



- 15 décembre 2016 -

Intervenant : Jean-Pierre Clamadieu

Président du Comité Exécutif du groupe Solvay

Thème : Comment manager la transformation du groupe mondial qu'est Solvay face aux défis du XXIème siècle ?

Monsieur le Président et grand témoin de ce soir,
Messieurs les Présidents,
Mon Général,
Monsieur le Directeur Général,
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,
Chers Amis,
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à notre dernier dîner-débat de l'année du cercle Humania qui est lui-même dans sa onzième saison et reçoit chaque année près de six cents DRH.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Autre information : Vous avez pu remarquer que nous avons toujours deux partenaires prestigieux pour 2016 et sans aucun doute pour



2017 : Wavestone, nouveau nom depuis début juillet de la réunion de Kurt Salmon et de Solucom avec Patrick Hirigoyen, directeur général, Claude Bodeau de la practice People and Change et Vincent Chaudel, directeur de la communication entourés de collaborateurs pour la septième année et l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres avec Jean-Marie Blanc, Directeur développement des activités institutionnelles sans oublier la partie non moins émérite des collaborateurs des services aux cadres et ce, pour la sixième année.

Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent aujourd'hui ou contribueront demain à dynamiser ces partenariats comme les années précédentes, éléments clés pour faire vivre le cercle.

Voilà, la page de la réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce soixante cinquième dîner-débat, non seulement le fils d'un cheminot qui est devenu directeur général, tremplin de la présidence d'une entreprise patrimoniale du royaume de Belgique, et ce, plus que centenaire.

Voilà une des raisons de recevoir au sein d'Humania, le président Jean-Pierre Clamadieu.

Selon les us et coutumes du cercle, je vais me faire un doux plaisir de vous le présenter !!! dans quelques instants.

Pour mémoire, Jean-Pierre Clamadieu, votre intervention est attendue sur le thème : « Comment manager la transformation du groupe mondial Solvay face aux défis du XXI^{ème} siècle ? » Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui nous questionne quant à cette phrase d'accroche librement proposée pour votre intervention.

Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre contribution sera suivie de nombreuses questions – non préparées.

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Monsieur le Président, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes piquantes et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes né le 15 août 1958. Votre naissance a eu lieu dans une ville surnommée la « Cité des ducs » car acquise par la maison de Savoie en 1232, deviendra la capitale politique des comtes de Savoie puis du Duché et demeure toutefois aujourd'hui la capitale historique des États de Savoie. Son nom est alors attesté sous les formes notamment latinisées Camefriacum et Camberiacum recédant la forme romane en 1603 que nous connaissons aujourd'hui. Vous avez tous reconnu la ville de Chambéry.

Après avoir terminé vos études au lycée du Parc à Lyon, vous décrochez le diplôme de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris où vous avez connu Luc Oursel, Past-Président du directoire d'Areva. Vous avez fait alliance avec lui, à l'époque, pour convaincre les professeurs de modifier un calendrier des examens que vous jugiez mal ficelé !! prémices du refus farouche de se voir imposer des choix contraires aux vôtres.

Devenu ingénieur en Chef du corps des mines, à 26 ans, vos neuf premières années professionnelles débiteront au sein de l'administration française et plus particulièrement à la région Champagne-Ardenne comme adjoint au directeur régional de la Drir puis secrétaire général pour les affaires régionales auprès du préfet.

La Datar précèdera ensuite le poste de conseiller technique chargé des affaires industrielles, pendant deux ans – 91/93 -, au cabinet du ministre du Travail, Martine Aubry, dont le directeur de cabinet n'est autre que Guillaume Pepy dont vous êtes proche. Cette période vous aguerri en négociant des plans de restructuration et vous incite à évoluer en d'autres lieux que ceux qui favorisent de gagner l'estime de grands patrons en s'opposant à eux pour être respecté !

« L'entreprise me paraissant être un endroit où l'on pouvait davantage prendre des décisions et observer aussitôt leurs impacts », dites-vous, l'homme de terrain que vous êtes, gagne définitivement la sphère

privée et entre à 35 ans, un peu par hasard, chez Rhône-Poulenc. D'abord en charge du secteur chimie pour développer de nouvelles activités dans le domaine de la pollution automobile, une période intense vous attend au Brésil comme directeur général chimie Amérique latine. Vous rappelez qu' « En France, si le changement c'est la menace, au Brésil, c'est l'opportunité. »

Suivront la présidence de Rhodia Eco-Services, la direction générale adjointe des achats du groupe, la direction générale de la division organique fine qui précédera la division pharmacie et agrochimie.

Viré en juillet 2003 avec toute l'équipe dirigeante, vous êtes réembauché en octobre de la même année.

A 45 ans, le fils de cheminot deviendra directeur général de Rhodia qui est au bord du gouffre avec un scandale politico-financier, même des perquisitions à votre domicile et une enquête judiciaire notamment.

Le redressement, ne l'oublions pas, durera trois ans grâce à votre calme légendaire et à votre fermeté en vous rappelant, en bon ingénieur, qu'en chimie, l'agitateur assure l'homogénéité d'un milieu ! Ayant transformé l'essai pour construire un groupe moderne et rentable avec une gouvernance responsable, votre nomination comme président-directeur général intervient en mars 2008.

Puis, en février 2011, c'est chez Drouant, haut lieu littéraire parisien - Académie Goncourt oblige - que la rencontre avec le patron de Solvay, Christian Jourquin, est au menu. Votre destin est scellé par la proposition de fusionner les deux entreprises en septembre suite à l'OPA d'avril 2011 et de faire prendre les rênes par l'ancien dirigeant de la « cible » !

Ce rapprochement, plus vite que prévu, concerne plus de 30 000 personnes avec 120 sites industriels aux quatre coins de la planète sans oublier les 2 000 actionnaires historiques d'un groupe créé en 1865 et dont les descendants des cinq fondateurs en a toujours le

contrôle. Vous pourrez nous raconter la réorganisation en une structure plus plate et plus agile sans oublier la raison du nouveau logo visuel !! qui va vous permettre d'être « sacré » « l'industriel de l'année » en 2012 et 2^{ème} Top dirigeant les plus appréciés du CAC 40 en 2013.

Je rappelle que Solvay, ce sont les shampoings, les Smartphones, les voitures, les pneus...la chimie bien sur et plus des produits que l'on range sur une étagère. Vous avez beau être fabricant de plastiques, polymères, résines, solvants et autres additifs divers et variés, toutes choses pas franchement naturelles et souvent issues du pétrole ou du gaz, quand vous parlez environnement, ça marche !

Intronisé avec un an d'avance, le 10 mai 2012, c'est le premier Président non belge, non membre de la famille et non ex-Solvay d'un groupe qui a plus de 150 ans et de plus, élevé au rang de patrimoine national belge.

Sur votre bureau de bois sombre et plus que centenaire d'Ernest Solvay, vous allez écrire les prochaines pages de cette aventure de capitaine d'industrie en vous remémorant votre leitmotiv que vos impétrants vous connaissent : « J'ai le plaisir de piloter une entreprise avec un vrai potentiel de transformation ».

Jean-Pierre Clamadieu, voilà un parcours exceptionnel qui vous permettra d'agrémenter le débat de ce soir.

Votre auditoire a besoin de votre talentueux magister, de votre ton résolu ainsi que de votre sens de la communication pour décliner le thème de la soirée : « Comment manager la transformation du groupe mondial Solvay face aux défis du XXI^{ème} siècle ? »

Dans le cadre de la transformation du groupe Solvay, quels sont les facteurs de réussite liés au management ?

Puisque nous sommes dans un cénacle de directeur/directrice des ressources humaines, comment voyez le rôle de DRH dans cette mutation et comment imaginez-vous son évolution dans les prochaines années ?

Dans le cadre de vos propres responsabilités de dirigeant, en quoi avez-vous évolué quant à votre expérience du management et dans la mise en place des méthodes de transformation ?

Avec la réussite que vous avez connue pour construire le groupe Solvay d'aujourd'hui, quelles seraient, selon vous, les maladresses à éviter ?

En somme, ces interrogations seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 82 DRH ou dirigeants que vous avez devant vous ce soir et qui représentent près de 1 700 000 salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : leader-né sans ego surdimensionné, courageux, homme de terrain, plus sensibles aux faits qu'aux longs discours et très bon lobbyiste.

Votre tempérament : Tantôt l'image du gendre idéal qui vous colle à la peau, tantôt autoritaire avec une manière habile et acceptable de l'être !!

« Il a des convictions mais les fait connaître avec une voix douce. » selon Guillaume Pepy.

Votre droit à revendiquer de dire Non :

- en 2011, vous refuserez la direction d'Areva redoutant que l'Etat actionnaire n'eût corseté votre action.

- en 2014, vous esquiverez de succéder à Henri Proglio chez EDF. Si vous aimez la chose publique, un peu moins, sans doute, l'actionnariat étatique.

- et en 2015, Laurent Fabius songe à vous pour animer « Business dialogue », structure à huit clos de la COP 21 dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le manque de temps vous oblige à dire non.

A quel moment avez-vous été le plus heureux : En Mars 2007. Vous aviez organisé une convention avec quelques centaines de cadres dirigeants de Rhodia pour annoncer les résultats du plan de redressements du groupe. A la fin de votre discours d'introduction, ceux-ci m'ont offert une "standing ovation" de plusieurs minutes ... Voyez ce qui vous attend, chers amis, ce soir comme challenge !!!

Votre pôle d'intérêt : les sujets liés à l'environnement et notamment le fait d'avoir été un interlocuteur privilégié du gouvernement lors de la COP 21. Le modernisateur au style classique que vous êtes, avec une approche « rationnelle » associée à une vision progressiste a toujours été clair sur la nécessité d'intégrer le changement climatique dans la réflexion sur l'avenir de l'énergie.

Une de vos passions : C'est Solar Impulse. Ayant fait la connaissance de Bertrand Piccard lors d'un colloque pour raconter son tour du monde en ballon, il vous a interpellé sur le thème de faire un tour du monde sans une goutte de carburant. Vous avez relevé le défi. Avec plus de 6 000 pièces Solvay à bord de cet étrange oiseau, aussi large qu'un Airbus A380 et aussi fin qu'un trait de crayon, Solar Impulse est devenu pour vous un véritable « laboratoire volant » qui a réalisé son tour du monde sans énergie fossile et à propulser votre groupe à travers le monde grâce à cette fabuleuse aventure de 13 ans et notamment la traversée de l'océan pacifique de Solar Impulse 2 – cinq jours et cinq nuits de vol sans une goutte de carburant..... Aventure qui n'est pas finie !!

Petit que vouliez-vous faire ? Revenons sur terre : Chef de Gare à Chambéry !!

Votre occupation préférée : La lecture mais le temps vous manque.
Ironie du sort pour vous qui devez votre récente ascension à un lieu mythique de l'Académie Goncourt !!

Votre film culte : « The Deer Hunter » ou « Voyage au bout de l'enfer » avec Robert De Niro, premier film américain traitant de la guerre du Viêt Nam.

Quel est votre bonheur parfait : Prendre mon petit déjeuner sur la terrasse d'une maison au bord de la mer !

Qu'est-ce que vous aimez que l'on dise de vous : ne pas oublier que derrière l'exigence, il y a de la gentillesse en ma personne et que j'ai fait bouger les lignes.....dans le bons sens !!

Le talent que vous voudriez maîtriser : savoir manifester plus d'empathie.

Votre plus grand regret : Ne pas avoir été pilote de chasse mais vous avez fait votre premier vol en mirage 2000 en mai dernier !!

Votre boisson préférée : la bière d'Abbaye blonde pour être politiquement correct et belge d'adoption !!

Votre péché mignon : le chocolat noir suisse, belge ou autre !!

A quelle figure historique aimeriez-vous ressembler : Ernest Solvay.
Voilà bien une réponse de circonstance !!

Vos prochaines vacances : A Brooklyn, le plus peuplé des cinq *boroughs* de New York qui est toujours un vibrant melting-pot, une mosaïque de *neighborhoods* à l'atmosphère de quartiers, bien différents de Manhattan.... Et cela, en famille avec le summum du résultat de la réussite : être entouré de Léa, Julia et Anne.

Jean-Pierre Clamadieu, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités.

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire en cultivant une certaine authenticité avec l'autre, en prenant des risques, en refusant le discours abscons digne, l'acmé du genre et la soumission à la langue de bois de nos élites mais sans vivre dans l'illusion du fusionnel.

Nous allons profiter de votre leitmotiv pour l'animation piquante, active et vivante de cette soirée : « Faire de Solvay un champion de la chimie durable, pourvoyeuse de réponses aux défis de la planète »

Jean-Pierre Clamadieu, en vous écoutant, nous récolterons la substantifique moelle de votre contribution oratoire qui sera le prodrome de notre satisfaction.

Merci, Monsieur le Président, pour votre participation car dirais-je « mon seul mérite, c'est de vous avoir rencontré et demain, mon vrai mérite, c'est d'avoir fait que les rencontres de ce soir deviennent amitié, respect et confiance ».

Et merci à tous et à chacun de vos questions pertinentes à venir qui agrémenteront la qualité du débat.

Merci de votre attention pour ce prologue et bonne soirée grâce vous tous.

Ghislain Missonnier
Président du Cercle Humania

P .S : Il est repris dans ce mot d'accueil des phrases de livres ou articles retraçant la vie de notre grand témoin

