



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du jeudi 15 décembre 2016**



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
***Comment manager la transformation d'un groupe mondial
face aux défis du XXIème siècle ?***

Intervenant :

Jean-Pierre Clamadiou,
Président Comité Exécutif du Groupe Solvay

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Patrick Hirigoyen**, Directeur général de **Wavestone**, **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice People & Change de **Wavestone** et **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec** représenté par **Jean-Marie Blanc** et moi-même sommes très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Jean-Pierre Clamadiou**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **Wavestone** avec **Claude Bodeau** pour cette **septième année** et de celui de l'**Apec**, pour la **sixième année**. Le cercle Humania entre dans sa onzième année d'expérience et d'existence.



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet de la transformation d'un groupe mondial et l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Patrick Hirigoyen**, Directeur général de **Wavestone**, pour introduire notre soirée.

et ce, sous vos applaudissements.

Monsieur le Président,
Mesdames & Messieurs les Directeurs des ressources humaines,
Bonsoir à toutes et à tous,

Je vous remercie beaucoup de votre présence, des invités prestigieux et de la participation de Monsieur Jean-Pierre Clamadieu.

Je vais dire quelques mots de Wavestone qui est une marque toute jeune, marque qui est née en juillet 2016. C'est une marque qui a pour sens de rassembler deux entreprises de conseil qui sont Kurt Salmon, spécialiste du conseil en management, du conseil métier et Solucom qui a un ADN dans le domaine du conseil digital et de la technologie. L'idée est de rassembler ces deux marques de conseil pour essayer d'accompagner les transformations digitales de premier plan que nous connaissons tous en ce moment.

Je n'ai pas besoin de rappeler l'ensemble des défis auxquels sont confrontés en particulier nos grands clients. Wavestone essaye de proposer de marier ces compétences pour répondre à ces transformations.

Wavestone, c'est 2 500 personnes, nous pratiquons un métier unique de conseil et nous avons aujourd'hui une présence sur quatre continents pour accompagner nos clients. Si j'essaie de relever quelques marqueurs de Wavestone en plus du mariage entre les problématiques métier et le digital, je citerai également l'innovation qui est au cœur de ce que nous essayons de proposer à nos clients en les aidant à mettre en place des démarches innovantes et concrètes et aussi une innovation qu'on



s'applique à nous même car le conseil est un métier qui se remet en cause quotidiennement pour accompagner nos clients de façon totalement différente.

Dernier point, nous accompagnons des idées dans des logiques d'action qui aboutissent, nous sommes très focus sur le résultat.

Enfin, nous sommes partenaire du cercle Humania depuis des années car les RH sont au cœur des sujets de transformations et cela est particulièrement vrai compte tenu de la rapidité et de la force des transformations qui heurtent nos clients.

Wavestone a une équipe RH de plus de 120 personnes qui sont dédiés à l'accompagnement de l'agenda des directeurs RH et qui sont aussi capables d'accompagner les projets que nous menons.

Finalement, le digital est au service de ces enjeux RH pour en faire une marque employeur de premier plan, pour permettre à nos clients de créer des environnements spécifiques et de les rendre effectifs. On doit aussi être capable d'accélérer les transformations car c'est une des demandes de nos clients, les DRH ont ce rôle d'accélérateur de transformations dans les entreprises.

Merci beaucoup de m'avoir écouté présenter Wavestone.

Merci à Ghislain.

Merci, cher président pour votre intervention à venir.

En attendant, je passe la parole à Philippe Tournier, DRH du groupe Colas et Sébastien Vernède pour la **présentation de la dernière étude du cercle sur le dialogue social**.

Je vous souhaite à toutes et à tous une très bonne soirée.

**Présentation par Philippe Tournier, DRH du groupe Colas
et Sébastien Vernède, Manager Wavestone**

Bonsoir à tous, je suis très heureux d'être parmi vous aux côtés de Philippe Tournier.

Ce fut un grand plaisir de mener cette étude sur le sujet du dialogue social. C'est un sujet qui a interpellé nos DRH. Nous avons eu plus de 100 réponses suite au questionnaire que nous avons mené.

Avant d'aller dans le détail, je tiens à remercier chaleureusement Ghislain qui nous a permis de conduire ces travaux et tous les membres du comité de pilotage, en premier lieu Philippe Tournier qui l'a présidé, Michel Gentil, le directeur du développement social & humain du groupe Colas, Sabine Frantz de l'Apec, le vice-amiral Philippe Hello, Directeur, Adjoint de la DRH du ministère de la Défense, José Schoumaker de Valeo et Antoine Tison.

Je vous invite à aller dans le détail de notre étude et vais vous en présenter les cinq grandes conclusions.

La première : il y a un véritable enjeu à former et à accompagner tous les acteurs du dialogue social. Il faut associer le Comex, les managers et les salariés, pas seulement les RH et les acteurs directs du dialogue social, car il s'agit de sujets prioritaires de l'entreprise.

Deuxième enseignement, il faut réinvestir le manager dans son rôle de premier représentant des décisions de l'entreprise. Rôle parfois oublié.

Troisième sujet : encourager les parcours syndicaux opérationnels et les allers retours entre ces différentes fonctions.

Quatrième point sur le CE : on assiste à une RPSisation des relations sociales, tout devient CHSCT, c'est pourtant bien le rôle du CE. Il faut réaffirmer le rôle central du CE.

Cinquième et dernier point : il faut sortir du cadre légal. Le législateur produit beaucoup mais il ne faut pas limiter le dialogue social aux obligations qui sont portés par le législateur.

Je passe la parole à Philippe Tournier pour un mot de conclusion.

Philippe Tournier, DRH du groupe Colas :

Merci Sébastien. Je voulais tout d'abord vous dire que j'ai pris beaucoup de plaisir à participer à cette enquête avec la participation de nos collègues RH, de Wavestone et sous le patronage de Ghislain. J'avais quelques réticences à aborder ce sujet quotidien pour nous DRH et je dois dire ma surprise d'avoir appris pas mal de choses et d'en sortir avec deux convictions.

La première est de réaliser que le dialogue social est un acte managérial, surtout aujourd'hui dans un contexte de forte transformation de nos entreprises. C'est absolument primordial et nécessaire.

Le deuxième point est de dire que les managers de proximité sont les premiers acteurs et il faut les remettre au centre du jeu à condition de les former et de les accompagner. Il faut aussi penser aux collaborateurs, il est important de les responsabiliser et de les impliquer.

J'ai le sentiment avec ces deux conditions que nous pouvons faire bouger le dialogue social dans nos entreprises et que le corps social peut évoluer. C'est l'enjeu

même sur un sujet qui semble austère et que les RH sont à mon gout un peu trop seul à gérer.

A nous d'être convaincants, persuasifs et de le faire partager avec chacun, y compris nos managers.

Voilà ce que je voulais vous dire, merci à Sébastien avec qui j'ai apprécié de travailler et que je recommande.

**Intervention de Jean-Paul Clamadiou,
Président du Comité Exécutif du Groupe Solvay**

Cher Président,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir à toutes et à tous.

C'est la première fois que j'interviens dans un cénacle comme celui-là dans lequel l'introduction sur l'orateur a une qualité bien meilleure que l'introduction de l'orateur proprement dit. Je suis impressionné, bravo Ghislain et ce que vous avez dit est tout à fait exact.

Je vais concentrer mon intervention sur la transformation de Solvay mais je vais dire quelques mots sur l'autre transformation que j'ai connu qu'est la sortie de crise de Rhodia qui a été mon baptême du feu en tant que CEO. On a connu à cette époque une crise de liquidité importante et l'objectif de la sortie de crise était de garder la maîtrise du futur de Rhodia. Cette transformation était poussée par l'urgence. Comme je le dis quelque fois, j'ai dû être un des rares patrons du CAC 40 à avoir rencontré le président du tribunal de commerce de Nanterre pour lui dire : « j'espère ne pas devoir revenir dans quelques semaines avec mon bilan sous le bras mais je n'en suis pas sûr. » Il m'a répondu, ne revenez pas car les procédures collectives françaises ne permettent pas de traiter les situations d'une multinationale comme Rhodia.

Effectivement, le grand moment d'émotion de ma carrière est la grande convention de 2006 où nous avons réussi collectivement nos objectifs de croissance du groupe. Nous nous sommes alors fait une standing ovation avec nos collaborateurs pour fêter cette sortie de ce mauvais pas !

Maintenant, je reprends ma casquette Solvay et mon accent presque belge. Solvay est une Start up technologique créée en 1865 par Ernest Solvay qui a inventé un

procédé pour faire du carbonate de soude. C'est le produit qui permet de faire du verre, ce qui fut un avantage considérable en pleine révolution industrielle. Ernest Solvay a été voir son frère et trois business angels de l'époque pour demander de l'argent. Il a construit sa première usine près de Bruxelles, ce fut le début du groupe qui devint très vite une multinationale.

Nos historiens nous disent qu'on était la plus grande multinationale d'avant la guerre de 1914. L'entre-deux guerres a été plus difficile car nous avons raté l'entrée aux Etats-Unis. Nous avons conservé la particularité de l'actionnariat familial. Le groupe qui pèse aujourd'hui 12 milliards de chiffre d'affaire, est contrôlé par 3 000 personnes qui sont les descendants Solvay qui sont réunis dans une holding de contrôle qui détient un peu plus de 30 % du capital du groupe. Nous sommes, je pense le seul groupe de cette taille à avoir cette continuité d'actionnariat au fil du temps. Nous sommes évidemment côtés et avons la rigueur que nous imposent les actionnaires financiers. Je pense que c'est un mode de gouvernance extrêmement efficace. La Belgique le permet.

Nous n'avons pas en Belgique d'ISF, de droits de succession. Cela permet la transmission de génération en génération qui est plus dur dans d'autres pays. Solvay a été un groupe de chimie et de pharmacie, nous étions presque les derniers de cette catégorie, les autres avaient séparés leurs activités. Les administrateurs ont fait le choix de sortir de la pharmacie pour se concentrer dans la chimie. Cela est plutôt rare, les autres faisaient plutôt le mouvement rare. Solvay avait le sentiment qu'il y avait des choses très intéressantes à faire dans la chimie. La première chose qui a été faite était de venir me voir, moi patron de Rhodia à l'époque, pour me proposer de faire un bout de chemin ensemble. Ce bout de chemin était d'abord d'acheter et aussi d'avoir une fusion entre égaux. Ce fut le début d'une superbe aventure.

On s'est alors engagé dans une démarche de transformation avec une feuille de route simple donnée par l'actionnaire. Leur message avait été assez clair. Leur objectif était de pouvoir transmettre leurs actions à leurs enfants dans 20 ans. Nous sommes des investisseurs, nous voyons que la chimie bouge beaucoup, nous devons faire des choses pour s'adapter et c'est à vous que nous souhaitons confier la responsabilité de faire cela. Ils ont rajouté de ne pas oublier le dividende, c'est important. C'est ce qui nous fait vivre. J'ai donc accepté leur proposition avec ces objectifs. Nous avons donc décidé d'engager cette transformation avec des idées assez simples. Réduire notre dépendance aux cycles de l'économie. Trouver des métiers dans lesquels on peut se développer de manière relativement indépendante de l'économie. Nous développer dans les métiers à forte valeur ajoutée car nous sentions l'émergence d'acteurs des pays émergents en particulier qui déployaient des positions très fortes dans ces métiers de commodités. Il fallait chercher la valeur ajoutée, la performance économique et financière car il est important de tenir nos engagements vis à vis de nos actionnaires en matière de possible distribution de dividendes. Le taux de distribution de nos dividendes correspond à la moyenne du CAC 40, ce ne sont pas des actionnaires très gourmands. Nous prenons

l'engagement de ne jamais réduire le dividende. Il nous faut donc une performance de tenir cet engagement.

Dernier aspect, Ernest Solvay était un industriel très présent dans la cité. A Bruxelles, il y a une école d'ingénieurs commerciaux Solvay, c'est une business school, il y a aussi une bibliothèque Solvay, Solvay a créé la première mutuelle, ce fut la première entreprise à développer les congés payés en Belgique. Ernest Solvay a mené un énorme effort pour assurer le ravitaillement de la population de la Belgique durant la première guerre. Ce fut un entrepreneur très présent et les groupes familiaux ont gardé cette vision que Solvay doit se comporter de manière éthique. Solvay n'est pas juste le nom de la société que vous dirigez, c'est le nôtre. Voilà le message fort du groupe familial, nous ne voulons pas que notre nom soit associé à des choses dont nous ne serions pas fiers.

On a donc engagé notre transformation avec trois volets importants :

- Le premier volet est le portefeuille d'activités.

Il est le plus visible, on a décidé de rentrer dans de nouveaux métiers et de sortir de métiers qui ne nous paraissaient pas répondre à la question. On est sorti du PVC par exemple car c'est un plastique très courant et avec lequel on ne peut pas se différencier d'autres producteurs par exemple. A contrario, on est rentré dans des métiers de matériau très sophistiqués. Aujourd'hui, nous sommes le 2^{ème} fabricant mondial de composite pour l'aéronautique. Quand on prend un avion moderne, un 787 par exemple, il est totalement en composite. Nous sommes le 2^{ème} fournisseur mondial de ce type de produit. Ces aspects de transformation de portefeuille nous permettent de nous rapprocher de l'objectif : le développement de produits à valeur ajoutée. Nous rendre moins dépendent des cycles économiques et améliorer notre performance. Nous sommes aussi un leader des formulations par exemple présents dans les shampoings. C'est de la chimie. Les mêmes technologies sont utilisées dans l'exploitation pétrolière. La transformation de notre portefeuille est l'élément le plus visible mais c'est loin d'être le seul.

- Engager des démarches d'excellence, non pas pour dire qu'on est excellent mais montrer qu'il y a toujours un moyen de faire mieux. Nous avons déployé des boîtes à outils que nous avons construit nous-mêmes avec des consultants pour mieux gérer nos usines, les rendre plus flexibles, être capables de produire un peu plus, être capable de réduire les temps de passage d'un type de produit à un autre, excellence dans le domaine de l'innovation, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, tout un tas de chantiers de progrès que nous avons déployé depuis trois ans inlassablement dans le groupe qu'on laisse à nos équipes pour utilisation à l'appui des boîtes à outils. C'est un élément très fort de la transformation, c'est moins spectaculaire que le portefeuille mais cela permet de bonnes

performances économiques et de mobiliser toutes nos équipes autour de ce thème de la transformation. Il y a aussi l'excellence commerciale pour réfléchir à être plus proche de nos clients. Être capable de co-développer des solutions.

- Un management model qui exprime la manière dont nous voulons fonctionner et la façon dont le groupe cherche à construire sa relation avec ses salariés. Sur la partie management, forte décentralisation. On fait des choses très diverses vis-à-vis de clients très divers. Le monde ou tout se décide à Bruxelles, à Paris ou ailleurs ne fonctionne pas. Aujourd'hui, nous sommes organisés en treize global business unit qui sont supervisés de manière relativement légère par un comité exécutif de cinq personnes avec un message clair : les personnes importantes de l'organisation sont les équipes de direction de ces treize global business unit. Qui dit décentralisation dit engagement. Nous donnons un pouvoir et des leviers à ces équipes, nous attendons à ce qu'elles s'engagent sur des résultats. Avec une organisation dans laquelle les fonctions sont là soit pour fixer des politiques « corporate » soit pour soutenir l'action du global business.

Le management model permet de redéfinir un contrat entre les salariés et le groupe en essayant d'identifier ce qu'ils devaient attendre du groupe et ce que nous étions en droit d'attendre d'eux. C'est la combinaison de ces trois leviers qui nous a permis d'engager cette transformation. Cette dernière est loin d'être finie. On est à mi-chemin, et dans dix ans, on sera encore à mi-chemin car le monde continue d'évolué. On se doit de s'adapter. Nos résultats sont visibles.

Il y a trois ans, on vendait du carbonate de soude pour faire du verre à notre client n°1, Saint-Gobain. Aujourd'hui, notre client n°1 s'appelle Boeing pour ses composites aéronautiques, notre client n°2 s'appelle Apple pour les plastiques très sophistiqués de ses « iPhone ». Pour servir ces clients très différents, il faut des équipes, des compétences, des manières de travailler complètement différentes.

Pour Boeing, on travaille dix ans pour apporter une solution pour un avion qui durera trente ans. Apple, on travaille sur plusieurs pistes pour la confidentialité, on a deux mois pour leur proposer une solution, ils prennent un mois pour décider et nous avons deux-trois mois pour monter en production de façon extrêmement rapide pour être capable de répondre à une demande elle aussi très rapide. On est tranquille pendant un an puis cela recommence car il y a des contraintes de design, de temps, il nous faut une incroyable agilité dans cette industrie très capitalistique. C'est la chimie. La flexibilité est loin d'être simple.

Transformation qui se matérialise par l'évolution de nos clients mais aussi par la géographie. Le groupe fait un tiers de son chiffre d'affaire en Europe, un tiers en Asie

et un tiers en Amérique. Nous sommes devenus un groupe mondial. Cette transformation significative est permise grâce à un soutien de nos actionnaires. Je suis un grand supporter de l'actionnariat familial. C'est une des raisons qui m'a attiré dans l'aventure Solvay. Il s'est avéré à la hauteur de mes attentes. C'est un actionnariat exigeant. Les difficultés du rôle de CEO est de construire une stratégie de long terme avec des actionnaires qui montent et qui descendent tous les jours. J'ai la chance d'avoir un actionnaire qui a cette vision à long terme et avec lequel j'ai un dialogue de grande qualité. C'est un modèle qui fonctionne bien. Par exemple, l'année dernière, on a acheté pour six milliards d'euros une société spécialiste de composites dans l'aéronautique. D'un point de vue financier, c'était un tout petit peu tendu mais on l'a fait en la finançant par une augmentation de capital. On n'aurait jamais pu faire quelque chose de cette ampleur sans l'actionnariat familial, si on avait été un groupe classique. J'ai le sentiment que cette structure actionnariale est devenue pour Solvay un élément de différenciation. On constate que la sérénité et la visibilité de l'actionnariat familial vous permettent de vous transformer.

Tout cela pour dire que la transformation chez Solvay est marquante. Elle est possible par une forte mobilisation de l'équipe de direction dont je suis le porte-parole. Il s'agit d'une aventure collective où tout le monde est mobilisé. Nous sommes tous à bord de cette aventure dans un climat apaisé. Nous avons un comité européen, vraiment européen, un secrétaire allemand, cela change tout. Dans cet environnement de dialogue social ouvert et plutôt apaisé. On est capable de faire des choses. On est capable de partager de manière directe et simple en pleine confidentialité. Il n'y a pas de questions taboues.

Cette dimension du dialogue social est essentielle dans la transformation du groupe, on est un des groupes industriels qui a signé un accord mondial avec un partenaire social qui nous permet de créer les conditions d'un dialogue social au niveau mondial avec le sentiment qu'on doit essayer d'emporter nos salariés dans cette aventure. Je pourrai continuer pendant des heures mais je vous propose d'arrêter là.....

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à continuer le dialogue par vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier, Président du **cercle Humania**

En attendant la question du DRH de l'année 2014, pourriez-vous nous raconter l'anecdote du changement du logo de Solvay ?

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Le groupe Solvay étant un groupe familial, j'ai envie de dire que nous avons plein de reliques. Le logo de Solvay était un S avec une flèche qui pointait vers le bas. Pourquoi vers le bas ? Les communicants vous disent que les flèches doivent pointer vers le haut. La raison est qu'en chimie, la flèche vers le bas signifie la précipitation, c'est le symbole de la réaction chimique. C'était la signature d'Ernest Solvay qui était devenue le logo du groupe.

Effectivement, une de mes premières décisions fut de changer le logo. Nous avons donc construit un nouveau logo, un S stylisé de la même couleur. C'est la marque de la continuité, de notre politique. Nous acceptons notre histoire et en même temps l'idée de se moderniser. C'était un test. Nous l'avons présenté au conseil d'administration. L'accueil fut très positif. Je suis frappé de cet alignement de l'actionnaire et du management.

Tous les six mois, je fais une réunion de centaines de personnes de tous les groupes, et à la fin, on me remercie de ma présence mais c'est normal. Ils ont comme moi un intérêt et une curiosité inépuisable, ils aiment Solvay autant que moi. C'est pour moi une très belle aventure. Nous devons transformer le groupe tout en essayant de garder ce que l'histoire nous a offert et obtenu. Je trouve que c'est un très bon exercice dans lequel je suis tout à fait à l'aise.

Yann-Etienne Le Gall, Directeur des ressources humaines **Groupe Rocher & Lauréat** du Prix du DRH de l'année 2014

Merci Ghislain. J'ai été frappé par les ressemblances dans vos propos entre votre groupe qui est différent du mien par sa taille plus importante et par son secteur d'activité et le mien, le groupe Rocher, lui aussi groupe familial. Nous avons beaucoup de similarité autour de la confiance, du temps plus long, de la proximité entre l'actionnaire et le management, de la simplicité... Cela m'a beaucoup frappé. Je me demande donc si vous diriez si, dans ce groupe, vous percevez le

positionnement de la fonction RH comme plus stratégique, plus fort ? Comme garant des valeurs de l'entreprise ?

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Je vais vous répondre par une anecdote. Nous sommes un groupe belge et le conseil a un peu plus de pouvoir sur les nominations qu'en France. Au-delà du Comex, il y a deux personnes dont la nomination requiert l'approbation du conseil qui sont le directeur financier et le DRH. Il y a cette focalisation sur le DAF et sur le DRH car il y a cette vision dans le conseil que c'est une fonction particulièrement importante. Nous sommes encouragés dans nos convictions par le conseil d'administration.

En revanche, ce qui m'a gêné quand je suis arrivé dans le groupe est le paternalisme qui existait. On a essayé d'en sortir. Parfois, c'était un peu limite. Mon prédécesseur en qui j'ai beaucoup d'estime ouvrait le Comex par « mes chers enfants » ! Il le pensait. Je pense que nous avons fait un progrès dans ce domaine. Nous avons vraiment un souci des hommes qui nous est important.

José Schoumaker, Past- directeur de la responsabilité sociale de l'entreprise et de la diversité du groupe **Valeo**

Avant ma question, une remarque en tant que belge d'origine. Dans ma jeunesse, on avait l'habitude d'associer l'empire éthiopien à l'empire Solvay. La blague était LD c'est l'acier, Solvay c'est la soude ! Ma première question serait : Solvay fait-il toujours de la soude ? J'ai eu la réponse. Ma deuxième question est plus intelligente. A travers les modifications que vous avez pu observer dans les échanges avec les partenaires sociaux et le comité européen, quelles sont les différences au niveau de l'attitude avec le syndicalisme français ?

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Pour moi, la différence essentielle est le mix des nationalités. Chez Rhodia, la représentation française était forte. Chez Solvay, nous avons une répartition plus équilibrée. Du coup, nous avons une tonalité différente. Nous avons vraiment gagné en qualité de débat, j'allais presque dire en professionnalisme. Entre nous, dans notre secrétariat, le représentant CGT est complètement transformé avec sa casquette européenne, il est dans la discussion. C'est un vrai progrès. Quand on le retrouve dans un comité français, c'est un peu différent. Ce mode de relation sociale est plus bénéfique et nous avons pu en profiter. Le comité européen est un vrai partenaire, y compris dans les opérations complexes où nous devons avoir

rapidement un avis, on est capable de leur expliquer que c'est important pour le groupe et faire en sorte que leur mode de travail peut s'aligner avec nos intérêts.

Anne Le Bel, Directrice des ressources humaines de **Natixis**

Vous nous avez décrit votre groupe comme très décentralisé. Comment faites-vous vivre le socle commun, le sens commun ?

Jean-Pierre Clamadiou, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

C'est une très bonne question. Nous appelons notre modèle dans notre jargon : la généus-centricité. Ce n'est pas très beau. C'est le fait que nos business sont au cœur de notre organisation, de notre modèle de management. C'est une chose très forte et très positive que nous avons poussé un peu trop loin. Aujourd'hui, la correction est d'amener du transversal pour servir nos clients comme l'automobile par exemple.

Nos business unit sont à l'initiative pour créer les liens qu'il faut. Les politiques sont aussi transverses et s'appliquent à tous. On doit faire le partage des ressources. Il faut un peu de doigter. On a réussi l'intégration entre Cytec et Solvay. Il faut qu'on leur prouve qu'il y a des opportunités directes ou indirectes à partager. C'est un challenge.

Sur la partie des relations sociales, dans notre organisation, la géographie, le pays est une dimension très faible. Ce n'est même presque pas une dimension. Nos équipes doivent montrer qu'il est important d'avancer ensemble. Notre premier élément de concept de notre organisation est l'autonomie de notre business. Le deuxième point est de dire que nous sommes tous membre d'un groupe. Il ne faut pas l'oublier. C'est une balance délicate.

Philippe Colin, Président France & directeur des opérations RH Europe de **Office Dépôt**

Bonsoir, je vais vous faire une confidence, quand j'étais petit, je voulais devenir RH chez Solvay, j'ai finalement choisi Valeo. Ma question est sur le rôle de la fonction de la ressource humaine. Dans le parallèle que vous faites entre Rhodia et Solvay, quel a été le rôle de la ressource humaine ?

Jean-Pierre Clamadiou, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Il y a bien sur des similitudes. Dans les deux cas, la fonction RH est très proche du business. Que ce soit au niveau des business unit ou au niveau corporate, le DRH

est très présent dans la réalité, il est considéré comme un élément rapproché très important. Les différences concernent les situations de crise. Quand on en connaît une, la survie est essentielle. Les restructurations étaient à l'ordre du jour. Quand la pression est forte, nous n'avons pas beaucoup de temps à perdre. Cet aspect de la fonction RH est vraiment mis en avant, la capacité à expliquer aussi. Je me rappelle de ma première intervention en tant que CEO à Aubervilliers pour leur dire que Rhodia n'était pas la Sécurité Sociale ou la SNCF, nous pouvions couler. Il y avait ce sentiment que cela allait mal mais que quelqu'un allait venir nous sauver. On venait juste après la restructuration difficile d'Alstom. Il fallait convaincre que c'était grave avec un corps social qui n'était pas prêt à cela mais qui a très bien réagi. Il fallait conserver nos collaborateurs et les motiver. Le développement passait au second plan. Aujourd'hui, il y a une évolution de compétences. Il y a aussi l'importance de la fonction RH à construire des ponts entre les business. Aujourd'hui, c'est une fonction au cœur de la transformation.

Jean-Marie Blanc, Directeur développement des activités institutionnelles de l'**Apec**

C'est une question un peu personnelle. En écoutant votre parcours très français à travers l'administration française et internationale, aujourd'hui en tant que CEO d'une multinationale qu'est le groupe Solvay, je voudrais connaître votre commentaire sur cela.

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

C'est amusant car la même question m'a été posée par quelqu'un lors de l'assemblée générale du corps des Mines où j'étais hier. Tout d'abord, j'ai une passion pour la chose publique. Je suis très heureux d'avoir pu avoir deux carrières, avoir passé huit ans dans l'administration territoriale puis nationale et ensuite partir dans l'aventure d'entreprise. Quand je me retourne, je me dis avoir eu une chance extraordinaire. Si j'avais pu faire qu'une des deux expériences, l'autre m'aurait vraiment manqué.

A un certain niveau de l'administration française, on a la chance d'avoir très vite des responsabilités. Il faut être capable de prendre le leadership tout de suite. Quand on travaille, on apprend une chose essentielle, face à un problème très complexe qui ressemble à un plat de spaghettis, il faut être capable d'identifier deux ou trois fils à tirer qui permettent de prendre la bonne décision. Quand vous êtes conseiller de Martine Aubry ou autre, qui vous dit de venir parler d'un dossier, il faut être capable de donner les éléments qui permettent de prendre la bonne décision. Il faut savoir analyser, c'est aussi un peu d'instinct. C'est quelque chose dont je me sers tous les jours. Avoir la capacité d'identifier ce que sont les fils, je pense, est très important.

Ceci dit, quand je pense à la transition que j'ai faite, j'ai été frappé par une similitude et une différence. La similitude est la sociologie des grandes organisations. L'administration française est très franco-française. Ce n'était même pas européen.

Bruxelles était les méchants qui voulaient nous empêcher de faire ce que nous voulions. On avait tendance à se replier sur nous. Quand je suis arrivé chez Rhône Poulenc, tout le sujet était mondial. La chimie est un petit métier mais mondial. On est plongé immédiatement dans le grand bain de l'international.

Philippe Héron, Responsable filières de compétences **La Poste**

Vous avez présenté une transformation profonde et radicale de la stratégie commerciale, industrielle, sociale. Sur quoi vous êtes-vous reposé ? Quels ont été les ressorts, les principes de votre accompagnement du changement pour aller aussi vite que vous le souhaitiez et aussi loin qu'espéré ?

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

D'abord, il y a un soutien clair de l'actionnaire. Dans une entreprise familiale, quand le patron vient vous dire des choses qui surprennent, on vous pose la question : l'actionnaire le veut-il vraiment ? Le fait d'avoir un soutien très explicite de l'actionnaire est indispensable. La seconde chose est la clarté de la communication. Cela s'applique autant à la situation de crise qu'à la situation de transformation. Dire clairement quel est le constat, ou on veut aller, comment on souhaite y aller est essentiel. Dire la vérité. Etre capable de diriger en équipe. Il faut être capable d'emporter avec soi la première ligne puis faire en sorte que la première ligne emmène la ligne suivante. Je pense que la clarté de la communication est essentielle. Dans la transformation, on sait ou on veut aller, la route est jalonnée d'étapes. On coche des cases aussi transparentes que possible pour montrer où on va.

Pierre Bellon, Président du conseil de surveillance de **Sodexo**.

Jean-Pierre, je l'ai connu au conseil exécutif du Medef quand il était à la fois président du comité d'éthique et président du développement durable de l'Europe. Cela m'inspire une réflexion qui est la suivante.

Il y a eu une crise financière en 2008. Je dis que le fait de prêter de l'argent à des gens insolvable, le fait de ruiner par la titrisation ce que les banques ont fait envers leurs clientèles, je dis que ce n'est pas une crise financière mais une crise morale. On met les gars en prison car ils ont volé une salade dans un supermarché, je dis que cette crise est une crise qui dénonce la catastrophe du capitalisme avec des brokers qui se sont enrichis.

Chère Madame, veuillez m'excuser car vous êtes chez Natixis. Je tiens quand même à le dire car ce type de dérive est grave. Deuxième point, je ne peux être que d'accord avec Jean-Pierre car il a fait l'apologie des entreprises familiales.

Merci Jean-Pierre, je me suis retrouvé dans tes propos. Et ici, un des intérêts est que nous avons le compte rendu exact des intervenants, cela nous permettra de travailler sur ce que tu nous as dit pour faire progresser mon entreprise. Merci.

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

J'ai rencontré Pierre Bellon au même endroit, au comité exécutif du Medef. Je n'en faisais pas parti. J'avais créé la commission du développement durable que Laurence Parisot m'avait demandé de mettre en place sur ma proposition. De temps en temps, je venais en parler au comité exécutif. J'avais le sentiment parfois de parler de choses qui paraissaient un peu étrange à mes interlocuteurs. Je me rappelle de Pierre Bellon que je connaissais de réputation lever la main et me dire : moi chez Sodexo, le développement durable, j'y crois. Pour mobiliser mes collaborateurs, il faut que je sois capable de leur montrer quelque chose qui leur donne envie. Je garde un souvenir très fort de votre intervention. Il était celui qui avait cette vision de rôle du développement durable et de l'éthique qu'ils peuvent jouer dans notre pays.

Denis Brongniard, Vice President employee relations chez Deutsche Post - DHL

Bonsoir, j'ai deux thématiques à vous proposer que je vous laisse choisir. La première est la suivante : dans votre groupe, que représente la digitalisation ? La deuxième est comment, en tant que président, répondez-vous aux questions des analystes financiers de l'impact dans leurs notations de votre vision des droits humains ?

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Je vais répondre dans le sens inverse aux questions posées. Au fond, nous pensons qu'il est bon de laisser aux autres la possibilité de nous challenger. On leur demande même de nous challenger. On le fait de diverses manières. Cela se fait sur des sujets d'accident du travail par exemple. On est de temps en temps interpellé. C'est un fait important sur lequel on accepte d'échanger. On se fait donc noter. Nous n'avons pas eu une très bonne note sur les droits humains cette année car ils souhaitent que le processus soit plus structuré et plus organisé pour qu'on s'assure que les droits humains soient bien respectés dans certains pays. On n'a pas fait cet effort de formalisation. Je pense que nous avons encore des progrès à faire.

Concernant la digitalisation, vous m'auriez posé cette question il y a dix huit mois, je vous aurai répondu, ce n'est pas vraiment pour nous car nos outils sont automatisés. Une usine de chimie est pilotée par des ordinateurs, par un ordinateur et au fond on a très peu d'opérateurs dans la salle de contrôle. Le risque dans les salles

d'opération est plutôt que les opérateurs perdent de vue le côté physique et pensent qu'il s'agit juste d'un super jeu vidéo. De temps en temps, il faut le leur rappeler. C'est un vrai sujet.

Depuis, dix ans, nous avons beaucoup progressé dans la digitalisation, c'est un thème sur lequel nous passons beaucoup de temps. Dans l'industriel, c'est surtout le développement du big data. C'est être capable de mettre des capteurs partout puis les faire analyser pour tirer des conséquences qui nous font gagner de la performance industrielle. C'est tout ce qui est lié à la relation client dans le développement et l'innovation. Cela doit aussi venir de la RH. On voit bien que le monde change. Je vous le dis en souriant, j'ai appris que pour savoir qui était un de mes salariés, il fallait mieux que j'aillie sur linkedin plutôt que chercher dans nos bases de données. D'ailleurs certains salariés n'alimentent pas beaucoup nos bases de données alors qu'ils sont très actifs sur les réseaux sociaux. Nous n'avons pas nommé de digital officer, on a plutôt cherché à développer des initiatives autour des gens les plus ouverts au sujet.

On a donc un patchwork de projets qui ont bien démarré avec des gens qui étaient à la mise en commun, le partage. Un jour se posera la question d'une gouvernance de tête pour tout cela. Mais on cherche à encourager les initiatives et à essayer de les démarrer. C'est devenu un sujet important pour l'équipe de direction.

Frédéric Watine, Président de OSCARh

Nous souffrons pour rentrer dans l'écosystème des grands groupes. Je vous demande un conseil. Vous avez dit beaucoup traiter la digitalisation en interne. Quel regard avez-vous sur cet écosystème innovant ? Quels conseils donneriez-vous aux petits qui pensent avoir besoin des gros pour accélérer leurs propres croissances ?

Jean-Pierre Clamadiou, Président du Comité exécutif du groupe Solvay.

Nous sommes convaincus que les petits ont plein de choses à nous apporter. Il y a un an, avec le Comex, nous sommes allés dans la Silicon Valley. Nous avons découvert un tissu de start up dans des métiers proches du nôtre qui nous proposaient des visions complètement différentes. Nous en avons donc tiré des leçons pour développer des réseaux. Il faut être capable de s'ouvrir.

Nous sommes conscients que des petits avec leurs agilités peuvent nous apporter des choses qui sont importantes. On ne va pas leur demander de gérer notre informatique de masse mais plutôt des projets bien définis. La difficulté est d'identifier notre interlocuteur. C'est difficile donc utilisez jeanpierreclamadiou@solvay.com. C'est un moyen d'entrer. Je reconnais que ce n'est pas très facile. Passez-moi donc un petit mot.

Jacques Delsaut, Conseiller du président du groupe **Adecco**

Lorsque nous nous sommes rencontrés, vous m'aviez parlé du coût de l'énergie et des américains qui étaient favorisés par le gaz de schiste. Je voudrai savoir si avec l'arrivée de Donald Trump, vous attendez-vous à une concurrence un peu plus forte ?

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Nous avons fait un choix clair dans notre changement de métier, celui de la réduction de notre facture énergétique. Aujourd'hui, notre facture énergétique est le tiers de ce qu'elle était il y a quatre ans. Nous sommes sortis de métiers comme le PVC très consommateur d'énergie. Nous avons fait le constat que le prix du gaz était trois fois plus élevé en Europe qu'aux Etats-Unis. Si Donald Trump fait ce qu'il dit, lui qui s'est entouré d'un gouvernement qui devrait aller dans cette direction, je pense que cela va encore augmenter. Pour nous, le choix est assez clair. Se dire, il faut qu'on sorte des métiers dont la compétitivité est basée sur les coûts d'énergie. Sinon, nous ne serons pas capables sur le long terme de soutenir cette concurrence. Je pense que c'est un sujet sur lequel l'Europe n'a pas su réagir, je l'ai dit aux politiques. C'est un sujet sérieux pour l'Europe. Notre choix est simple. Faire évoluer nos métiers et notre portefeuille de manière à réduire notre facture énergétique

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à une personnalité tirée au sort.

Ce soir, la personne choisie appartient à une grande entreprise avec **Jérôme Ceccaldi**, Directeur de l'organisation et de la conduite de changement d'**Agromousquetaire**.

Alors, Jean-Pierre Clamadieu qu'elle est la question que vous n'avez jamais osée poser à votre DRH, que vous aimeriez énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Jérôme Ceccaldi, Directeur de l'organisation et de la conduite de changement d'Agromousquetaire.

Jean-Pierre Clamadieu, Président du Comité exécutif du groupe **Solvay**.

Je vais lui poser une question simple. Qu'attend-il de sa direction générale dans l'idéale ?

Jérôme Ceccaldi, Directeur de l'organisation et de la conduite de changement d'Agromousquetaire.

Monsieur le Président, merci d'abord pour votre intervention passionnante.

Ce qu'un DRH peut attendre de son CEO est plus qu'une complicité, c'est une complémentarité. Le but n'est pas forcément d'avoir la même vision mais d'avoir une complémentarité permettant que le duo ait une vision globale des choses. Je pense que le DRH lui-même doit avoir cette vision globale. Le DRH ne doit pas simplement se cantonner aux ressources humaines proprement dit, il doit comprendre le business, connaître les tenants et aboutissants. Tout cela fait dans le cadre d'un lien avec son CEO qui se passe bien.

Un grand merci à notre grand témoin, Jean-Pierre Clamadieu, pour son intervention de ce soir autour du thème : Comment manager la transformation d'un groupe mondial face aux défis du XXIème siècle ?

(Applaudissements très nourris)

.....et à Jérôme Ceccaldi qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont Patrick Hirigoyen de Wavestone et Jean-Marie Blanc de l'Apec (Applaudissements) et grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerai vous y associer en les applaudissant.

(Applaudissements)

Dernière information : Nous aurons notre prochain événement le vingt deux février avec l'intervention exceptionnel de Jean-Pierre Ménanteau, Directeur général du groupe Humanis.

Notez bien cette date pour nous retrouver, sur invitation, à 19 heures 15.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Jean-Pierre Clamadieu. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements très nourris)

Merci à tous de votre participation active.

Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Joyeux Noël et....

Bon retour.

Compte rendu du débat - le plus précis possible :

***Aymar Missonnier
Cercle Humania***