

**Comment manager la transformation d'un groupe mondial face aux défis du XXIème siècle ?** Telle est la question à laquelle le Cercle Humania dont Wavestone est le partenaire, a choisi de répondre pour son dernier diner débat de l'année. Pour ce faire, quoi de mieux que d'inviter Jean-Pierre Clamadieu - Président du Comité Exécutif du groupe Solvay - à venir témoigner des cinq dernières années de transformation d'un emblème mondial du secteur chimique.



Après la maîtrise du redressement de Rhodia, Jean-Pierre Clamadieu s'est lancé dans un nouveau champ de bataille en 2012 : la maîtrise du futur de Solvay. Convaincu de la nécessité d'adaptation du groupe, la famille actionnaire a voulu une nouvelle impulsion de transformation pour les 150 ans de Solvay ; Jean-Pierre Clamadieu en fut le chef d'orchestre.

La feuille de route de la transformation de Solvay était aussi claire qu'ambitieuse. La priorité était de sortir de la dépendance à l'instabilité des cycles économiques tout en développant des positions sur des métiers à forte valeur ajoutée. La volonté de rupture était forte mais pas à n'importe quel prix. L'éthique et la performance

économique et financière étaient les conditions sine qua non à la mutation du groupe.

À forte visibilité, la première action a été d'équilibrer le portefeuille d'activités. Tout en sortant de la production de PVC - matériau peu respectueux de l'environnement -, Solvay a investi dans des matériaux très sophistiqués et à demande constante. Les composites essentiellement utilisés dans l'aéronautique en est une parfaite illustration. Solvay est aujourd'hui le 2ème fournisseur mondial de composites et n'est impacté qu'à la marge par les instabilités du marché. Le groupe a maintenant pour clients principaux des entreprises comme Boeing et Apple et plus uniquement St-Gobain.

Une nouvelle démarche d'excellence a été déployée en parallèle. En mobilisant l'ensemble des équipes de Solvay, la démarche visait l'amélioration continue de tous les processus des activités de Solvay. A ce titre, des boîtes à outils pour mieux gérer les usines, la Supply Chain, les ressources humaines ou encore l'innovation ont été élaborées.

Enfin, les manières de fonctionner ont été repensées via la définition d'un nouveau people model. Le but était de créer une structure plus agile et plus plate. Décentralisation et responsabilisation ont été choisis comme maîtres-mots du nouveau fonctionnement interne du groupe Solvay.



A ces belles réussites, Jean-Pierre Clamadiou répond « Nous ne sommes aujourd'hui qu'à mi-chemin. Mais demain nous serons aussi à mi-chemin ! ». Des technologies qui évoluent sans cesse, un volume de données en hausse permanente, une mondialisation toujours plus exacerbée font que le monde de l'entreprise du XXIème siècle est régi

par de nouvelles règles. Les cartes du jeu sont rebattues et dictent une impérieuse nécessité à l'entreprise : se transformer en permanence pour gagner toujours plus en agilité et en compétitivité. Le projet de transformation de Solvay a donc encore de beaux jours devant lui !



**Claude Bodeau**

Associé  
claude.bodeau@wavestone.fr

**Nicolas Herpin**

Manager Développement  
nicolas.herpin@wavestone.fr



@wavestone\_

<http://www.cercle-humania.fr/>  
<http://leblogrh.net/>



@LeBlogRH