

Comme chacun le sait, Jacques van Rijckevorsel est Directeur Général du Secteur Plastiques et Membre du Comité exécutif. Il joue également le rôle de Sponsor Innovation du Groupe, une tâche qui lui tient particulièrement à cœur, qu'il dit « *passionnante* » et qui le met dans une excellente position pour nous parler de la place de l'Innovation chez Solvay. Il nous livre ses impressions, ses convictions et ses espoirs.



Jacques van Rijckevorsel, Directeur Général du Secteur Plastiques et Sponsor Innovation pour le Groupe.

Solvay live : Pourquoi une démarche Innovation dans le Groupe ?

Jacques van Rijckevorsel : Nous vivons à une époque fascinante : les échanges de tout genre se multiplient au travers de la planète, son « intelligence » (au sens de la capacité de créer des liens) grandit exponentiellement. En même temps, nous sentons de plus en plus la limitation de nos ressources naturelles, que ce soit l'énergie, l'eau, l'air, les matières premières... Globalement, la planète vit toujours plus vite et toujours plus intensément, et nos modèles actuels de production et de consommation mènent à une impasse. Il nous faut donc construire un futur présentant des ruptures avec le présent. C'est aussi la question posée par le « développement durable » qui nous demande de faire plus et mieux avec moins, sans pour autant sacrifier la croissance, et donc l'emploi. Une

grande partie de la réponse à ces défis est dans l'Innovation.

L'Innovation n'est pas un choix qui nous est offert ; elle est une nécessité et les pouvoirs publics et capitaines d'industrie multiplient les signaux et les initiatives en ce sens : il nous faut innover vite et bien ! Cet impératif, valable pour les économies nationales, s'impose aussi avec force à chaque entreprise prise individuellement : la compétition est mondiale et les entreprises les moins innovantes finiront par disparaître. Mais on doit aussi lire la situation en positif : combien d'opportunités, parfois gigantesques, deviennent accessibles aux meilleurs ?

S.L. : Être Sponsor Innovation du Groupe, c'est... ?

J.vR. : ... promouvoir la conception et le déploiement de ce changement continu vers du mieux, inspirer de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux objectifs, catalyser des décisions dans ces domaines. Il s'agit d'un mandat du Comex qui traduit sa volonté d'apporter sa réponse aux défis décrits ci-dessus.

L'Innovation en marche



© SOLAR IMPULSE / EPFL - Artiste Claudio Leonardi.



Solar Impulse : l'innovation technologique au service du développement durable.

S.L. : *Comme le montrent les six catégories du « Solvay Innovation Trophy », l'innovation est une réalité à multiples facettes...*

J.vR. : En effet, ce qui signifie aussi que l'Innovation nous concerne tous. Nous pouvons tous nous retrouver dans au moins une catégorie. Le Comité exécutif a indiqué sa volonté et son support pour que la démarche se déploie partout, en cascade. Idéalement, il faudrait que chacun, où qu'il soit, ait son propre déclic, soit responsable de sa propre démarche innovatrice. L'Innovation doit nous habiter. Ce ne peut être une tâche supplémentaire de notre fonctionnement ordinaire. Ainsi, un des premiers actes que j'ai posés a été la publication d'une Charte Innovation. Elle réaffirme différents principes, dont celui-là : l'Innovation est l'affaire de tous.

S.L. : *Et concrètement ?*

J.vR. : De plus en plus de processus internes s'alignent sur le déploiement en profondeur de l'Innovation dans le Groupe. Par exemple, les processus Ressources Humaines ont introduit le principe d'un bonus personnel pour chaque cadre lié à ses performances Innovation. Avec ce système, l'Innovation devrait se propager rapidement au plus profond du Groupe, en cascade. Des Innovation Champions sont désignés dans chaque entité ; ils sont mis en réseau avec leurs homologues et peuvent ainsi interagir en temps réel sur les initiatives en cours. L'entité New Business Development (NBD) s'est dotée d'un New Business Board. Celui-ci accueille des

« L'Innovation est un des investissements les plus importants qu'une entreprise puisse faire pour assurer sa pérennité. »



personnalités externes au Groupe qui apportent un regard extérieur et formulent des recommandations sur certaines orientations de Recherche.

Chaque année, les SBU et les CC sont invités à présenter devant le Comex leurs approches et leur Scorecard Innovation. Et le Comex lui-même procède à une évaluation périodique de la démarche

Innovation, évaluation sur laquelle il se base pour donner les impulsions nécessaires. Comme vous le voyez, le développement se fait de manière structurée et par capillarité dans toute l'organisation, l'impulsion et les orientations étant données au sommet.

S.L. : *On parle de Scorecard. Qu'est-ce au juste ?*

J.vR. : La Scorecard Innovation, ou Tableau de Bord, définit une série d'indicateurs dont l'objectif est de mesurer le degré d'Innovation dans le Groupe. Elle permet d'en suivre l'évolution dans le temps et d'apprécier comment les différentes entités se rapprochent de leurs objectifs.

S.L. : *Revenons sur cette évaluation. Quels constats en tirez-vous ?*

J.vR. : Avant tout, il me semble juste et important de rappeler que cette démarche est née voici 143 ans, avec le Groupe. Il serait donc présomptueux d'associer un résultat particulier à une initiative particulière. Constatons simplement que la démarche semble s'élargir et s'accélérer. Ainsi, en trois ans, Solvay a augmenté de 50 % le nombre de dépôts de brevets. Notre Scorecard marque une progression quasi générale et nous pouvons être confiants d'atteindre ou même de dépasser les trois « défis » que nous nous étions donnés pour 2006 (voir page Repères). Par ailleurs, les soumissions au Solvay Innovation Trophy ont atteint un niveau record avec des projets de grande qualité. Cette évolution nous encourage à choisir des objectifs encore plus >>>



« Dans 10 ans, nous pourrons nous trouver dans des domaines que nous ne soupçonnons même pas aujourd'hui. »

»»» ambitieux, il nous montre que nous en sommes capables. Un tel résultat aurait-il été atteint si des initiatives innovantes et mobilisatrices ne s'étaient multipliées partout ?

S.L. : *Y a-t-il beaucoup d'exemples ?*

J.vR. : Bien sûr, depuis l'amélioration locale de productivité jusqu'au projet stratégique. Je citerai quelques exemples récents. Ils sont concrets et donc un peu « techniques ». En Pharmacie : la nouvelle technologie cellulaire pour vaccins de Solvay Pharmaceuticals à Weesp (Pays-Bas) et bientôt aux États-Unis. En Plastiques : de nouvelles technologies vinyliques et de nouveaux polymères spéciaux grâce, entre autres, aux acquisitions de Mississippi Polymer Technologies ou de Gharda. En Chimie : une ouverture vers la Chimie Organique grâce à l'acquisition de Girindus, le nouveau procédé H₂O₂ ou le nouveau procédé Epicero™. En NBD, les avancées en piles telles la co-entreprise Solvicore ou notre prise de participation dans Conduit Ventures, laquelle a débouché à son tour sur la nouvelle collaboration avec CMR. Chez DCRT, les développements en Novosol®, procédé de stabilisation et revalorisation des boues de dragage des canaux et écluses. En Finances, la refonte des processus financiers dans le cadre du projet 3S et l'initiative Nafta Factoring en Amérique du Nord. Au Service Juridique : l'outil de formation OCAP⁽¹⁾. En Communication, le nouveau *Solvay live* et l'adaptation dynamique aux exigences de ses cibles internes et externes. En Asie Pacifique : l'équipe choc qui nous aide dans notre croissance. En Europe, le système de gestion des idées, d'émulation et de réplique en Allemagne, en Ibérie, en France, en Italie... En Amérique du Sud : la modernisation fondamentale de

notre vision industrielle. Et il y a beaucoup d'autres exemples de grande qualité partout, pardonnez-moi si je ne peux être exhaustif...

S.L. : *Et l'orientation future pour le Groupe ?*

J.vR. : Pour le futur, chaque SBU prend en charge sa propre destinée et, une fois par an au moins, le Comex se penche sur la vision stratégique de chacune d'elles. Des partenariats multi-SBU se construisent, telles les Solution Units promues par l'entité Chemical Business Deployment. Au niveau du Groupe, notre New Business Board a choisi des axes d'exploration correspondant à deux des trois premières technologies stratégiques retenues par le prestigieux Battelle⁽²⁾ : les matériaux innovants (dont ceux pour l'électronique) et l'énergie durable (dont les fuel cells).

Solvay est le partenaire technologique de Solar Impulse, l'avion solaire imaginé par Bertrand Piccard, un projet qui nous poussera aux limites de ce que nos matériaux peuvent – doivent – offrir. À l'externe, plusieurs de nos SBU ont souscrit à InnoCentive, un réseau mondial de 80 000 scientifiques dont l'expertise pointue serait inaccessible autrement. En interne, le Congrès Science for Innovation a réuni 140 chercheurs disséminés dans le Groupe pour concentrer les compétences autour d'enjeux majeurs comme les nanotechnologies... Vous voyez, la ruche « bourdonne » de projets...

S.L. : *Vous parlez peu de la compétition globale...*

J.vR. : Un constat fréquent est qu'elle complique certaines questions, et c'est vrai. Mais elle est aussi une source d'opportunités parfois insoupçonnées. Ne sous-estimons jamais

les capacités de création et d'adaptation de l'Homme.

S.L. : *Y compris celle de l'Homme issu d'un pays émergent ?*

J.vR. : Les pays émergents doivent être vus de deux manières. Certes, il y a la vision immédiate de la concurrence des bas coûts. Nous y répondons par le choix de métiers où nous restons les meilleurs, pour lesquels nous nous spécialisons de plus en plus, auxquels nous donnons les moyens de l'excellence. Mais, à cette vision relativement classique, je voudrais juxtaposer celle de l'opportunité que nous donnent ces pays. Tout d'abord, ils sont demandeurs de croissance et nous pouvons y participer. Ensuite, nous pouvons aussi nous ouvrir à leur créativité, à leur curiosité, à leur dynamisme. Ils nous stimulent et nous poussent vers une conception du progrès à l'échelle planétaire, qui aura des retombées positives chez nous aussi. Nous avons énormément à apprendre de ces pays.

S.L. : *Que représente à vos yeux le Solvay Innovation Trophy ?*

J.vR. : Trois choses : un moment festif où les regards se focalisent sur certaines réalisations, où l'on se réjouit de voir l'énorme dose d'énergie et d'enthousiasme investie par ceux qui ont fait, ont réussi et se sont mobilisés pour défendre leur projet ; un moment de réflexion aussi, où l'on s'interroge sur nos capacités créatrices et où l'on tire des leçons pour faire encore mieux ; enfin, un coup d'envoi, une impulsion, un aiguillon pour le futur. ●

(1) Online Competition Awareness Program.

(2) Voyez www.battelle.org/forecasts.