à une approche innovante et à des alliances stratégiques au cours des 20 dernières années.

clairement notre volonté de développement en Asie», conclut Andrew Cumming.

NOS CONNAISSANCES SONT D'UNE GRANDE VALEUR

Lorsque l'on parle d'innovation en Asie, la question de la propriété intellectuelle est inévitablement évoquée.

« Il y a cinq ans, la propriété intellectuelle représentait un sérieux sujet d'inquiétude en Chine, et il n'était pas rare que l'on vous mette en garde contre le risque élevé de copie sur les marchés émergents », explique Ziad Haddad.

« Aujourd'hui, la plupart des personnes extérieures à la Chine continuent de la considérer comme un pays de production à bas coût, avec des technologies basiques. Cependant, la Chine se concentre à présent sur le développement de technologies de très haut niveau, qui seront capables de rivaliser avec celles de l'Ouest dans les cinq à dix prochaines années, dans des domaines clés tels que l'eau et les énergies renouvelables. Il me semble donc que si on se positionne habilement et que l'on fait le nécessaire pour protéger ses technologies, le développement progressif du pays amènera le gouvernement à protéger la propriété intellectuelle, car il voudra donner de lui l'image d'un leader en nouvelles technologies », conclut Ziad Haddad. ●

INNOVATION ET ALLIANCES

Quelles sont, à votre avis, les tendances sociétales les plus porteuses sur les marchés asiatiques ?

Éric Deruelle : La croissance en Asie est portée par l'urbanisation, la construction et la croissance démographique, lesquelles à leur tour déclenchent une augmentation de la demande, notamment en produits électroniques et en panneaux solaires. Solvay se développe en Asie depuis 20 ans et a maintenant considérablement accéléré sa cadence afin de proposer des solutions adaptées à cette demande.

Quelles infrastructures sont mises en place pour positionner Solvay comme un acteur clé de l'innovation dans la région ?

É. D. : Début 2011, Solvay a ouvert un centre de R&D à Onsan (Corée du Sud), où nous disposons également d'une usine de production. De plus, un nouveau centre Research, Development and Technology (RDT) ouvrira bientôt ses portes à Vadodara (Inde) ; il accueillera à terme plus de 250 chercheurs. À Séoul, en Corée du Sud, Solvay a récemment signé un accord avec l'EWHA, université des femmes, pour la construction d'un centre RDT qui se concentrera sur les produits électroniques, les batteries lithium-ion et les cellules photovoltaïques. Solvay implantera également le siège de la GBU Special Chemicals sur le campus de l'université EWHA. Le Groupe encourage aussi

l'innovation dite « ouverte » en Asie : en Corée, par exemple, des universités, des centres de R&D, des PME et de grands groupes ont été invités à faire connaissance avec notre société, dans le but de conclure des alliances stratégiques. Avec l'aide de ses scientifiques, Solvay essaye aussi de tisser des liens avec des universités locales et des centres de recherche, en particulier en Inde, en Chine, en Thaïlande et au Japon.

Jusqu'à présent, quelles sont les retombées positives de la collaboration avec les partenaires asiatiques locaux ?

É. D. : En Corée du Sud, Solvay est parvenu à renforcer sa présence grâce à une approche innovante et à des alliances stratégiques au cours des 20 dernières années. IRIDOS, par exemple, est une petite coentreprise créée avec NEPES. Elle a développé un pigment bleu présentant des propriétés supérieures pour les écrans LCD : un vrai succès, puisqu'il existe à présent une usine coréenne qui produit ce pigment.

Les centres RDT de Solvay en Asie ont-ils des orientations spécifiques ?

É. D. : Les pays ont tendance à développer des savoir-faire spécifiques et à faire appel à un certain type de chercheurs. Les centres RDT de Solvay les utilisent. Ainsi, notre centre RDT en Inde privilégiera la chimie verte, car l'Inde est riche en ressources renouvelables et a attiré de nombreux chercheurs dans ce domaine. Il se concentrera également sur les polymères du fait de la présence historique de la GBU Specialty Polymers dans ce pays. Le centre RDT en Corée du Sud s'intéressera aux batteries Li-ion et aux produits photovoltaïques et électroniques qui alimentent les marchés à forte croissance de la région. Et le centre RDT en Chine cherchera des moyens d'adapter les produits et les solutions Solvay pour répondre aux besoins locaux et étendre son potentiel de croissance. Tout ce que nous faisons a pour origine et pour finalité le client : la proximité avec ce dernier est donc essentielle. ●

« Solvay a considérablement accéléré sa cadence de développement en Asie. »

HORIZON

Horizon, un projet de réorganisation stratégique initié en 2010, joue un rôle essentiel dans la transformation du Groupe – organisé jusqu'ici en deux Secteurs, Chimie et Plastiques – en un leader mondial de la chimie durable.

Afin de jeter les fondements du nouveau groupe Solvay après la vente de ses activités pharmaceutiques, le Comité exécutif a proposé la mise en place d'une nouvelle organisation de l'entreprise, basée sur les atouts de sa structure actuelle.

La réorganisation Horizon a pour objectif final de renforcer l'entrepreneuriat au sein de Solvay, de rapprocher l'organisation du client et de conférer plus d'autonomie aux collaborateurs sur le terrain en leur fournissant davantage de moyens d'action. Elle veut aussi faciliter le travail de réflexion stratégique et stimuler l'innovation dans le cadre de la stratégie globale de Solvay. Le projet a généré la création de deux Global Business Units (GBU), des entités de dimension mondiale, pour les Plastiques (Speciality Polymers) et la Chimie (Special Chemicals). Les produits chimiques essentiels (Essential Chemicals) ont été organisés en quatre Regional Business Units (RBU), avec des entités régionales

dédiées chacune à un marché (Europe, Amérique du Nord, Mercosur et Asie-Pacifique).

Dans le Secteur Plastiques, on trouve aussi la nouvelle Business Unit (BU) Plastics Integration, ainsi que les quatre entités vinyles, qui étaient basées sur une coentreprise régionale ou des entreprises publiques et ont été conservées.

Afin de disposer d'un moteur d'innovation plus performant, Solvay a créé un Innovation Center dirigé par un Chief Scientific and Innovation Officer et placé sous l'autorité directe du CEO.

Ce dernier, ainsi que les membres du Conseil d'Administration et un nombre limité de fonctions supplémentaires, se sont récemment installés dans le nouveau Corporate Center de Solvay, situé à Neder-over-Heembeek (NOH) à Ixelles (Belgique). D'ici à la fin 2012, toutes les autres activités basées à Ixelles seront également transférées vers « Solvay Campus » à NOH. Outre les nombreuses modifications internes, le Groupe s'est aussi

intéressé à la réduction des dépenses externes. Les mesures d'amélioration mises en place à ce niveau devraient permettre d'économiser 55 millions EUR par an. Regroupées en quatre domaines stratégiques, elles sont progressivement mises en oeuvre et devraient produire leur plein effet d'ici à la fin 2012.

Dernière pièce du puzzle Horizon, Solvay a utilisé le produit de la cession de ses activités pharmaceutiques pour acquérir Rhodia, un leader mondial de produits chimiques de spécialité. « Nous voyons là la possibilité de doubler notre REBITDA pour atteindre près de 2 milliards EUR, en créant une plate-forme internationale majeure de la chimie sous la bannière de Solvay », déclare Christian Jourquin, CEO de Solvay. « Je suis convaincu que ce projet, basé sur la complémentarité de nos atouts, nous permettra de développer ensemble des solutions innovantes pour relever certains des grands défis de l'humanité au XXI^e siècle. »

SOLVAY, PLUS VITE, PLUS LOIN

Dans le cadre du projet Horizon, Solvay a repensé sa structure organisationnelle et rapproché les diverses entités des Secteurs Chimique et Plastiques de leurs clients en leur donnant plus d'autonomie.

RÉORGANISATION AUTOUR DU CLIENT

Avec la répartition des activités de Solvay dans de nouveaux Regional et Global Business Units (RBU et GBU), une large part du pouvoir opérationnel a été transférée du quartier général de Bruxelles aux unités elles-mêmes, ce qui leur garantit plus d'autonomie et de réactivité face aux demandes de la clientèle de Solvay.

Suite à Horizon, le Secteur Chimique de Solvay est dorénavant composé de quatre Regional Business Units Essential Chemicals, basées en Amérique du Sud et du Nord, en Europe et en Asie, et d'une Global Business Unit Special Chemicals implantée à Séoul (Corée du Sud).

HARMONISATION ET SYNERGIES

Les RBU supervisent la production et la commercialisation de grands volumes de produits comme le carbonate de soude, la soude caustique et le peroxyde d'hydrogène qui nécessitent une approche localisée de la commercialisation, des ventes et de la distribution en raison des disparités régionales au niveau des demandes et des tarifs.

La GBU est responsable du développement des solutions chimiques de niche comme les produits fluorés, les *fillers* ultrafins, ou le baryum et le strontium de haute pureté. Ces solutions sont élaborées pour répondre aux besoins distincts

des différents segments de marché des produits. La clientèle de Special Chemicals étant internationale, la GBU opère à l'échelle mondiale.

« *En Europe, avant la réorganisation Horizon, nous avions trois grandes usines dédiées aux produits chimiques essentiels, dont les activités étaient réparties entre plusieurs entités commerciales stratégiques (SBU)* », explique Guillaume Bucco, Directeur Général de la RBU Essential Chemicals Europe basée à Paris (France). « *À présent, elles appartiennent à la même entité, Essential Chemicals Europe, et cette nouvelle structure a déjà permis de gagner en simplicité, d'améliorer la prise de décision et la communication, et d'avoir une vue plus précise de l'état des différents sites. D'un point de vue commercial, la réorganisation nous aidera à nous rapprocher des clients et du terrain, et à mieux harmoniser*

« Cette nouvelle structure a permis de gagner en simplicité et d'améliorer la prise de décision. »

nos activités. » Les clients disposeront en effet à présent d'un seul interlocuteur et d'une entité couvrant toute la palette des produits disponibles. La clientèle de la GBU Special Chemicals bénéficie aussi de la réorganisation. « *Nous disposons à présent de plates-formes industrielles* », déclare Alain Steiner, responsable des ressources humaines pour la GBU. « *Elles s'appuient sur l'analyse des grandes tendances sociétales et sont dédiées à l'énergie, aux produits électroniques, agrochimiques, à la santé et aux matériaux hautes performances. Chacune couvre nos cinq divisions de produits : produits. Il nous est maintenant plus facile d'identifier les nouvelles opportunités commerciales et de profiter des synergies pour développer de*



entrepreneuriale forte. Advanced Polymers est une ancienne société Amoco qui a ensuite été achetée par BP avant d'être revendue à Solvay. Solvay Solexis est très axée sur la recherche et l'innovation. Quant à PVDC, c'est depuis longtemps une entreprise Solvay. Un des objectifs clés de Specialty Polymers est donc de faire fusionner les quatre entités et de conserver les meilleures caractéristiques de chacune pour créer une nouvelle Business Unit hautement performante. » Une mutation aussi importante ne peut se limiter à une simple refonte des organigrammes. Elle nécessite également un changement d'état d'esprit chez les personnes

« Une mutation aussi importante nécessite un changement d'état d'esprit. »

concernées. C'est pour cette raison que, parallèlement à la restructuration physique, les collaborateurs de l'entreprise adoptent aussi un nouveau « Change Leadership Model ». « Au sein du Secteur Plastiques, nous privilégions un certain nombre de comportements que

fier notre personnel », ajoute Alain Steiner. « Nous avons, plus qu'Essential Chemicals, besoin d'une structure importante en termes de ventes, de marketing et de R&D. »

nous souhaitons mettre en valeur ou encourager pour augmenter les performances de l'entreprise. Par exemple, la GBU Specialty Polymers est une entité mondiale à la croissance rapide, qui souhaite doubler ses profits et poursuivre son expansion sur les marchés émergents d'ici à 2015. Elle encourage donc un comportement plus ouvert, collaboratif, proactif, investi et dynamique », déclare Michel Bokobza. « Ces changements de comportement sont essentiels pour atteindre les résultats et la rentabilité souhaités. » ●

Avant Horizon, chaque entité devait contribuer aux coûts opérationnels à l'échelle mondiale. « Aujourd'hui, dans notre région, nous pouvons attribuer les budgets avec davantage de flexibilité et de capacités d'arbitrage entre les lignes de produits. De même, nous serons plus autonomes pour répartir les dépenses en capital », déclare Guillaume Bucco.

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Dans le cadre d'Horizon, le Secteur Plastiques de Solvay a donné naissance à la GBU Specialty Polymers, située à Bollate, en Italie. Il compte aussi la Business Unit Plastics Integration, ainsi que quatre entités vinyles : SolVin, Solvay Indupa, Vinythai et RusVinyl. Si les entités vinyles n'ont connu que peu de modifications, la nouvelle GBU rassemble les activités des quatre organisations autrefois dénommées Solvay Advanced Polymers, Solvay Solexis, Solvay Padanaplast et SolVin PVDC.

« Chacune de ces organisations possède sa propre histoire », raconte Michel Bokobza, responsable des ressources humaines pour le Secteur Plastiques. « Padanaplast a une culture

nouveaux produits, pour les marchés existants et à venir. »

La réorganisation Horizon a également des répercussions rapides sur le résultat net du Secteur Chimique de Solvay. « En Essential Chemicals, nous fabriquons principalement des produits en grandes quantités et à faible coût. Nos concurrents sont basés en Turquie ou en Europe de l'Est, et peuvent donc avoir des salaires et des frais généraux moindres. Pour nous, l'efficacité de la fabrication et les coûts fixes sont d'une importance cruciale », explique Guillaume Bucco.

« D'un autre côté, en Special Chemicals, nous nous efforçons de répondre à des demandes spécifiques des clients au moyen de solutions innovantes. Pour ce faire, nous devons diversi-

Nouvelle gestion de la stratégie

Alors que les entités ont obtenu plus d'autonomie dans les décisions relatives aux activités et aux investissements, le déploiement de la stratégie a abouti pour chacune d'elle à la création de quatre nouvelles Strategy Development Units (SDU), des entités de développement stratégique pour Special Chemicals, Essential Chemicals, Specialty Polymers et Vinyls. Ces petites équipes, dirigées par les responsables des Secteurs Chimie et Plastiques, prennent en charge le développement d'une stratégie globale pour les segments de marché et les produits clés, en collaboration avec les entités.



N°1 MONDIAL

CONSUMER CHEMICALS

N°1 mondial dans le domaine des diphénols et dérivés.



N°1 MONDIAL

ADVANCED MATERIALS

N°1 mondial dans le domaine des silices de haute performance et des formulations à base de terres rares.



N°2 MONDIAL

POLYAMID MATERIALS

N°2 mondial.

RHODIA À L'HORIZON



N°3 MONDIAL

ACETOW & ECO SERVICES

N°3 mondial des câbles en acétate de cellulose.
N°2 aux États-Unis dans le domaine de la régénération d'acide sulfurique.



ENERGY SERVICES

Rhodia est structuré en 11 entreprises regroupées au sein de 5 pôles d'activité :

• **CONSUMER CHEMICALS**

Novecare : solutions à base de tensioactifs de spécialité et polymères pour les marchés de la cosmétique, la détergence, l'agrochimie, etc.

Coatis : solvants oxygénés et produits et dérivés à base de phénol.

Aroma Performance : arômes pour l'alimentaire ; intermédiaires de synthèse pour la parfumerie, l'agroalimentaire, l'électronique et les sciences de la vie.

• **ADVANCED MATERIALS**

Silica : silices de haute performance pour les pneumatiques.

Rare Earth Systems : formulations à base de terres rares pour catalyse automobile, luminophores et polissage.

• **POLYAMID MATERIALS**

Fibras : fibres à base de polyamide.

Polyamide & Intermediates : intermédiaires de la chaîne Polyamide 6.6.

Engineering Plastics : plastiques techniques de haute performance à base de polyamide.

• **ACETOW & ECO SERVICES**

Acetow : câble en acétate de cellulose pour filtres à cigarettes.

Eco Services : production et régénération d'acide sulfurique pour raffineries en Amérique du Nord.

• **ENERGY SERVICES**

Gestion énergétique et solutions « climate care ».

Cette acquisition fait de Solvay un acteur clé du marché mondial de la chimie, avec un chiffre d'affaires de près de 13 milliards EUR, et 31 000 collaborateurs. Au moment où Solvay donne à ses Secteurs Chimique et Plastiques plus d'agilité pour mieux relever les défis à venir et saisir les nouvelles opportunités, l'acquisition de Rhodia, une multinationale de la chimie basée à Paris (France), s'intègre bien dans la stratégie et la vision à long terme de Solvay. Présente depuis longtemps dans les économies en rapide expansion de la Chine, du Brésil et plus récemment de l'Inde, Rhodia y réalise près de 50 % de ses ventes totales. Elle offre ainsi une porte d'entrée supplémentaire pour le développement dans les pays

dans lesquels elle opère. Aujourd'hui, toutes entités comprises, Solvay évolue en première ligne sur le marché chimique mondial : elle se classe parmi les cinq premières entreprises pour l'ensemble de ses activités, et dans le trio de tête pour 90 % d'entre elles.

UNE OFFRE INNOVANTE

Rhodia partage également avec Solvay son engagement pour le développement durable. L'entreprise développe un éventail ambitieux de projets qui renforce son offre innovante et écologique. Les récents lancements comprennent des matériaux hautes performances comme Evolite™ by Technyl®, un produit basé sur le polyamide 6.6, et des formulations respectueuses de l'environnement comme le solvant Rhodiasolv® IRIS.

de Rhodia disposaient de tous les outils nécessaires pour accéder à une croissance rentable, et qu'elles pouvaient par conséquent opérer de manière extrêmement autonome au niveau mondial. Aujourd'hui, chacune de ces Global Business Units (GBU) est responsable du développement et de la mise en œuvre de sa propre stratégie d'exploitation, laquelle a été validée par son équipe dirigeante. Chaque entité étant dirigée dans un esprit entrepreneurial, la capacité à déléguer est vivement encouragée au sein de l'ensemble de la chaîne de gestion.

ET LA SUITE ?

Solvay a financé l'achat de Rhodia avec le produit de la vente de ses activités pharmaceutiques. Les activités industrielles, commerciales et de R&D

Le 7 septembre 2011, Solvay est devenu l'actionnaire majoritaire de Rhodia avec plus de 95 % d'actions, suite à l'offre publique amicale convenue avec Rhodia le 3 avril dernier.

émergents et des positions dominantes sur de nouveaux marchés porteurs. Ces dernières années, l'entreprise a concentré 70 % de ses investissements de croissance dans ces régions. Fin 2010 elle a, par exemple, acquis Feixiang Chemicals, le leader chinois dans les domaines des amines et des agents de surface. En décembre 2010, elle a signé un accord afin d'acquérir l'activité Engineering Plastics de l'entreprise indienne PI Industries Ltd. L'acquisition de Rhodia par Solvay contribuera également à élargir le portefeuille d'activités du Groupe, qui devient encore plus équilibré grâce à l'ajout de produits à forte croissance : produits chimiques de grande consommation (agents de surface spéciaux, solvants écologiques et diphenol pour la vanilline) et matériaux de pointe (silice hautement dispersible pour les pneus écologiques et formulations à base de terres rares). La société Rhodia fait partie des leaders mondiaux des domaines

Le nouveau processus récemment annoncé pour la récupération et la séparation des terres rares contenues dans les ampoules électriques basse consommation usagées devrait être opérationnel en 2012.

Rhodia se classe parmi les dix meilleures entreprises du Dow Jones Sustainability Index pour le secteur chimique (indice Dow Jones relatif au développement durable).

« Rhodia offre une porte d'entrée supplémentaire pour le développement dans les pays émergents. »

Solvay n'est pas la seule entreprise à préparer l'avenir. Rhodia a également mené un ambitieux projet de réorganisation appelé la stratégie « Move for Growth ».

Dans ce cadre, il a été décidé que les 11 entités

de Rhodia deviennent le troisième secteur d'activité de Solvay, parallèlement aux Secteurs Chimique et Plastiques. Le nom « Rhodia » est conservé, mais est maintenant intégré sous la bannière Solvay. Bien que le siège social du groupe Solvay demeure à Bruxelles, le siège social et les centres d'exploitation de Rhodia actuellement situés en France ne seront pas délocalisés. Gilles Auffret, qui était Directeur Général des Opérations de Rhodia, a rejoint le Comité exécutif de Solvay et a été nommé Directeur Général du Secteur Rhodia. Jean-Pierre Clamadieu, précédemment Président Directeur général de Rhodia, a rejoint le Comité exécutif de Solvay en tant que Deputy CEO. Il devrait également remplacer l'actuel CEO de Solvay, Christian Jourquin, après le départ en retraite de ce dernier en 2013. Dans ce contexte, la nomination de Jean-Pierre Clamadieu au Conseil d'Administration de Solvay sera proposée en mai 2012. ●



Gestion d'une **CROISSANCE** **DURABLE**

Jean-Pierre Clamadieu, le nouveau Deputy CEO de Solvay explique comment des stratégies simples et claires ont sauvé Rhodia de la faillite pour la remettre sur le chemin de la croissance.

Lorsque vous avez pris la tête de Rhodia, l'entreprise traversait une période de grandes difficultés. Quelles étaient vos préoccupations lorsque vous avez repris les rênes ?

Jean-Pierre Clamadieu : Je suis devenu CEO en 2003, alors que l'entreprise connaissait une grave crise de liquidités. Mais à l'époque, et après dix ans d'expérience à différents postes, j'avais la conviction que l'entreprise disposait de nombreuses ressources. J'étais certain que si nous parvenions à recentrer nos énergies sur quelques objectifs clés, nous réussirions à retourner la situation de l'entreprise. Nous avons élaboré une stratégie et des plans d'action simples destinés à remettre l'entreprise sur pied. Trois mesures principales ont été mises en œuvre : nous avons recentré le portefeuille de l'entreprise sur les activités pour lesquelles nous détenions de fortes positions de marché ; nous avons simplifié l'organisation de façon à gagner en réactivité et à réduire les coûts ; et, enfin, nous avons procédé à un refinancement afin d'être certains de disposer des ressources financières requises pour surmonter la crise. Ce que nous sommes parvenus à faire entre 2004 et 2006, avec grand succès je pense, a prouvé que nous disposions d'un solide portefeuille d'activités durables.

Comment êtes-vous parvenu à obtenir si rapidement le soutien du personnel ? Une telle cohésion est-elle un aspect majeur de votre culture d'entreprise ?

J.-P. C. : Mon premier défi a été de redonner confiance à nos employés, pour les convaincre

que nous pouvions faire face ensemble. Si vous vous levez, avec des objectifs simples et clairs, et dites : « *C'est cette direction que nous devons prendre, et je suis certain que nous pouvons y arriver* », les gens vont s'investir à vos côtés. Il est également exact que le personnel de Rhodia est très impliqué et capable d'une grande cohésion. Si nous avons opéré ce retournement de situation avec succès, c'est grâce à l'investissement de tous nos collaborateurs.

Pourriez-vous nous parler de la vision de Rhodia pour ce qui concerne le développement durable ?

J.-P. C. : Lorsque nous avons commencé à sortir de la crise de 2008, nous avons pris le temps de nous interroger sur l'identité de notre entreprise. Il est clairement apparu que le développement durable devait y occuper une place centrale. Nous avons l'habitude de dire que le développement durable fait partie de notre ADN, car il est profondément enraciné dans notre façon de travailler, de fonctionner en tant que société chimique, de gérer nos usines et divers processus. Très tôt, il a fait partie de notre histoire. Dès 2005, convaincus que le futur du Groupe dépendait d'un développement véritablement durable, nous avons établi un cadre global afin d'évaluer notre performance et notre progression. Ce cadre relativement avancé était encore inhabituel à l'époque. Chaque année, nous définissons nos propres priorités en matière d'amélioration. En 2011, nous avons ajouté un facteur individuel de développement durable de 10 % dans notre système de rémunération variable.



Rhodia en chiffres

25 pays avec des unités industrielles et des centres de R&D, c'est la présence de Rhodia à l'international.

259 millions EUR de résultat net en 2010.

14 000 salariés dans le monde.

5,23 milliards EUR de chiffre d'affaires.

905 millions EUR de résultat opérationnel (REBITDA).



JEAN-PIERRE CLAMADIEU

Il est à la tête du Groupe Rhodia depuis 2003. Entre 1993 et 2003, il a occupé différents postes de direction à la division Chimie pour l'Amérique latine, chez Rhodia Eco Services, aux Achats, et à la division Pharmacie et Agrochimie. Auparavant, il a passé neuf ans au sein de la fonction publique française après avoir été diplômé avec mention de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris. Outre ses activités chez Rhodia, Jean-Pierre Clamadieu est également Président de la Commission développement durable du Mouvement des entreprises de France, le MEDEF, et membre du Conseil d'administration de Faurecia et de la SNCF. Il est aussi Vice-Président du CEFIC (Conseil européen des fédérations de l'industrie chimique) et membre du Conseil d'administration de l'ICCA (Conseil international des associations de la chimie).

« Le développement durable fait partie de notre ADN, il est profondément enraciné dans notre façon de travailler. »

Notre slogan « *La chimie est notre univers, la responsabilité notre exigence* » réaffirme nos valeurs essentielles et la force de notre engagement à agir de manière responsable.

Ces deux dernières années, Rhodia s'est investi en faveur d'une nouvelle stratégie baptisée « Move for Growth ». Comment celle-ci a-t-elle été conçue ?

J.-P. C. : À la fin de 2009, en émergeant de la crise économique, nous étions convaincus que Rhodia possédait des fondations solides : c'était le moment de définir une nouvelle ambition de croissance pour le Groupe. Pour développer cette dynamique de croissance, nous devions commencer par changer les comportements. En effet, gérer une entreprise en temps de crise est une chose, la gérer dans une optique de croissance en est une autre.

Pour encourager les comportements basés sur l'esprit d'initiative, la pensée « hors cadre », la culture d'entreprise, l'attention au client, nous devons imaginer un modèle de gestion capable d'utiliser les énergies inexploitées et d'ajuster notre organisation en conséquence. 11 entreprises ont été mises en place pour conduire la croissance du Groupe : mieux alignées et plus proches de leurs marchés, elles sont entièrement responsables de leurs stratégies et de leurs résultats.

En tant que Deputy CEO de Solvay, quels sont à présent les sujets auxquels vous vous consacrez ?

J.-P. C. : Je découvre un tout nouvel éventail d'activités, ce que je trouve particulièrement intéressant. Je m'informe également sur les activités dans les nouveaux pays. Par exemple, Solvay a lancé des projets de grande ampleur

dans des pays comme la Russie, où Rhodia n'était jusqu'à présent pas très active. Je connais mieux la culture latino-américaine, car j'ai eu l'opportunité de passer trois ans au Brésil : ce fut une expérience extraordinaire. J'apprends aussi à connaître la culture de Solvay, qui présente certaines similitudes, mais également certaines différences avec celle de Rhodia. Même si nous vivons dans le même environnement, nous avons mis en œuvre des solutions différentes pour faire face aux « challenges » rencontrés. Le nouveau défi sera de prendre le meilleur des deux entreprises pour en bâtir une nouvelle, capable de s'imposer comme un leader mondial de la chimie.

Aujourd'hui, quel conseil donneriez-vous à ceux qui souhaitent devenir CEO ?

J.-P. C. : Il faut bien connaître votre secteur d'activité, accepter de travailler dans différents pays ; rester à l'écoute de ce qui se passe ailleurs dans l'entreprise ; faire preuve de courage, savoir exprimer vos convictions ; et avoir de la chance, car il vous en faudra un peu pour réussir ! ●

« Ce retournement de situation a été un succès grâce à l'investissement de tous nos collaborateurs. »



120

millions EUR
d'économies
annuelles dont



55
millions EUR

d'économies seront
réalisées par le
Group Procurement
Network (GPN) dont...

Des micro-optimisations

La réorganisation de nos activités, initiée dans le cadre du projet Horizon, devrait générer des économies annuelles

Le réseau d'achat de Solvay (Group Procurement Network – GPN), qui supervise l'approvisionnement en matériaux et services, ainsi que les transports et la logistique, a lancé un ensemble d'initiatives ambitieuses pour encourager la réalisation d'économies dans quatre domaines différents : « Facility Management » (FM), « Group Supply Chain », « Fast Growing Country Sourcing » (FGCS) et « Procure to Pay » (P2P).

VERS DE MEILLEURES PRATIQUES

Le projet « Optimize FM » vise à réaliser 10 millions EUR d'économies en définissant et en diffusant dans tous les sites Solvay à travers le monde les meilleures pratiques en matière de gestion d'infrastructures (Facility Management). Les conclusions de ce projet devraient permettre d'établir des normes et de définir des politiques au niveau du Groupe.

Un réseau d'experts et des outils de soutien en matière de gestion des infrastructures seront également mis sur pied afin de favoriser la diffusion et le développement des meilleures pratiques.

La première étape du projet « Optimize FM » se concentre sur les domaines liés à la location et aux coûts des bâtiments administratifs, comme la gestion de l'espace, celle des travaux d'entretien, de la consommation d'énergie, de la sécurité et de la réception, du nettoyage, de la restauration et du jardinage. L'équipe projet enquête actuellement sur les modes de gestion de ces différents domaines sur chacun de nos sites, prend note des meilleures pratiques et les compare à celles en vigueur sur le marché.

Selon Galina Georgieva, Corporate Procurement Network Project Manager, « Les principaux coûts en matière de gestion des infrastructures sont liés au nombre de mètres carrés, qui ont une incidence directe, non

seulement sur les coûts de location ou d'achat d'un bâtiment, mais également sur le montant des assurances, des taxes et des impôts, et sur les coûts énergétiques, d'entretien, de travaux de transformation, de nettoyage, etc. Actuellement, on constate une utilisation optimale de l'espace de bureau, par exemple à São Paulo et Curitiba (Brésil), à Carnaxide (Portugal), dans l'un des nouveaux bâtiments de Bollate (Italie), dans certains de nos bureaux d'Asie... D'autres sites sont aussi en train de s'améliorer dans ce domaine ».

Galina Georgieva précise : « Même si la plupart de nos sites n'ont pas encore de bonnes pratiques en matière de gestion de l'espace, ils en ont dans d'autres domaines, comme par exemple, dans celui du nettoyage des bureaux. Certains sont aussi très efficaces dans les synergies liées aux vigiles, à la réception, aux services de courrier, à la logistique, aux pompiers et même à la production ».



10
millions EUR

par le projet Facility Management (FM) ;

20

par le projet Group Supply Chain et...

20
millions EUR

par le projet Fast Growing Countries Sourcing (FGCS).

pour des macrorésultats

d'environ 120 millions EUR, dont 55 millions EUR principalement grâce à des synergies externes.

« Nous étudions aussi les bonnes pratiques externes. Nous avons visité, entre autres lieux, des sites d'Intel, de GlaxoSmithKline et de Philips, pour voir de quelle façon ces entreprises géraient leur espace. Ce qui m'a frappée dans ces entreprises c'est que, tout en disposant de moins de mètres carrés que nous, avec beaucoup d'espaces de travail ouverts, leurs bureaux n'en semblaient pas moins agréables. Pour la réussite de ce projet chez Solvay, il importe de garder l'esprit ouvert et d'être prêts à changer nos habitudes et notre façon de penser », conclut Galina Georgieva.

La décision finale concernant l'implémentation ou non des mesures d'économies identifiées reviendra à la direction des sites.

ORGANISATION LOGISTIQUE

L'équipe du projet « Group Supply Chain » s'est fixé pour objectif de réduire de 20 millions EUR, soit environ 2,5 %, les dépenses totales du

Groupe pour le transport et la logistique d'ici à 2012; elles atteignent aujourd'hui 800 millions EUR. L'équipe a récemment mené une étude en partenariat avec SolVin, dont les principaux frais (70 %) sont liés aux transports. Les deux équipes ont découvert qu'il était possible de réaliser un certain nombre d'économies tout au long de la chaîne d'approvisionnement, essentiellement en modifiant sa conception et en remodelant le paysage industriel.

« Il existe trois différentes manières de réaliser des économies », commente Erwin Tauber, responsable du projet. « La première, par la gestion des prix, en les négociant avec le fournisseur. La deuxième, par la gestion de la demande, en plaçant une commande de façon, par exemple, à tirer parti d'une soudaine baisse des prix. Et la troisième

par la gestion des spécifications, en les ajustant précisément en fonction des besoins. Par exemple, il est possible qu'une entité ait besoin d'un téléviseur, mais pas nécessairement d'un appareil haute définition. Après avoir conduit un projet pilote pour les Vinyles, nous nous

sommes aperçus que les économies les plus substantielles pouvaient être réalisées dans les domaines de la gestion de la demande et des spécifications. Nous avons donc utilisé ces résultats pour recommander les nouvelles pratiques qu'il conviendrait de déployer à l'échelle du Groupe. »

Parmi les initiatives déjà définies, on peut compter le lancement d'un appel d'offres dans le domaine du transport de matériaux emballés, où l'on estime que l'on pourrait réaliser des

« Il est possible de réaliser des économies en modifiant la chaîne d'approvisionnement. »

sommes aperçus que les économies les plus substantielles pouvaient être réalisées dans les domaines de la gestion de la demande et des spécifications. Nous avons donc utilisé ces

économies supplémentaires d'une valeur d'1 million EUR. D'autres initiatives incluent : la recherche de moyens de réduire les distances de transport en effectuant nos ventes à partir de l'usine la plus proche ; la segmentation de notre clientèle en fonction de ses besoins, tant en termes de qualité que de spécifications ; et l'embauche de personnel spécialisé capable de piloter une chaîne d'approvisionnement professionnelle de haute performance.

DE NOUVEAUX FOURNISSEURS

L'équipe « Fast Growing Country Sourcing » (FGCS) a pour tâche d'établir un réseau de fournisseurs au sein de certains des marchés dans lesquels des fournisseurs possédant une meilleure structure de coûts sont apparus, comme la Chine, l'Inde et l'Amérique du Sud. « L'objectif global est, dans un premier temps, de réaliser des économies de 20 millions EUR en achetant des matières premières et autres fournitures sur ces marchés, qui sont bien plus compétitifs », explique Michel Friesewinkel, GPN, Head of Development & Sourcing.

Au moyen d'une combinaison de ses propres acheteurs basés dans ces nouveaux marchés et de consultants professionnels en achats, Solvay identifiera et qualifiera de nouveaux fournisseurs potentiellement en mesure de répondre aux besoins du Groupe.

Michel Friesewinkel ajoute : « La principale difficulté ne sera pas de trouver des fournisseurs qualifiés, mais plutôt de réaliser le changement d'état d'esprit nécessaire, car nous avons

l'habitude de ne traiter qu'avec des fournisseurs basés en Europe et en Amérique du Nord. Cela peut être dû à la crainte d'une moindre qualité ou fiabilité, ou à la complexité de la logistique et des relations avec les fournisseurs. Mais les fournisseurs des pays en croissance rapide peuvent être tout à la fois compétitifs et aussi sophistiqués que les occidentaux. Nous devons donc nous adapter afin de pouvoir continuer à soutenir la concurrence à l'échelle mondiale ».

« L'équipe FGCS identifie de nouveaux fournisseurs en mesure de répondre aux besoins du Groupe. »

RATIONALISER LES APPROVISIONNEMENTS

Enfin, les membres de l'équipe « Procure to Pay » (P2P) ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et le niveau de service des opérations P2P (de l'identification d'un besoin jusqu'au paiement de la facture). À cette fin, ils ont commencé à en modifier la structure pour dégager un nouveau modèle et de nouveaux processus. L'initiative est dirigée par Fred Young, Group Procurement Manager à Houston (États-Unis), et une société extérieure accompagne Solvay dans cette réorganisation. L'exercice se fera en collaboration avec les représentants de toutes les entités concernées, afin d'assurer une implémentation

harmonieuse et porteuse des résultats voulus. Solvay est une organisation complexe, et de nombreux acteurs dans tous les sites du Groupe sont impliqués. Pour des résultats optimaux, l'équipe projet étudiera non seulement les processus, mais aussi la présence d'une gouvernance, d'une organisation et de la technologie nécessaires à leur soutien. Des initiatives d'amélioration concrètes ont déjà été lancées, afin de pallier les besoins les plus urgents ou de tester des concepts d'améliorations potentielles.

TOUS À BORD !

Selon Heinz-Josef Welter, General Manager du Group Procurement Network et membre du Comité de pilotage supervisant l'ensemble de ces projets, l'objectif prioritaire de ces équipes est de travailler avec les diverses entités pour démontrer les économies possibles et les aider à mettre en œuvre les recommandations leur permettant de les réaliser.

« Nous sommes chargés d'aider notre société à économiser 55 millions EUR d'ici à la fin 2012, mais il ne s'agit pas là d'un exercice portant sur ce que nous pourrions économiser à nous seuls. Ces économies ne se produiront que si les représentants du business sont la force agissante, et que nous aidons nos business à les réaliser. Il s'agit d'une importante opportunité pour le Groupe et il nous faut accepter le fait que, bien souvent, ce sont la standardisation et le changement d'attitude qui génèrent des économies ». ●



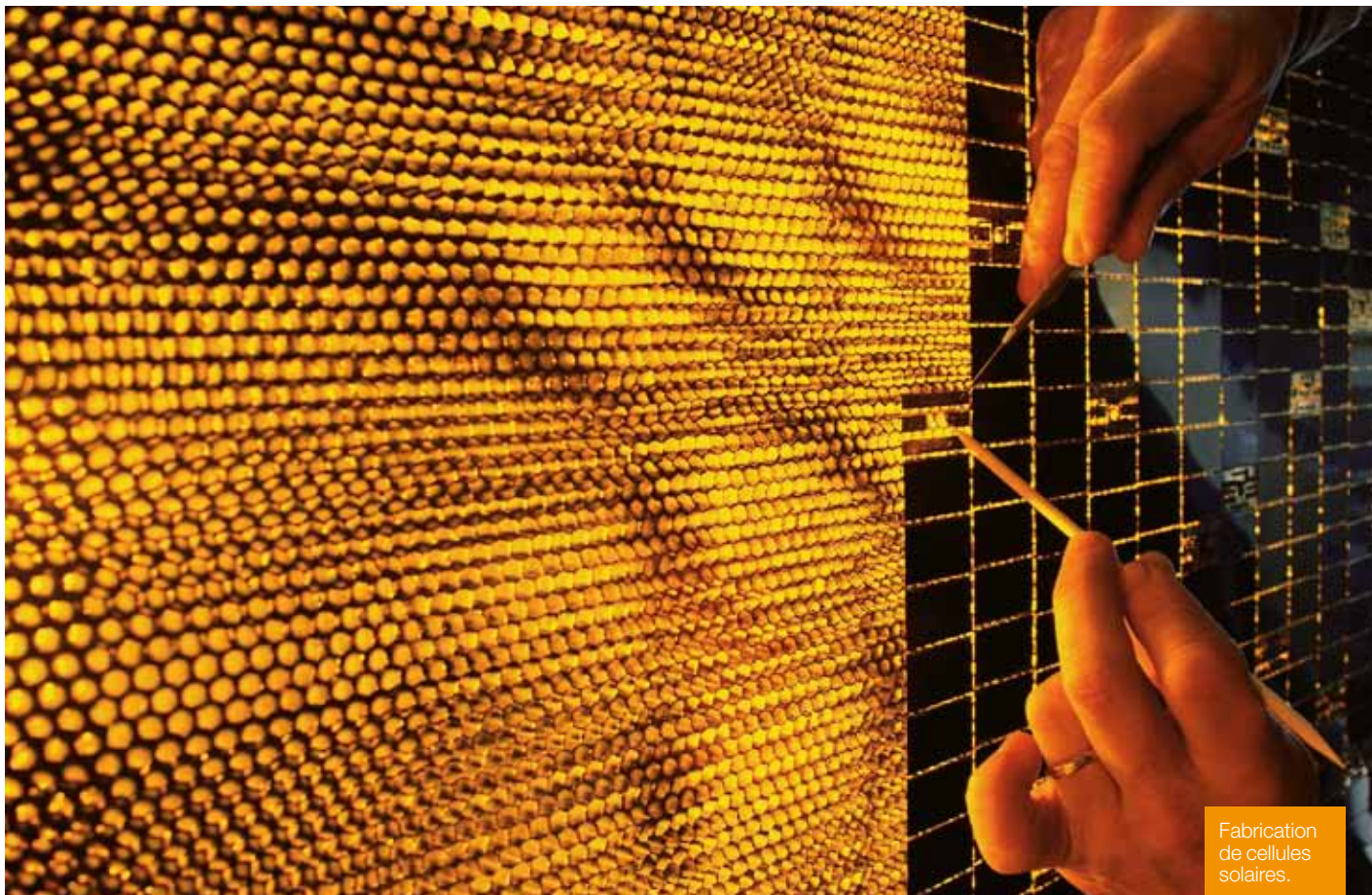
« SOLVAY CAMPUS » À NEDER-OVER-HEEMBEEK

Le siège du Groupe déménage

Les diverses entités de Solvay ne sont pas les seules à être touchées par le changement ; celui-ci concerne également les bureaux et les salles de réunion du siège principal. Si le siège de la société restera en Belgique, le Groupe abandonnera bientôt son adresse d'Ixelles, au centre de Bruxelles, qui est la sienne depuis 1883, pour s'installer sur son autre site bruxellois de Neder-over-Heembeek (NOH). Les premières activités de Recherche et de Technologie de Solvay avaient

déjà été transférées d'Ixelles à NOH en 1953. Au fil des ans, de nouveaux bâtiments y ont été construits pour accueillir les activités Recherche, Développement et Technologie du Groupe et favoriser ainsi leur diversification et leur expansion. Aujourd'hui, quelque 25 bâtiments sont répartis sur les 23 hectares du site. NOH abrite actuellement 1 000 salariés des diverses branches et partenariats de Solvay (parmi lesquels Peptisyntha et SolVin), ainsi

que les sociétés Inergy et Ineos, et deux start-ups. Lorsque l'ancien site d'Ixelles sera définitivement fermé, NOH comptera 1 300 salariés. Au mois de septembre déjà, environ 130 personnes, dont les membres du Comité exécutif de Solvay, ont emménagé dans le bâtiment récemment rénové du « Corporate Center » de NOH. D'autres entités prendront progressivement le même chemin ; le transfert devrait être totalement achevé d'ici à la fin de 2012.



Fabrication
de cellules
solaires.

INNOVATION CENTER

Un tremplin pour de nouveaux business

Solvay a salué la création d'une nouvelle entité au sein du Groupe, l' Innovation Center, dirigé par Pierre Joris, le nouveau Chief Scientific and Innovation Officer (CSIO). Avec son équipe, il a pour mission de libérer tous les potentiels de l'entreprise, tant du point de vue humain que technologique.

Avant le déploiement du projet Horizon, Solvay a fait mener une série d'enquêtes et d'entretiens auprès de membres du personnel et de la direction pour déterminer les domaines dans lesquels la société obtenait des résultats exceptionnels et ceux qui mériteraient des améliorations.

« L'enquête nous a appris que de nombreux collaborateurs débordaient d'idées, que des procédures existaient pour encourager et récompenser ces idées, mais que le management en général était perçu comme n'accordant pas assez d'intérêt à l'innovation, et que les idées ou les pratiques générées n'étaient pas aisément diffusées, voire gérées, à l'échelle de l'entreprise », explique Pierre Joris. « Ce manque de "transversalité" était particulièrement flagrant dans nos activités de recherche et développement, un pilier essentiel de l'innovation pour un groupe industriel tel que le nôtre. La R&D était – et restera – décentralisée au sein des Business Units (BU) et des activités du Groupe, chaque unité étant responsable de ses propres ressources, programmes et priorités. Mais pour compenser ces "silos", il n'existait pratiquement aucun examen du portfolio R&D du

Groupe dans son ensemble, aucune vision commune pour en assurer la cohérence et exploiter les synergies. La situation était la même en matière de gestion des compétences, de bonnes pratiques ou d'outils, rarement partagés entre les différentes équipes de R&D de l'entreprise », ajoute Pierre Joris.

MISE EN PLACE

Avant Horizon, au niveau de l'entreprise, les responsabilités liées à l'innovation étaient disséminées entre deux Centres de Compétence, un « Group Innovation Champion » et un « Collaboration manager » en charge des financements publics. Au vu des résultats de l'enquête, l'innovation a été centralisée dans une seule entité rapportant directement au CEO, Christian Jourquin. Des missions ont aussi été créées afin de favoriser la « transversalité » : partager l'excellence en R&D, analyser et renforcer le portefeuille du Groupe, et établir des correspondances entre les différentes activités de R&D. « Notre mission est d'accroître l'impact global de l'innovation sur les résultats financiers et la durabilité de Solvay », explique Pierre Joris. « De nombreuses personnes développent déjà de nouvelles idées partout dans l'entreprise, et notre but est de libérer leur potentiel afin d'optimiser leur impact sur les résultats du Groupe. » À cette fin, l'Innovation Center se concentre sur trois domaines.

Premièrement, il diffusera et encouragera les meilleures pratiques en matière de gestion de l'innovation au travers de toute la société, et cherchera à promouvoir et à améliorer la « culture d'innovation » à tous les niveaux de Solvay, pour que chaque entité puisse gérer plus efficacement ses projets innovants.

Deuxièmement, l'Innovation Center aura pour mission de créer une vue d'ensemble du portefeuille de projets du Groupe. « Nous étudions en ce moment les projets lancés par nos différentes BU : nous détecterons les redondances et les synergies, nous analyserons les projets qui pourraient être accélérés ou recevoir plus de ressources, mais nous devons avant tout établir une relation de confiance

avec les BU afin qu'elles participent au processus et veillent tenir compte de nos recommandations collectives », continue Pierre Joris.

Avec l'arrivée de Rhodia, qui emploie environ 900 personnes en R&D, la consolidation du portefeuille de Solvay devient encore plus cruciale : le Groupe doit garder une vue claire sur l'ensemble de ses projets afin de tirer parti de toutes les possibilités d'optimisation.

Le troisième domaine prioritaire est le portefeuille d'initiatives spécifiques de l'Innovation Center, qui complète les efforts des BU et participe directement à leur répercussion. « Nous

« Notre but est de libérer les potentiels afin d'optimiser leur impact sur les résultats. »

cherchons à pousser les projets de développement de nouveaux business au-delà des limites de ce que Solvay réalise aujourd'hui, pour assurer un renouvellement à long terme, et nous travaillons sur de nouvelles technologies qui présentent un intérêt transversal pour les diverses BU. Ces activités doivent être suivies au niveau « corporate », car les BU se

concentreront naturellement sur ce qui leur permettra d'améliorer leur résultat semestriel et n'auront pas forcément les moyens de soutenir des développements qui pourraient profiter à l'ensemble du Groupe ».

PLUS DE CONNAISSANCES POUR PLUS DE CROISSANCE

Le CSIO consacrera beaucoup de temps à la consolidation du portefeuille d'innovation de Solvay et à ses ressources. « Outre l'évaluation globale du portefeuille consolidé, je prévois de mettre en place une supervision à haut niveau des principales initiatives innovantes au sein du Groupe. Nous identifierons, par exemple, environ 20 projets importants – sur base de leur contribution escomptée –, que nous suivrons et dont l'évolution sera rapportée à l'« Innovation Board¹⁾ » et au Comité exécutif », indique Pierre Joris. Le CEO de Solvay a également demandé que soit organisée une réflexion stratégique régulière avec le Comité exécutif concernant les prochaines grandes tendances technologiques, afin que Solvay reste dans le peloton de tête quand arrivera la prochaine grande évolution technologique. ●

1. Pré-Horizon, le « New Business Board » servait de commission consultative auprès du Comité exécutif, en charge des grandes décisions afférentes aux activités du New Business Development (NBD). La portée de ce conseil a été élargie pour couvrir les principales missions de l'Innovation Center. Désormais rebaptisé « Innovation Board », il continue à être dirigé par Jacques van Rijckevorsel, Directeur Général du Secteur Plastiques.

Les mots L'INNOV



LÉOPOLD DEMIDDELEER

« Future Business (FB) and Corporate Platform »

FB est le moteur d'initiatives de développement de nouveaux business au-delà du périmètre des BU actuelles : il s'intéresse, par exemple, à l'électronique imprimable ou aux énergies renouvelables. Cette équipe explore aussi les nouvelles possibilités de business en associant des lignes de produits et des technologies complémentaires provenant de différentes entités, pour produire des solutions plus efficaces et plus complètes. Une première « Corporate platform » a ainsi été lancée en 2011 dans le domaine des batteries au lithium, combinant les compétences de Specialty Polymers, Special Chemicals et Advanced Technologies. Ce genre d'initiatives doit être multiplié et une nouvelle équipe transversale chargée d'explorer les opportunités liées au photovoltaïque vient d'être mise en place.

Électronique imprimable utilisant des polymères.





eurs de VATION

Pour mieux gérer les différents domaines rassemblés sous la bannière de l'Innovation Center, Pierre Joris est entouré d'une équipe expérimentée aux compétences multiples. Voici, en cinq portraits, les fers de lance de l'innovation chez Solvay.



PIERRE JORIS

Chief Scientific and Innovation Officer



FRANÇOIS MONNET

« Advanced Technologies and R&D Corporate Support »

L'« Advanced Technologies and R&D Corporate Support » a d'abord pour mission de développer le savoir-faire dans des domaines technologiques présentant un intérêt transversal pour le Groupe. D'autre part, il détecte les nouvelles tendances technologiques et soutient la R&D au travers de mises en correspondance transversales et de coordination, par exemple *via* des contacts avec les communautés scientifiques et universitaires du monde entier.

L'entité développe les compétences afin d'aider les BU à se perfectionner et à capturer de nouvelles opportunités de business. Les deux premières plates-formes développées sont dédiées à la chimie verte (ou renouvelable) et aux nanotechnologies, et une nouvelle plate-forme pour la valorisation du CO₂ a récemment été lancée.



CHRISTIANE MALCORPS

Group R&D Excellence and Public Funds Officer

Christiane Malcorps identifie avec son réseau « R&D Excellence » les meilleures pratiques en gestion de R&D, aide les BU à les mettre en œuvre et s'assure que chacun parle le même langage dans ce domaine. L'objectif est d'améliorer l'efficacité globale de Solvay en gestion de R&D, par exemple en sélectionnant les projets appropriés et en leur donnant la priorité, ou en sachant mettre fin à temps à certains projets, pour ne perdre ni temps ni énergie. Avec l'aide du réseau qu'elle a mis en place dans les différents pays et BU, Christiane Malcorps cherche également à mieux faire profiter le Groupe des nombreux financements publics disponibles pour la R&D et l'innovation.



BRIGITTE LAURENT

Group Innovation Champion

Brigitte Laurent pilote le programme d'innovation à l'aide du réseau des « Innovation Champions » couvrant les différentes BU et fonctions. Son principal objectif est de promouvoir une culture d'innovation au sein de Solvay, en développant et en propageant des processus appropriés de gestion de l'innovation, en organisant des programmes d'apprentissage et en veillant à ce que l'innovation reste toujours hautement visible dans l'organisation. Mais l'innovation dépasse le cadre de la R&D : avec, par exemple, le « Business Model Innovation », Brigitte Laurent examine également l'innovation d'un point de vue non technologique.



FRANÇOIS VOISEUX

« Finance and Controlling »

François Voiseux supervise l'entité « Finance and Controlling » pour toutes les activités de l'Innovation Center, tout en fournissant des conseils en matière de fusion et d'acquisition, et de projets de « corporate venturing ». Il aide les différentes équipes chaque fois qu'elles sont amenées à connecter des données financières, comme c'est le cas dans les projets de R&D ou lors de la consolidation d'investissements, dans le cadre de l'évaluation du retour en R&D et en matière de mesure des performances de l'innovation. Il joue également un rôle prépondérant dans chaque exercice de valorisation et de contrôle financier des investissements engagés dans des start-ups ou dans des fonds de capital-risque, une pratique clé utilisée par l'Innovation Center dans ses explorations de futurs business et de technologies avancées.



Se préparer au monde de demain

Christian Jourquin, le CEO de Solvay, explique comment ont été mises en place les fondations sur lesquelles on bâtera la société Solvay de 2038.

Solvay live : Quels ont été les grands défis du parcours stratégique qui a mené à la création du nouveau Solvay ?

Christian Jourquin : Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le principal défi auquel Solvay a dû et doit constamment faire face est de parvenir à adapter son portefeuille de produits aux attentes du monde de demain. Je considère cependant que le plus difficile a été de prendre conscience qu'il nous fallait abandonner notre activité pharmaceutique, ce qui a été une grave décision à prendre.

Pourquoi donc ?

Ch. J. : Le Secteur Pharma a constitué une partie vive de l'histoire du Groupe durant plus d'un quart de siècle – j'y ai passé d'ailleurs dix années de ma vie professionnelle. Au-delà du business lui-même, cette décision concernait également toutes les personnes qui ont consacré leur énergie à la Pharma, que j'ai côtoyées pendant si longtemps. Le premier défi a donc été de nous décider à céder cette activité et de communiquer cette décision, à un moment où la branche Pharma générait les meilleurs résultats jamais enregistrés. Le deuxième a été de faire comprendre à tous nos collaborateurs que nous devions entièrement revoir l'organisation du Groupe. Celle-ci avait certes été efficace, dans le sens où elle nous avait permis d'aligner nos processus, mais, à la longue, elle s'est révélée trop lourde, trop encombrante. Un troisième défi a été de mener à bien toutes ces actions dans une conjoncture

économique très difficile. Quant au dernier, et non le moindre : où réinvestir nos fonds si nous décidions de céder notre branche Pharma ? Ce sont là, à mon avis, les quatre principaux défis que nous avons dû relever. Heureusement, Solvay a maintes fois démontré qu'il avait toujours la capacité de se reconstruire.

Quelles sont donc, selon vous, les principales réalisations de Solvay ?

Ch. J. : L'une de nos plus belles réalisations est le fait que nous soyons devenus une entreprise véritablement « polynationale ». En effet, quel que soit le pays où nous nous trouvons, nous respectons toujours sa culture et ses habitants. Lorsque je considère notre entreprise aujourd'hui, je suis très fier de l'équilibre des nationalités que nous avons su établir au sein de notre équipe dirigeante.



Pour moi, il s'agit bien là d'une grande réussite. Mais quels sont les défis qui nous guettent encore ? Parmi nos cadres supérieurs, trop peu sont issus d'Asie et des pays émergents. Je ne suis pas non plus satisfait de constater que les femmes ne sont toujours pas équitablement représentées au sein de notre société. Nous nous efforçons de corriger tout cela, mais il est extrêmement difficile d'accélérer ce processus.

« J'espère que nous saurons établir les fondements d'une chimie nouvelle, celle dont la planète aura besoin. »



« Nous devons non seulement changer notre organisation, mais également notre façon de collaborer. »

Comment décririez-vous la culture de Solvay aujourd'hui ? Et comment devrait-elle évoluer afin de relever les défis de demain ?

Ch. J. : La plus grande force de Solvay réside dans son éthique et le profond respect que nous éprouvons envers tous nos collaborateurs. Un point faible, cependant, est qu'ils se consacrent si bien à leur travail qu'ils souhaitent le mener à bien de façon parfaite, ce qui est en réalité une arme à double tranchant. En effet, la conséquence en est que les choses avancent trop lentement. Ainsi, si nous avons bien une chose à améliorer au sein du Groupe, c'est notre vitesse. J'ai récemment discuté avec le CEO d'une société coréenne ; il a été très direct et m'a dit : « Si vous souhaitez que notre

collaboration soit couronnée de succès, vous devrez être plus rapides, car la durée de vie de nos produits est désormais si courte que, pour contribuer à notre succès, vous devez être en mesure de satisfaire à nos demandes et de nous fournir le bon produit dans les meilleurs délais ».

Durant de longues années, nous avons toujours pris le temps nécessaire pour bien faire les choses. Aujourd'hui, nous devons toujours faire preuve d'excellence, mais en accélérant le rythme !

Cette organisation post-Horizon permettra-t-elle de réaliser cet objectif ?

Ch. J. : Oui, et c'est d'ailleurs là la grande ambition du projet Horizon. Nous souhaitons commencer par donner plus d'autonomie à nos diverses entités dans cette nouvelle

configuration, pour qu'elles puissent établir de meilleures relations avec nos clients. Deuxièmement, nous souhaitons renforcer l'esprit d'entreprise car, désormais, chacun est responsable de la gestion de l'ensemble des aspects opérationnels de sa propre activité. Troisièmement, nous souhaitons rendre autonomes les personnes au sein même de l'organisation. Horizon est un projet d'adaptation structurelle, mais il n'aboutira que si nous parvenons à mettre correctement en œuvre le « Change Leadership Model » : nous devons non seulement changer notre organisation, mais également notre façon de collaborer. Avec Horizon, nos business deviendront beaucoup plus proactifs, plus réactifs et plus dynamiques.

D'ici cinq ans, selon vous, à quoi Solvay devrait-il ressembler ?

Ch. J. : Mon premier espoir pour Solvay est d'assurer le succès de l'intégration de Rhodia pour pouvoir tirer parti du meilleur des deux entreprises. J'espère également que nous saurons établir les fondements d'une chimie nouvelle, celle dont la planète aura besoin. Je souhaite voir se développer une organisation à la fois dynamique, réactive et la plus multiculturelle possible, une organisation d'entrepreneurs qui réfléchissent aux façons de construire la société Solvay de 2038.

De quoi un bon manager est-il fait ?

Quels conseils donneriez-vous aux futures générations ?

Ch. J. : N'hésitez pas à quitter votre pays, quel qu'il soit, partez à la découverte du monde, profitez de nouvelles et fructueuses expériences et, à votre retour, intégrez-les à votre travail. J'ai toujours été fasciné de constater la différence entre les personnes qui sont heureuses partout où elles se trouvent et celles qui ne le sont pas. Si vous aimez les gens et essayez d'intégrer différentes cultures, les richesses que vous en retirerez seront telles que vous commencerez à vous comporter différemment, jusqu'au sein même de l'entreprise. Ainsi, si l'opportunité vous en est offerte, larguez les amarres, partez à la découverte du monde. N'oubliez pas un seul instant que votre village représente le monde ! ●

Gollabor

Les pieds sur terre, la tête

Google
Contact

Google
Gmail

Début 2009, Solvay lance une étude sur le renouvellement de ses outils informatiques de collaboration en prévision de la fin des contrats de la messagerie (Microsoft Outlook) et de l'outil de partage de documents (TeamSite). « Nous savions déjà qu'une solution qui utilise l'Internet avait de grandes chances d'être sélectionnée » explique Pierre Godelaine, SIS IT architect. « Il fallait cependant confirmer cette option et choisir les bons outils et les bons partenaires. »

SOLVAY PRÉCURSEUR !

« Nous voulions une solution flexible, permettant de rapidement augmenter ou diminuer le nombre d'utilisateurs, avec des coûts variables sur base de ce nombre », continue Pierre Godelaine. « Une solution plus ouverte, c'est-à-dire accessible de n'importe quel endroit, que ce soit avec un PC, un smartphone ou encore une tablette. Nous souhaitons aussi avoir la possibilité de partager des informations et de collaborer facilement et rapidement avec nos partenaires (internes et externes), ce qui avait été difficile dans le passé. Enfin, nous cherchions

bien entendu à maîtriser le coût total. » Parmi les propositions reçues, la solution

Internet de Google émerge comme la plus intéressante. Étienne Petre, chef de projet SIS Gollaborate : « Les outils basés sur Internet étaient assez novateurs au moment où nos contrats arrivaient à leur terme. Nous pouvions être, soit des précurseurs en les adoptant dès maintenant, soit des suiveurs en les remettant de quelques années... Nous avons choisi de faire partie des premiers ».

L'équipe en charge de l'étude se renseigne auprès d'autres sociétés : Valeo, Rentokill, Euromaster, qui avaient déjà opté pour la solution Google. Pierre Godelaine : « Même si l'on ne pouvait pas transposer exactement les expériences de ces entreprises, ces visites nous ont éclairés sur la façon d'effectuer la migration, à quel rythme, comment gérer la formation des utilisateurs, comment dimensionner le réseau et comment effectuer le déploiement des différents outils. Ces cas concrets nous ont permis d'établir un calendrier de la migration et confortés sur la faisabilité du projet chez Solvay ».

FORMATIONS TOUS AZIMUTS

Pour permettre aux utilisateurs d'accompagner le mieux possible cette transition, différentes formations sont prévues :

- des formations traditionnelles en salle avec un ordinateur, un formateur, des exercices en groupe, ainsi que des formations en ligne via des conférences téléphoniques et un partage d'écrans (Webinars) ;
- un site Internet « Gollaborate » (<https://sites.google.com/a/revevol.eu/gollaborate/>) avec toutes les informations, les questions fréquemment posées et des modules interactifs d'expérimentation ;
- enfin, sur certains sites, des étudiants stagiaires ont été recrutés pour intervenir à la demande.

« Il ne s'agit pas d'un simple changement technique, mais d'un

ate

Cet été, Solvay a entamé le passage de sa messagerie Microsoft Outlook à la solution Google Gmail, plus moderne. Le premier pas d'une révolution non seulement technique, mais aussi comportementale.

dans « le nuage »

Google Talk

« CLOUD » COMPUTING !

Avec Google, les logiciels et autres données informatiques sont stockés sur des serveurs distants. « *En matière de sécurité, contractuellement, nos données sont gérées dans des conditions tout à fait correctes* », assure Étienne Petre.

Le fait que tout soit hébergé sur le Net permet d'y accéder en ligne, même si l'utilisateur n'a pas son ordinateur à disposition. Question messagerie, le logiciel Outlook restera installé sur les PC, mais ne recevra ni n'enverra plus de messages. Il ne permettra plus qu'une consultation des mails archivés. Les contacts ainsi que tous les messages – ouverts ou non – présents sur le « bureau » de la messagerie Outlook seront transférés au moment de la migration dans la nouvelle messagerie Google de chaque utilisateur. Les utilisateurs Solvay garderont leur adresse : nom.prenom@solvay.com. Outre Gmail, ils bénéficieront de Google Calendar (calendrier), Google Contact et Google Talk (« chat »). Par ailleurs, les logiciels Microsoft Office utilisés quotidiennement chez Solvay (éditeur de texte, tableur et présentation) seront progressivement remplacés par ceux de Google. « 90 % des utilisateurs utilisent à peine 10 % des potentialités de Microsoft Office », explique Luis Serrano, chef de projet « Business » Gollaborate. « Les outils équivalents disponibles dans la solution Google suffiront aux besoins et deviendront très vite familiers aux utilisateurs. Les collaborateurs ayant des besoins particuliers pourront conserver des outils spécifiques pour remplir leurs tâches. »

Google Calendar

CHANGEMENT DE MENTALITÉ

À l'été 2010, l'équipe en charge de l'étude organise un *proof of concept*, invitant une centaine de collaborateurs à tester les outils en situation réelle, en utilisant Google dans leur travail quotidien. Les réactions se révèlent plutôt positives : la facilité du partage de données, la possibilité de travailler ensemble sur un même document, la connectivité et le volume disponible (25 GB par personne !) ont été appréciés. Sur la base de cette étude approfondie, la proposition de passer à Google est approuvée par le Comité exécutif fin 2010.

DÉPLOIEMENT

Dès janvier 2011, une équipe-projet Gollaborate est mise en place pour déployer les solutions Google. Elle se concentre sur une première étape qui est le passage à la messagerie Gmail. Après un travail de préparation, commencent en mai les premières migrations : d'abord, dix personnes de l'équipe SIS, puis l'ensemble du personnel de quatre sites « pilotes » : Paris (France), 3S Lisbonne (Portugal), Torrelavega (Espagne)

et Panoli (Inde). Mi-2011, toute l'équipe SIS ainsi que 690 « champions », des collaborateurs volontaires et prêts à soutenir ce changement, passent à Gmail. La migration de tous les autres collaborateurs du Groupe est en cours. « *Nous ne sommes pas ici devant un simple changement technique, mais devant un mode de travail novateur, qui se révèle particulièrement adapté au "nouveau Solvay" que le plan Horizon met en place. C'est pourquoi le projet a reçu le soutien énergique de la Direction du Groupe* », explique Grégory Mestronne, responsable communication et formation du projet. « *Gollaborate est une des clés du changement de mentalité visé, nous permettant de travailler ensemble plus rapidement, plus sagement et plus près du terrain.* »

« *L'environnement de travail "dans les nuages" (le fameux cloud) est d'une flexibilité exceptionnelle, qu'on a peine à imaginer avant de l'avoir expérimentée* », conclut Pierre Godelaine. « *Cette solution offre beaucoup de facilités, entre autres choses pour intégrer de nouvelles entités et collaborer avec des partenaires externes.* » ●

mode de travail novateur en matière de collaboration. »

« Cet avion solaire génère une réflexion profonde sur notre style de vie. »



SOLAR IMPULSE

« Les ailes de l'avenir »

« **L**e choix de Bruxelles constitue une belle reconnaissance pour Solvay qui, le premier, a soutenu le projet comme partenaire principal, mais aussi comme développeur de solutions innovantes », explique Claude Michel, responsable du projet chez Solvay.

En effet, ce beau rêve d'avion solaire constitue avant tout un projet de matériaux : en matière d'allègement, de structure, d'isolation, comme de capture et de stockage d'énergie, la recherche et le développement de matériaux appropriés se révèle incontournable.

« Ces huit années de développements techniques pour le Solar Impulse ont beaucoup apporté à Solvay. Elles ont confirmé la valeur de certains de nos produits, nous ont donné notre part de notoriété, et ont aussi été source de fierté pour le personnel de la société, qui est d'ailleurs venu en masse admirer l'avion lors de son escale à Bruxelles. » L'avion solaire s'est ensuite envolé pour Paris-le-Bourget, où il était l'invité spécial du 49^e Salon international de l'Aéronautique et de l'Espace, le plus grand salon mondial de cette discipline. Lors de son discours d'ouverture, le président français Nicolas Sarkozy a qualifié le Solar Impulse d'« ailes de l'avenir ».

PROTOTYPE HB-SIA : MISSION REMPLIE

« La première fois que nous avons entendu parler de l'avion solaire, c'était en décembre 2003 »,

À l'issue d'une période de gestation de presque huit années, l'avion Solar Impulse a réalisé au printemps 2011 une série de vols européens. Première destination : Bruxelles.

se souvient Claude Michel. « Bertrand Piccard, pilote d'un ballon avec lequel il avait fait le tour du monde, était invité comme conférencier à notre Innovation Trophy. Il nous a parlé de son projet de construire un avion qui volerait sans énergie fossile : moins de huit ans après, l'objectif est atteint ! »

L'avion, que 10 000 visiteurs ont pu admirer à Bruxelles, est un prototype qui a effectué tous les tests possibles, à l'exception du vol sur très longue distance, encore à réaliser. Il a parfaitement rempli sa mission et sera suivi d'un aéroplane légèrement plus grand (72 m d'envergure au lieu de 63,40 m, et 220 m² de cellules photovoltaïques). Ce dernier sera équipé d'une cabine plus

confortable, avec plus d'instrumentation, mais il conservera les principales options de conception du prototype.

« Le Solar Impulse nous renvoie aux questions fondamentales de notre mode de consommation, de nos comportements voraces et destructeurs, de notre impatience », souligne Claude Michel. « Nous pouvons vivre très bien en consommant 50 % d'énergie en moins, et la moitié de cette énergie pourrait être renouvelable. Cet avion solaire génère une réflexion de fond sur le style de vie que nous préparons aux générations futures. » ●



Le personnel Solvay venu en famille découvrir le Solar Impulse, à l'aéroport de Bruxelles (Belgique).

SÉCURITÉ ET DURABILITÉ

Green River

établit un nouveau précédent

La mine Solvay de Green River (États-Unis), productrice de trona, a innové en matière de sécurité de ses mineurs et de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Aux États-Unis, Solvay produit annuellement environ 2,55 millions de tonnes de carbonate de sodium, à partir du minerai de trona brut, extrait du plus grand gisement au monde actuellement connu, dans le bassin de la Green River (Wyoming).

Tous les processus miniers dégagent du méthane, que l'on doit diluer dans de l'air afin qu'il puisse s'échapper de la mine en toute sécurité. Une mauvaise ventilation peut en effet entraîner une explosion en cas d'inflammation du gaz.

Dans le cadre de ses efforts continus visant à améliorer la sécurité et la durabilité de ses mines, Solvay a beaucoup fait pour réduire les émissions de gaz méthane potentiellement explosif lors de ses opérations minières.

Dans un grand nombre d'exploitations, les gaz dilués sont expulsés dans l'atmosphère à travers de grands ventilateurs de surface. D'un point de vue environnemental, il s'agit là d'une solution peu satisfaisante, car le méthane est un gaz à effet de serre (GES) vingt fois plus puissant que le CO₂. De plus, ce processus méthodique exige une attention constante de la part des mineurs.

PLUS DE SÉCURITÉ ET D'EFFICACITÉ

En 2007, les ingénieurs et la direction du site de Green River ont adopté une nouvelle tactique. Un sondage profond était effectué à partir de la surface, avant même de commen-



Incinérateur.

« Depuis 2010, les émissions ont été réduites de plus de 70 000 tonnes d'équivalent CO₂ au total, un véritable gain pour l'environnement. »

cer l'extraction du minerai. Un tube perforé était ensuite introduit dans le puits près de sa base, tandis qu'une « pompe à méthane » était installée sur la surface. Grâce à elle, d'importants volumes de méthane pouvaient être extraits de la mine *via* le tube sans que les mineurs aient à surveiller l'opération ni à expulser les gaz manuellement. Du point de vue de la sécurité, il s'agissait là d'une avancée majeure. Cependant, d'importantes quantités de méthane continuaient de

s'échapper dans l'atmosphère. Les ingénieurs de Solvay ont alors décidé de réduire les émissions de GES en brûlant le méthane au moyen d'un système mis en œuvre dans certaines mines de charbon hors des États-Unis, et, lorsque c'était

possible, de l'utiliser durant le processus de raffinage du trona.

« Depuis mai 2010, les émissions ont ainsi été réduites de plus de 70 000 tonnes d'équivalent CO₂ au total, un véritable gain pour l'environnement », déclare Ron Hughes, Senior Vice President et Manager du site de Green River. Une fois le système pleinement opérationnel, l'on estime que ce chiffre pourrait être multiplié par un facteur de presque quatre. ●



SOLAR IMPULSE INVENTE LE FUTUR... AVEC SOLVAY LE PARI SUR L'INNOVATION

www.solvay.com/solarimpulse

SOLARIMPULSE

AROUND THE WORLD IN A SOLAR AIRPLANE

SOLVAY

MAIN PARTNER