

Annexes

Annexe 1 – Prospectus de Mémoire

Cher Lecteur,

Je vous remercie du temps que vous m'accorderez en lisant ces quelques pages. Ce « prospectus » a pour objectif de me présenter ainsi que le sujet de mon mémoire de fin d'étude. Il s'adresse en priorité à des cadres travaillant, ou ayant travaillé, chez Solvay et qui accepteraient de m'aider dans mes recherches.

Je m'appelle Timothé Bruyère, je suis étudiant à la Louvain School of Management (UCL), et je vous sollicite dans le cadre de mon mémoire qui constitue l'étape ultime pour l'obtention de mon diplôme d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain (UCL).

Le titre de mon mémoire est le suivant : « Le Reporting Intégré comme outil pour soutenir la création de valeur : une étude de cas sur Solvay ». D'un point de vue général, mon mémoire se compose de deux parties distinctes. La première partie est une revue de la littérature portant sur le reporting intégré : les éléments fondamentaux qui le constituent, la « Réflexion Intégrée » et ses bénéfices pour l'entreprise. La seconde partie prend la forme d'une recherche qualitative sur les impacts, positifs ou négatifs, de l'adoption du reporting intégré sur le fonctionnement de l'entreprise Solvay.

En ce qui concerne la théorie, la définition publiée par l'« International Integrated Reporting Council » est la suivante: «Le reporting intégré est un type de reporting organisé et interconnecté, qui comprend des informations interdépendantes sur plusieurs aspects internes et externes d'une organisation. Le reporting intégré a pour objectif principal de fournir aux fournisseurs de capitaux financiers suffisamment d'informations sur le processus de création de valeur (à court, moyen et long terme) de l'organisation.» Le but principal du reporting intégré serait donc de montrer les relations qui existent entre les objectifs stratégiques, d'une part et le risque et la performance d'autre part, pour exposer comment les organisations créent de la valeur. Cela signifie que les entreprises doivent comprendre, et ensuite rendre compte des performances de toutes leurs activités sans se concentrer uniquement sur les résultats financiers à court terme.

Plus précisément, l'objectif poursuivi par le reporting intégré est de conduire à une transformation interne de l'organisation et de la divulgation de ses informations. Alors que le reporting traditionnel conduit à la publication de plusieurs rapports (financier, environnemental, social, ...), le reporting intégré vise à centraliser l'entièreté de l'information financière et extra-financière, et de présenter une image holistique de l'entreprise à travers les liens entre la performance financière et extra-financière et ce, dans un unique rapport.

Concrètement, pour permettre l'adoption du reporting intégré, les sociétés vont devoir repenser la manière dont elles utilisent les informations produites en interne. Il s'agit de réduire l'effet de « silo », de réduire le cloisonnement interne des informations produites par les différents départements, pour que l'ensemble de l'information soit centralisé. La gestion intégrée consiste ensuite à relier ces informations venant de départements différents, afin d'en montrer les interdépendances et d'illustrer toutes les étapes de la chaîne de création de valeur de l'entreprise. La gestion intégrée est donc la capacité des membres de l'organisation, en particulier sa direction, à comprendre les interconnexions entre l'ensemble de ses unités opérationnelles et fonctionnelles, ainsi que des ressources qu'elles utilisent, et qui ont un effet matériel sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à long terme.

De cette manière, en apportant au management une « illustration » complète et concrète du fonctionnement de l'entreprise, la gestion intégrée peut constituer un solide outil pour améliorer son processus de prise de décision, notamment en permettant d'identifier les risques et les coûts cachés de son activité. Ainsi, le cadre de l'IIRC définit deux objectifs concernant le reporting intégré. Premièrement, améliorer la qualité des informations mises à la disposition des fournisseurs externes de capitaux financiers afin de permettre une allocation plus efficace de leurs capitaux. Deuxièmement, soutenir la pensée intégrée, la prise de décision, et les actions axées sur la création de valeur pour l'entreprise.

C'est précisément sur ces deux objectifs que porte mon étude qualitative. D'après certaines recherches, il y aurait une corrélation positive entre l'utilisation du reporting intégré par une entreprise, et ses performances à moyen et long terme. Le but de la deuxième partie de mon mémoire serait de montrer si l'adoption du reporting intégré aurait eu des bénéfices sur les performances de Solvay, et sous quelles formes.

En effet, les bénéfices découlant de l'utilisation du reporting intégré peuvent être identifiés selon deux catégories. La première catégorie regroupe les effets bénéfiques découlant directement de la publication du rapport et de la transmission de ses informations, financières et extra-financières. Dans la seconde catégorie, on peut rassembler les effets secondaires du reporting intégré, autrement dit, les bénéfices qui ne sont pas liés à la publication du rapport, mais bien à la réalisation de celui-ci. En effet, tel que précisé précédemment, l'utilisation d'un rapport intégré comme outil de communication suppose une collecte d'informations et une compréhension approfondie de celles-ci pour pouvoir ensuite les présenter dans un rapport. C'est précisément ces changements structurels et internes qui vont permettre la « gestion intégrée », et avoir un impact bénéfique sur le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, nous pouvons avancer que disposer de meilleures informations, ce qui serait possible via une coopération approfondie entre départements, mènerait à une meilleure prise de décision.

Une liste de bénéfices liés la publication d'un rapport intégré pouvant améliorer la performance d'une entreprise est énumérée ci-dessous :

- amélioration des relations avec le marché financier;

- amélioration de la relation avec les fournisseurs;
- amélioration de la relation avec le marché du travail;

De plus, certains bénéfices sont liés à l'élaboration du rapport intégré :

- amélioration de la compréhension de la chaîne de création de valeur
- amélioration des outils de mesure (financière et non-financière)
- amélioration de la qualité des informations collectées et donc du processus de prise de décision

Dans le cadre de mon mémoire, je suis donc à la recherche de quelques personnes qui accepteraient de se faire interviewer. Afin de préparer ces discussions, c'est avec plaisir que je peux envoyer le questionnaire préalablement. Ces questions serviront de fil rouge à nos échanges, tout en laissant la possibilité aux intervenants d'évoquer ou d'approfondir des sujets qui sortent du cadre établi par ces questions.

A travers ce questionnaire, je voudrais récolter votre avis concernant notamment les différents points ci-dessous:

- la présence de changements structurels importants survenus dans l'organisation du groupe sur une période de cinq ans ;
- une modification des systèmes de gestion et de reporting interne au sein de l'entreprise ;
- une reconsidération des priorités dans la stratégie du groupe ;
- toutes autres informations liées à l'élaboration et la publication du rapport intégré annuel

Je vous remercie de votre attention, et en espérant pouvoir compter sur votre collaboration, je vous prie de recevoir l'assurance de ma considération.

Cordialement,

Timothé Bruyère
timothe.bruyere@hotmail.com

Annexe 2 – Questionnaire d'interview standard

Général

Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre fonction ?

Depuis combien de temps êtes-vous à cette position ?

Le Reporting Intégré

Etes-vous familier avec le concept du « Reporting Intégré » ?

Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients de cet outil de communication ?

Participez-vous, de près ou de loin, à l'élaboration de ce rapport au sein du groupe Solvay ?

Section 2 - Relation avec les fournisseurs de capitaux

Le premier rapport annuel intégré a été publié en 2016. Suite à l'adoption de cet outil, pensez-vous que la relation entre le groupe Solvay et ses fournisseurs de capitaux financiers s'est améliorée ?

Si des changements ont eu lieu dans la manière de concevoir cette relation, pouvez-vous me les expliquer brièvement ?

Suite à l'adoption du Reporting Intégré, pensez-vous que les fournisseurs de capitaux financiers ont acquis une meilleure compréhension de la stratégie de l'entreprise ?

Estimez-vous recevoir une plus grande confiance de la part des actionnaires quant à la viabilité à long terme du business modèle de Solvay ?

Estimez-vous que Solvay bénéficie d'avantages en terme d'accès au financement suite à l'adoption du Reporting Intégré ?

Par exemple, suite à une réduction de la prime de risque exigée par les investisseurs ? Ces avantages peuvent être attribués soit à une réduction des coûts pour l'entreprise suite à un engagement accru des parties prenantes, soit à une réduction de l'asymétrie de l'information due à une plus grande transparence.

Existe-t-il un outil pour « mesurer » ou « qualifier » la relation entre le groupe Solvay et ses fournisseurs de capitaux financiers ? Par exemple un KPI ou un indicateur équivalent ? Ces outils ont-ils été modifiés ou améliorés durant les 5 dernières années ?

Estimez-vous que vos réponses précédentes ont été influencées par la structure de l'actionnariat du groupe Solvay ?

Section 3 - Renforcer les relations avec les fournisseurs de matières premières

En tant qu'auditeur interne, avez-vous accès à des informations relatives à l'achat de matières premières ? Quelle est votre mission concernant la revue des achats ?

Avez-vous constaté des changements significatifs dans les processus d'achat de matières premières ? Avez-vous constaté une amélioration dans ce domaine par rapport aux années précédentes ? Une réduction des coûts ? Une amélioration de la planification ?

Section 4 - Amélioration des relations avec le marché du travail

En tant qu'auditeur interne, revoyez-vous les processus de recrutement au sein du groupe ?

Est-ce que, selon vous, il est important que l'entreprise pour laquelle vous travaillez soit fortement impliquée dans une politique ESG ?

Lors de votre recrutement par Solvay, vous êtes-vous renseigné sur les actions ESG du groupe ?

Avez-vous consulté des rapports publiés par l'entreprise relatifs à ses politiques de gouvernance et de rémunération ?

Ces recherches ont-elles eu un impact sur votre décision de travailler pour le groupe ?

Seriez-vous prêt à renoncer à une partie de votre salaire pour travailler pour une entreprise qui a une forte politique ESG ?

Section 5 - Changement dans l'allocation des ressources au sein du groupe

En tant qu'ancien employé du département Finance, vous revoyez les processus de gestion des investissements. De votre point de vue, est-ce que vous avez constaté un changement dans la politique d'allocation des ressources financières entre les différents départements/activités ?

Les années 2012 à 2017 ont été marquées par une transformation profonde du portefeuille d'activités. Pouvez-vous me parler de cette transformation ? Quelles activités ont été mises en avant ?

Section 6 - Amélioration des outils de mesure (financier et non financier), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décision

Pour commencer, en tant qu'auditeur interne au sein de Solvay, vous devez avoir accès à des informations produites en interne pour évaluer les performances

financières et extra-financières. Pouvez-vous me parler de la manière dont ces informations sont récoltées? Qui les mesure ? A quelle fréquence ? Qui les revoit avant de vous les fournir ?

Avez-vous constaté des changements dans le système de gestion ou dans la manière de mesurer la performance du groupe ?

Avez-vous constaté des changements dans l'élaboration des KPI ou la définition des objectifs pour lier les performances financières et extra-financières ?

Vous travaillez aussi dans le département de « Risk Management ». Comment cela se passe-t-il au jour le jour ?

Avez-vous constaté une amélioration de l'identification des risques et des opportunités ?

Section 7 - Transformation structurelle pour favoriser le partage d'information entre les départements

Pour commencer, pouvez-vous nous parler de la structure opérationnelle de Solvay ? L'organisation des GBU et de l'administration ?

Outre une amélioration des relations avec le marché financier, le Conseil International portant sur le Reporting Intégré (IIRC) défend l'idée que l'adoption du reporting intégré va également apporter des améliorations sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise, et favoriser la « gestion intégrée » (integrated thinking). Les questions suivantes ont pour objectif de tester l'étendue de cette affirmation.

Etes-vous familier avec le nouveau modèle opérationnel « Solvay One » ?

D'après le rapport annuel intégré de 2019, à travers le modèle « Solvay One » le groupe évolue d'un « modèle opérationnel décentralisé vers un modèle leadership d'entreprise . Les Business Units seront toujours responsables, mais l'administration sera centralisée pour l'ensemble du groupe ». Dans cette optique de centralisation, avez-vous constaté des changements dans l'organisation de votre département ?

De votre point de vue, estimez-vous que la collaboration entre les différents départements a été améliorée ces cinq dernières années ? Y a t-il des changements qui vont dans ce sens ?

Pensez-vous que l'effet de silo a diminué ces cinq dernières années et que vous avez plus facilement accès aux informations et données produites par d'autres départements que le vôtre ?

Avec votre regard d'auditeur interne, pensez-vous que le groupe est engagé dans une transformation organisationnelle pour augmenter les synergies entre ses activités ? Les chiffres du groupe montrent-ils une amélioration opérationnelle ?

Annexe 3 – Retranscription des interviews

Section 1 – Interview avec Monsieur A, le 27.07.2020

Présentation : Je fais partie du département en charge de l'audit interne et de la gestion des risques depuis un peu plus de trois ans, à Bruxelles. Avant cela je travaillais déjà pour Solvay dans le département Finance, donc tout ce qui est activités de financement, toujours à Bruxelles mais dans un autre bâtiment. J'ai fait mes études à la LSM à Louvain-la-Neuve.

1.1 A propos du reporting intégré

Etes-vous familier avec le concept de reporting intégré ?

Je sais que grosso modo, on décide de ne pas publier que des informations financières, et qu'on communique sur la stratégie du groupe et les différentes « histoires » du groupe. Pour être honnête, j'ai été jeter un coup d'œil au rapport avant cette interview pour voir ce qu'il y avait dedans parce que je regarde principalement les chiffres.

Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients de cet outil de communication ?

Je ne suis pas un spécialiste, mais de mon point de vue, l'avantage c'est que au niveau de Solvay, ce n'est pas juste une politique d'investissement et ces chiffres, il y a vraiment une culture d'entreprise, une culture de vouloir toujours faire mieux pour toutes les différentes parties prenantes. C'est pour cette raison que l'on a publié la nouvelle Vision/ mission et la stratégie G.R.O.W. dans le but de renforcer encore plus la culture qu'il y a au sein de Solvay. Et je pense que c'est très important pour la famille, donc les actionnaires, et les employés de faire savoir que le groupe est actif dans le développement durable. De plus, on parle beaucoup du développement durable, mais il y a aussi plein d'autres facettes du RSE qui y sont développées mais encore une fois, je ne suis pas un spécialiste.

Participez-vous, de près ou de loin, à l'élaboration de ce rapport au sein du groupe Solvay ?

Non, nous ne sommes pas du tout invités à participer à ça. C'est principalement le département de développement durable qui s'en occupe d'après ce que j'en sais. Mais il faut dire qu'actuellement, j'ai plus une vision globale du groupe en terme de risque, plutôt qu'en terme financier ou de reporting.

1.2 Renforcer les relations avec les fournisseurs de matières premières

En tant qu'auditeur interne, avez-vous accès à des informations relatives à l'achat de matières premières ? Quelle est votre mission concernant la revue des achats ?

C'est un métier qui est assez varié. Il y a deux types d'audit. Pour commencer, il y a des audits où on va sur les sites, avec notre bleu de travail et notre casque. On interroge les employés pour comprendre certains processus, comme la production, la maintenance, les achats sur site, ... et comprendre d'où peuvent provenir les risques. Ensuite on étudie les contrôles qui sont mis en place par rapport à ces risques, et voir s'ils sont suffisamment adéquats pour y répondre. La deuxième catégorie d'audit, c'est des audits thématiques. On étudie un business et on va analyser le système de supply chain et s'assurer que nos clients soient satisfaits de notre travail.

Avez-vous constaté des changements significatifs dans les processus d'achat de matières premières ? Avez-vous constaté une amélioration dans ce domaine par rapport aux années précédentes ? Une réduction des coûts ? Une amélioration de la planification ?

Au niveau des changements dans les procédures d'achat, je ne saurais pas dire. Il y a eu des changements liés aux réorganisations dans le groupe, mais je ne pourrais pas répondre pour les procédures d'achats.

Mais pour ce qui est des coûts des matières premières, et des avantages à ce niveau là, je ne peux rien confirmer. Pour ce qui concerne une possible amélioration des relations, je ne suis pas habilité à te le dire. Je peux te dire qu'il y a des fournisseurs importants pour Solvay, que l'on identifie comme fournisseurs clés avec qui on collabore de manière importante. Mais au delà de ça, j'ai pas d'information à te donner. Cela pourrait être répondu par des managers en charge des achats.

1.3 Amélioration des relations avec le marché du travail

En tant qu'auditeur interne, revoyez-vous les processus de recrutement au sein du groupe ?

Non, pas du tout. Nous on est dans la revue des processus opérationnels.

Est-ce que, selon vous, il est important que l'entreprise pour laquelle vous travaillez soit fortement impliquée dans une politique ESG ? Lors de votre recrutement par Solvay, vous êtes-vous renseigné sur les actions ESG du groupe ?

La première chose qu'il faut considérer, c'est que en Belgique, Solvay reste encore un des grands noms. Donc j'étais déjà au courant de la vision de Solvay vis à vis de la gestion des employés, du bien-être en entreprise, etc... Après je suis persuadé que montrer qu'on est impliqué dans le développement durable, dans le bien-être des employés à travers son reporting, je pense que ça peut avoir un intérêt. Quand je reçois des informations en interne sur ce que fait le groupe à l'étranger vis à vis des facteurs ESG, c'est vraiment quelque chose qui m'attire. Je

pense qu'aujourd'hui les jeunes ils veulent travailler pour une entreprise qui a du sens et un objectif d'apporter de la valeur mais aussi pour toutes les parties autour. Et je pense que cet élément est très bien indiqué dans la communication et dans l'image du groupe. Cette image de : on ne peut se satisfaire de ne faire que de la chimie, on doit venir avec des vraies solutions qui sont durables, pour les clients, mais aussi les autres parties prenantes.

Avez-vous consulté des rapports publiés par l'entreprise relatifs à ses politiques de gouvernance et de rémunération ?

Non, car j'avais déjà une bonne image de ce que faisait le groupe quand je suis arrivé.

Seriez-vous prêt à renoncer à une partie de votre salaire pour travailler pour une entreprise qui a une forte politique ESG ?

Je ne sais pas si je serais prêt à me priver d'une partie de mon salaire, mais je n'aurais pas pu travailler pour une entreprise qui se concentre uniquement sur sa stratégie de vente. Par exemple, je ne pourrais pas travailler pour une société qui confectionne et vend des voitures, qui se concentre uniquement sur le nombre de voitures vendues à la fin de l'année, sans vouloir, en même temps, réduire les émissions polluantes des voitures qu'elle vend.

1.4 Changement dans l'allocation des ressources au sein du groupe

En tant qu'ancien employé du département Finance, vous revoyez les processus de gestion des investissements. De votre point de vue, est-ce que vous avez constaté un changement dans la politique d'allocation des ressources financières entre les différents départements/activités ?

Alors pour commencer, je rappelle que j'ai quitté le département il y a plus de trois ans donc mes informations ne sont peut-être plus d'actualité, mais à ce moment-là oui, il y avait beaucoup de changements. Comme tu le sais peut-être, le groupe était en pleine transformation, et il y avait beaucoup d'activité d'achat et de vente d'entreprises, d'usines ou d'activités. Donc évidemment, ces transactions avaient un gros effet sur notre travail parce qu'on devait jongler avec l'arrivée de cash suite à des cessions, mais aussi le départ de cash qui sera utilisé pour des achats ou des paiements d'intérêt sur notre financement. Ensuite, pour l'organisation du travail, nous étions en charge de revoir une transaction à la fois donc on ne voyait que l'arrivée ou la sortie des capitaux mais rarement les deux. Par contre, je peux dire que la réallocation de capitaux était certainement orientée vers les activités dont le management voulait faire la priorité.

Les années 2012 à 2017 ont été marquées par une transformation profonde du portefeuille d'activités. Pouvez-vous me parler de cette transformation ? Quelles activités ont été mises en avant ?

Pour cette partie, je te conseille de te référer aux informations qui ont été publiées par le groupe dans ses rapports intégrés car je ne connais pas la

frontière entre ce qui est confidentiel et public. Il est clair que le groupe a changé de trajectoire au niveau de sa stratégie et on se dirige vers une activité de spécialité, mais pour les détails, je ne peux rien dire de plus.

1.5 Amélioration des outils de mesure (financier et non financier), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décision

Pour commencer, en tant qu'auditeur interne au sein de Solvay, vous devez avoir accès à des informations produites en interne pour évaluer les performances financières et extra-financières. Pouvez-vous me parler de la manière dont ces informations sont récoltées? Qui les mesure? A quelle fréquence? Qui les revoit avant de vous les fournir?

Il s'agirait là d'une fonction de controlling. Comme je l'ai dit précédemment, notre approche est principalement liée aux risques des processus et à la manière dont les contrôles en place vont limiter son impact. On ne reverra que très peu les performances des GBUs. Donc les informations que l'on reçoit sont principalement liées au processus opérationnels, les « How to do », mais on ne revoit pas la performance.

Avez-vous constaté une amélioration de l'identification des risques et des opportunités?

Alors les risques changent évidemment, ils suivent une tendance en fonction des années. Par exemple cette année est fortement liée à la crise du covid-19 ou alors aux relations entre la Chine et les USA. Donc notre métier est toujours changeant. Mais dans notre méthode d'évaluation de ces risques, non, les processus n'ont pas changé. Les risques sont identifiés et on analyse si les contrôles sont en mesure d'y répondre de la même manière que précédemment.

1.6 Transformation structurelle pour favoriser le partage d'information entre les départements

Pour commencer, pouvez-vous nous parler de la structure opérationnelle de Solvay? Open-space ou bureau privatif? Administration-GBU?

Il y a une tendance actuellement, qui est assez générale au sein des entreprises, qui est de casser les silos pour pouvoir mieux collaborer et mieux travailler ensemble. Donc par exemple, j'ai migré vers un open-space il y a un an et demi, mais avant cela, nous étions cinq personnes du département, au dernière étage d'une tour de Bruxelles, avec des bureaux personnels, et personne ne passait, et on rencontrait personne d'autres que nous. Il y avait très peu de collaboration. Ensuite, ils ont créé ce qu'ils appellent le « New Way of Working », qui est l'idée de mettre plusieurs département l'un à côté de l'autre dans les open-spaces pour faciliter la collaboration entre eux. Et je sais que c'est aussi ce qu'ils essaient de faire au niveau des GBUs. Parce que de la collaboration peut naître beaucoup de chose, des rencontres, des discussions, et au final, je pense que c'est en discutant

avec nos collègues, que l'on peut penser à de nouvelles choses, et mener de l'innovation. Par exemple, j'ai pleinement profité de cette initiative pour rencontrer des gens des départements de contrôle, de communication, ...

Les « New Ways of Working » sont liés au projet City Lights. A l'époque où Jean-Pierre Clamadieu était PDG, lors de la fin de son mandat, il avait décidé de supprimer les bureaux à Paris, et de rapatrier les salariés à Bruxelles dans un nouveau bâtiment qu'ils allaient créer, flambant neuf, et qui servirait de vitrine au groupe à travers le monde entier. Les salariés de Paris iraient donc soit à Lyon, où Solvay a un important site de recherche, ou à Bruxelles. Mais ce plan a été annulé pour des raisons budgétaires, de plus, ce n'était pas le bon moment pour une telle dépense. En addition, il faut pouvoir justifier à chaque GBU pourquoi Solvay a besoin d'une vitrine à Bruxelles. Il y a toujours un projet de construction qui est prévu, mais il ne sera pas aussi extravagant que ce qui était prévu initialement. Et donc dans ce cadre de projet City Lights, ils ont aussi mis en place l'initiative « New Way of Working ».

Outre une amélioration des relations avec le marché financier, le Conseil International portant sur le Reporting Intégré (IIRC) défend l'idée que l'adoption du reporting intégré va également apporter des améliorations sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise, et favoriser la « gestion intégrée » (integrated thinking). Les questions suivantes ont pour objectif de tester l'étendue de cette affirmation.

Etes-vous familier avec le nouveau modèle opérationnel « Solvay One » ?

Non, je ne pense pas. Je connais le projet Solvay One Planet qui concerne nos projets ESG, mais pas Solvay One.

D'après le rapport annuel intégré de 2019, à travers le modèle « Solvay One » le groupe évolue d'un « modèle opérationnel décentralisé vers un modèle leadership d'entreprise. Les Business Units seront toujours responsables, mais l'administration sera centralisée pour l'ensemble du groupe ». Dans cette optique de centralisation, avez-vous constaté des changements dans l'organisation de votre département ?

De votre point de vue, estimez-vous que la collaboration entre les différents départements a été améliorée ces cinq dernières années ? Y a-t-il des changements qui vont dans ce sens ?

Oui, tel que je l'ai illustré tout à l'heure. J'ai bien profité des nouvelles initiatives pour sortir de ma tour où je ne rencontrais pas d'autres départements pour rejoindre un open-space partagé avec d'autres fonctions.

Pensez-vous que l'effet de silo a diminué ces cinq dernières années et que vous avez plus facilement accès aux informations et données produites par d'autres départements que le vôtre ?

La réduction du silo, oui car maintenant je communique beaucoup plus avec des collègues d'autres départements, mais pour ce qui concerne les informations produites par eux, si je n'en ai pas besoin, je n'y ai pas accès.

Avec votre regard d'auditeur interne, pensez-vous que le groupe est engagé dans une transformation organisationnelle pour augmenter les synergies entre ses activités ? Les chiffres du groupe montrent-ils une amélioration opérationnelle ?

Oui, définitivement.

Section 2 – Interview avec Monsieur B, 03/07/2020

Présentation : Monsieur B a travaillé pour le groupe Solvay pendant plus de trente ans avant de prendre sa retraite en 2017. La dernière position qu'il a occupée était celle de président d'un GBU basé en Asie. En sa qualité de cadre haut placé durant le processus d'adoption du reporting intégré, il a pu nous parler des changements de stratégies, notamment de la transformation du portefeuille des activités du groupe, ainsi que de la relation qu'il entretenait avec les entreprises qui fournissaient des matières premières aux usines qu'il avait sous sa gestion.

1.1 A propos du reporting intégré

Etes-vous familier avec le concept de reporting intégré ?

Je sais que le reporting intégré concerne la publication d'informations financières et extra-financières en un unique document. Par contre, ayant quitté le groupe en 2017, je ne suis pas familier avec l'utilisation qu'en fait le Groupe Solvay, c'était un concept assez neuf quand je suis parti.

Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients de cet outil de communication ?

Je ne pourrais pas vous en donner. Pour moi, c'est similaire aux autres rapports sur le développement durable.

Participez-vous, de près ou de loin, à l'élaboration de ce rapport au sein du groupe Solvay ?

Non, j'ai quitté le groupe Solvay en 2017, et à ce moment là, Solvay venait seulement de publier son premier pour l'année 2016. Et je n'ai pas pris part à son élaboration.

1.2 Renforcer les relations avec les fournisseurs de matières premières

En tant que directeur d'un GBU, avez-vous accès à des informations relatives à l'achat de matières premières ? Quelle est votre mission concernant la revue des achats ?

En tant que président d'une activité, j'avais sous ma responsabilité les achats des matières premières dont l'activité avait besoin pour fonctionner. Toutefois, les procédures d'achat sont à la charge d'un département dit de « sourcing », qui gère ces procédures et tente de les améliorer à tout moment pour réduire les risques.

Avez-vous constaté des changements significatifs dans les processus d'achat de matières premières ? Avez-vous constaté une amélioration dans ce domaine par rapport aux années précédentes ? Une réduction des coûts ? Une amélioration de la planification ?

Pour la procédure d'achat, il y a plusieurs risques et le premier est le risque de fraude. On achète des matériaux à quelqu'un, comment peut-on être certain que l'on achète des matériaux au bon prix, que l'acheteur de Solvay ne s'est pas arrangé avec le fournisseur pour acheter à un prix plus élevé que le prix de vente du fournisseur et donc se prendre une marge sur la transaction.

Un second risque que l'on doit prendre en compte, c'est de ne pas devenir dépendant vis à vis de nos fournisseurs. On a des relations avec des fournisseurs auxquels on commande des énormes quantités de produit. Ces produits répondent à un besoin important dans notre activité donc il est important d'avoir une relation avec eux pour s'assurer que ces produits répondent à nos besoins. Et d'un autre côté, qu'on ne se retrouve pas sans fournisseurs et dans l'incapacité de pouvoir produire du fait que l'on a pas de matières premières.

Ensuite il y a aussi les risques concernant les droits de l'homme. Parce que certains de nos sites sont dans des pays « exotiques » et dont la conception des standards n'est pas la même que la nôtre. Par exemple, on fait appel à des sociétés de nettoyage industriel, et de la maintenance et on doit s'assurer que ces sociétés respectent les normes que Solvay a établies.

De même que l'origine des matières premières, est-ce que nos fournisseurs remplissent bien les critères obligatoires en matière de sécurité, d'impact environnemental, et sociétal.

Mais pour ce qui est des coûts des matières premières, et des avantages à ce niveau là, je ne peux rien confirmer. Et pour une possible amélioration des relations, je ne suis pas habilité à te le dire. Je peux te dire qu'il y a des fournisseurs importants pour Solvay, que l'on identifie comme fournisseurs clés avec qui on collabore de manière importante. Mais au delà de ça, je ne sais pas te répondre, des managers en charge des achats pourraient te répondre.

1.3 Amélioration des relations avec le marché du travail

Est-ce que, selon vous, il est important que l'entreprise pour laquelle vous travaillez soit fortement impliquée dans une politique ESG ?

Oui évidemment. Solvay est connu comme étant un leader dans le secteur chimique, et pour beaucoup d'activités la chimie produit des déchets à travers les émissions de gaz, l'utilisation de grande quantité d'eau, ... Je pense qu'il est important que Solvay soit actif dans des activités et des politiques RSE parce que pour certains les groupes industriels sont des grands pollueurs et on se doit de changer les mentalités vis à vis de cela. Personnellement, j'ai fait la majorité de ma carrière chez Solvay, et j'y suis rentré bien avant que les impacts environnementaux prennent une telle importance, donc à ce moment-là, je ne me suis pas posé la question.

Lors de votre recrutement par Solvay, vous êtes-vous renseigné sur les actions ESG du groupe ?

Ca remonte à quelques années, mais je ne me souviens pas non. A ce moment là, et c'est toujours le cas je l'espère, Solvay jouissait d'une renommée auprès des jeunes travailleurs. C'était un grand groupe industriel, avec beaucoup d'activités à travers le monde. L'intégrer était promesse de voyages à l'étranger, et on pouvait facilement changer de métier au sein même de Solvay.

Avez-vous consulté des rapports publiés par l'entreprise relatifs à ses politiques de gouvernance et de rémunération ?

Non, et je ne sais même pas s'il y en avait.

1.4 Changement dans l'allocation des ressources au sein du groupe

Les années 2012 à 2017 ont été marquées par une transformation profonde du portefeuille d'activités. Pouvez-vous me parler de cette transformation ? Quelles activités ont été mises en avant ?

Grand sujet pour Solvay actuellement !

D'abord il faut savoir que des grands groupes comme Solvay, et aussi AB Inbev, ne deviennent pas ce qu'ils sont aujourd'hui, sans jouer la carte des cessions et acquisitions. Solvay, depuis quelques années, a acheté beaucoup d'entreprises, et en a recédé une autre part. Mais la plus importante pour ce qui nous concerne, c'est les années de Jean-Pierre Clamadieu suite au rachat de Rhodia en 2011, groupe chimique français. Le deal était que Clamadieu deviendrait le CEO du groupe avec pour mission de transformer le groupe vers une stratégie de spécialisation. Est-ce que c'était sa vision pour le futur du groupe, ou un désir des actionnaires, je ne sais pas le dire.

Alors les projets, quand j'ai quitté la boîte, étaient de faire de Solvay un spécialiste dans ce que nous faisons de mieux, et pour le reste des activités, si ce n'était pas en lien avec les secteurs qu'on voulait perfectionner, on s'en séparait. C'était notamment le cas de Vynithai, en Thaïlande, qui était active dans la production de résine et de PVC, qui n'a pas été retenu dans le futur de l'entreprise et qui a été cédé en 2017. Donc, gros changement de portefeuille.

Si je me souviens bien, la restructuration s'est faite autour de deux axes : l'allègement des différents matériaux, notamment pour l'aéronautique, la construction, l'automobile, qui devrait résulter dans une diminution de la consommation d'énergie et de CO2. Le deuxième axe était principalement les batteries, pour mener à une réduction de l'utilisation du carbone. Les noms exacts doivent figurer dans les rapports annuels ou dans les communications du groupe pour la cession de ses activités.

De votre point de vue, est-ce que vous avez constaté un changement dans la politique d'allocation des ressources financières entre les différents départements/activités ?

Non, à l'époque je n'avais pas accès à ces informations parce que je n'étais plus dans le côté opérationnel, et la politique d'investissement était décidée à un niveau central qui avait, ensuite, des répercussions sur nous. Pour te donner une illustration, les activités du groupe génèrent du bénéfice sous forme de cash. Ensuite, cette enveloppe de cash est redistribuée selon les priorités du groupe. Une partie ira dans le paiement de dettes, une autre dans la recherche et développement, puis dans les différents sites, et évidemment, chacun désire une partie de cette enveloppe parce qu'il y a toujours des investissements à faire sur chaque site. Donc non, je ne connaissais pas la manière dont cette enveloppe était divisée, et si la politique changeait à ce niveau là.

1.5 Amélioration des outils de mesure (financier et non financier), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décision

Pour commencer, en tant président au sein de Solvay, vous devez avoir accès à des informations produites en interne pour évaluer les performances financières et extra-financières. Pouvez-vous me parler de la manière dont ces informations sont récoltées? Qui les mesure? A quelle fréquence? Qui les revoit avant de vous les fournir ?

Je ne pense pas être en mesure de pouvoir t'en parler, mais comme chaque entreprise, le GBU que je présidais avait son département de « contrôle interne ». Donc ils mesuraient les performances des chaînes de production, faisaient la comparaison avec les performances d'une autre chaîne ou des performances des années précédentes dans le but de les améliorer ou de trouver les éléments qui réduisent les performances. Mais au niveau des mesures, ils avaient sans doute des techniques mais je ne pourrais pas t'en parler.

Avez-vous constaté des changements dans le système de gestion ou dans la manière de mesurer la performance du groupe ?

Non, je ne pense pas.

Avez-vous constaté des changements dans l'élaboration des KPI ou la définition des objectifs pour lier les performances financières et extra-financières ?

Il y a eu l'élaboration du cadre Solvay Way, mais seulement peu de temps avant mon départ donc je ne suis pas un spécialiste.

1.6 Transformation structurelle pour favoriser le partage d'information entre les départements

Pour commencer, pouvez-vous nous parler de la structure opérationnelle de Solvay ? L'organisation des GBU et de l'administration ?

Il faut savoir que Solvay est organisé en étoile. Au centre, il y a tout ce qui est fonctions globales, donc la direction du groupe, département de reporting, de contrôle, audit interne, communication, développement durable, ...

Et autour, il y a les general business units qui produisent et rendent des comptes à l'administration centrale.

Outre une amélioration des relations avec le marché financier, le Conseil International portant sur le Reporting Intégré (IIRC) défend l'idée que l'adoption du reporting intégré va également apporter des améliorations sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise, et favoriser la « gestion intégrée » (integrated thinking). Les questions suivantes ont pour objectif de tester l'étendue de cette affirmation.

A mon niveau, je n'ai pas constaté de changements structurels, outre ceux liés à la réorganisation et à la transformation du portefeuille.

Section 3 – Interview avec Madame C, 20/07/2020

Présentation : Madame C travaille au sein du département en charge de la communication et de la relation entre Solvay et son principal actionnaire, la société holding Solvac, qui regroupe les investissements des descendants des familles fondatrices du groupe chimique. A cette position depuis quelques années, elle est la personne la mieux placée pour nous parler de la relation qu'entretient Solvay avec ses fournisseurs de capital.

1.1 A propos du reporting intégré

Etes-vous familier avec le concept de reporting intégré ?

Oui, je connais bien le concept dans la mesure où je travaille à sa réalisation.

Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients de cet outil de communication ?

Pour commencer, le premier avantage : l'ensemble des informations est centralisée en un document unique. Mon département est fortement lié à la réalisation des rapports et de la publication des résultats annuels ou semestriels. La publication d'un rapport intégré unique, nous prend moins de temps que de participer à l'élaboration de deux rapports : financier et sur le développement durable.

Ensuite, comme nous sommes en charge de la communication avec les actionnaires, je trouve que le rapport intégré est plus adapté pour lier toutes les informations dont ils pourraient avoir besoin. Avant, il y avait deux rapports séparés donc lier des informations sur le résultat financier, en perspective avec des performances environnementales était assez compliqué. Maintenant, nous pouvons expliquer les premiers, en nous aidant des suivants.

Participez-vous, de près ou de loin, à l'élaboration de ce rapport au sein du groupe Solvay ?

Oui, le département de la communication est fortement lié à la réalisation du rapport intégré. Sa Publication nous occupe une bonne partie de l'année.

1.2 Relation avec les fournisseurs de capitaux

Le premier rapport annuel intégré a été publié en 2016. Suite à l'adoption de cet outil, pensez-vous que la relation entre le groupe Solvay et ses fournisseurs de capitaux financiers s'est améliorée ?

Pour notre département, qui est chargé de la communication, une amélioration de la relation avec les actionnaires voudrait dire qu'on va moins communiquer. Je m'explique. Nous essayons de rendre l'intégré le plus lisible et le plus compréhensible possible. Si nous recevons beaucoup de demande d'information en plus de ce rapport, cela veut dire que l'actionnaire demande des informations que l'on ne peut pas lui fournir, soit que l'on a mal travaillé. De cette manière, chaque année, on essaie d'améliorer le document en fonction des demandes que nous avons reçues durant l'année précédente. Donc d'un point de vue, améliorer notre relation signifierait ne plus avoir de demande d'informations en dehors de la publication du rapport.

Si des changements ont eu lieu dans la manière de concevoir cette relation, pouvez-vous me les expliquer brièvement ?

On n'a pas eu de changement dans notre relation avec les actionnaires. Nous fonctionnons encore de la même manière avant ou après la publication du premier rapport intégré. D'un côté nous travaillons à la réalisation d'un rapport, de l'autre nous répondons aux questions spécifiques que nous recevons de la part des actionnaires.

Suite à l'adoption du Reporting Intégré, pensez-vous que les fournisseurs de capitaux financiers ont acquis une meilleure compréhension de la stratégie de l'entreprise ?

Au niveau interne, rien ne prouve que c'est le cas. Mais personnellement, depuis la publication du premier intégré je pense que notre département reçoit moins de questions quant à la stratégie qu'il n'en recevait précédemment. Mais c'est un avis personnel.

Estimez-vous recevoir une plus grande confiance de la part des actionnaires quant à la viabilité à long terme du business modèle de Solvay ?

Non, nous avons toujours reçu une grande confiance de la part des actionnaires familiaux due à leur participation dans la gestion du groupe. L'actionnariat familial est regroupé dans une holding, Solvac, et constitue 30% de l'ensemble des actionnaires. Tous les petits porteurs qui sont les descendants des fondateurs ont confiés leur droit de « parole » aux gestionnaires de Solvac. Ceux-ci participent à la gestion du groupe, et ils sont donc bien informés quant à la stratégie du groupe en terme de politique RSE.

D'un autre côté, le second plus grand actionnaire est Blackrock, qui détient approximativement 3%, selon les années. Pour eux, je pense que la publication d'informations via des rapports est importante, car ils ne participent pas à la gestion de l'entreprise et c'est donc leur unique source de données. D'un point de vue, 3% de l'actionnariat ne représente pas grand chose, mais quand on considère le nombre d'actions, ainsi que la valeur de l'une d'elle, on peut dire au contraire que 3% est une détention majeure. Pour Solvay, je pense qu'il est important de répondre aux demandes en terme d'informations et de publication de données car il s'agit que d'un seul acteur, alors les 60% autres sont divisés.

Estimez-vous que Solvay bénéficie d'avantages en terme d'accès au financement suite à l'adoption du Reporting Intégré ?

Par exemple, suite à une réduction de la prime de risque exigée par les investisseurs ? Ces avantages peuvent être attribués soit à une réduction des coûts pour l'entreprise suite à un engagement accru des parties prenantes, soit à une réduction de l'asymétrie de l'information due à une plus grande transparence.

Ceci dépasse mon champ d'expertise. Je suis principalement en contact avec la holding Solvac, et seulement pour ce qui touche à la communication. Pour ce qui pourrait être des avantages du marché financier, il faut que vous vous adressiez au département financier.

Existe-t-il un outil pour « mesurer » ou « qualifier » la relation entre le groupe Solvay et ses fournisseurs de capitaux financiers ? Par exemple un KPI ou un indicateur équivalent ? Ces outils ont-ils été modifiés ou améliorés durant les cinq dernières années ?

De façon formelle, je dirais que non. Après on peut toujours dire que le nombre de courriels que nous avons reçu sur l'adresse investor.relation@solvay.com peut en constituer un.

Estimez-vous que vos réponses précédentes ont été influencées par la structure de l'actionnariat du groupe Solvay ?

Oui. Solvay est caractérisé par un fort actionnariat familial qui est resté stable depuis de nombreuses années.

Section 4 – Interview avec Monsieur D, 13/07/2020

Présentation : Monsieur D est employé par le département en charge du développement durable au sein du groupe Solvay depuis plus de cinq ans. Son expérience et sa fonction nous ont été précieuses pour mieux comprendre l'implication du programme « Solvay Way », le nouveau système de référence interne sur le développement durable.

1.1 A propos du reporting intégré

Etes-vous familier avec le concept de reporting intégré ?

Oui, je connais bien le concept.

Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients de cet outil de communication ?

Pour commencer, c'est l'importance qu'il apporte aux différentes formes de capitaux. Cela a pour nous beaucoup d'importance, car ce concept nous permet de faciliter notre communication en terme de politique RSE, et pour « justifier » les dépenses que nous faisons pour notre développement durable.

Participez-vous, de près ou de loin, à l'élaboration de ce rapport au sein du groupe Solvay ?

Oui, le département de développement durable joue un rôle majeur dans son écriture.

1.2 Amélioration des outils de mesure (financier et non financier), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décision

Pouvez-vous me parler de la manière dont ces informations sont récoltées ? Qui les mesure ? A quelle fréquence ?

Le principal outil en terme d'information extra-financière est Solvay Way. En gros, en plus des performances économiques et tout qui s'en suit, on calcule aussi les performances extra-financières, environnementales, émissions de gaz, pollution des eaux, ... et sociales mesurées à travers Solvay Way. Donc ces informations sont basées sur plusieurs dimensions. Il y en a une liée aux achats, une dimension liée à l'écosystème, une dimension liée au personnel et enfin une dimension liée à l'environnement. En gros, on donne des objectifs à chaque site pour pouvoir s'améliorer.

Au niveau de la forme, ils ont une série de questions, et ils doivent s'évaluer sur le niveau d'intégration des politiques RSE. Et cela permet d'évaluer les effets CSR pour le groupe en général, mais aussi au niveau de chaque site. Par exemple, ça va de l'existence d'actions sociétales pour les communautés sur nos sites, est-ce qu'on fait des investissements pour réduire notre empreinte écologique, connaître la manière dont on génère nos déchets si on en produit. Et ainsi de suite, il y a beaucoup de paramètres qui rentrent en compte dans ce Solvay Way.

De plus, cet élément rentre aussi dans le calcul de nos bonus. C'est à dire que, en fonction de la performance de Solvay sur ces indicateurs sociétaux, notre bonus va changer. Je pense que cela constitue 10% de notre bonus est lié à ça.

Par rapport justement à ces performances RSE, est-ce que ce sont des objectifs par GBU ou est-ce que c'est centralisé ?

En gros, dans le fonctionnement du groupe, cela va dépendre des éléments en question. Il y aura des initiatives au niveau du groupe, et pour d'autres, des initiatives au niveau des GBU. Pour ce qui est des objectifs opérationnels, ce sera jamais par site, mais consolidé pour le GBU. Pour toutes les activités fonctionnelles, ce sera encore plus consolidé et sera mesuré au niveau du groupe.

Avez-vous constaté des changements dans le système de gestion ou dans la manière de mesurer la performance du groupe ?

Outre le lancement de Solvay Way pour la mesure des performances ESG, je ne pourrais pas vous répondre, cela sort de mon champ d'action.

Avez-vous constaté des changements dans l'élaboration des KPI ou la définition des objectifs pour lier les performances financières et extra-financières ?

Oui, le lancement de Solvay Way a pour objectif de pouvoir mesurer les performances extra-financières sur chaque site, mais aussi au niveau global. A travers Solvay Way, nous établissons des objectifs que chacun des employés est chargé d'atteindre, à son niveau. Cela va des quantités d'émissions de gaz polluant sur un site de production, à la quantité de gobelets en carton utilisés dans les bureaux du siège.