

### Annexe 3 : Entretien avec Michel Washer, Deputy Chief Sustainability Officer chez Solvay

**Retranscription de l'entretien avec Michel Washer, Deputy Chief Sustainability Officer chez Solvay, responsable *Investors and benchmarks*, réalisé le 11 avril 2019 par Pauline de Montpellier sous forme d'entretien semi-directif.**

- Chez Solvay, est-ce l'évolution des attentes des parties prenantes qui motive votre engagement RSE ?

Oui, mais depuis très très longtemps. Si on reprend Ernest Solvay, dans une période d'évolution des attentes, ou simplement de création d'attentes des employés, ouvriers, etc., il a fallu mettre en place de nouveaux modèles sociaux. Donc c'était déjà clair il y a plus de 100 ans qu'on ne pouvait pas faire n'importe quoi avec nos employés. L'industrie chimique, elle est attaquée depuis les années 60 à peu près sur son impact sur l'environnement. Donc j'ai tendance à dire que pour Solvay, ça a toujours été évident qu'on ne pouvait pas faire de l'argent à n'importe quel prix, si j'ose dire. C'est plutôt en train de s'accélérer.

- Considérez-vous les SDG comme l'attente des Gouvernements et ONG qui représentent votre partie prenante "Planète" ?

Alors les SDG, on les a effectivement considérés comme l'attente des gouvernements et ONG à l'échelle planétaire. On s'est dit qu'au fond, les gouvernements et ONG à l'échelle planétaire s'étaient mis d'accord sur ce qu'étaient les priorités dans le monde. Et donc d'une certaine manière ça nous facilite la vie. A côté de ça, ce que je vois c'est que les modèles sont toujours en train d'évoluer. En développement durable on parle du modèle d'attentes des parties prenantes, du stakeholders value model, on parle du modèle de l'Integrated Reporting qui utilise les capitaux, et maintenant il y a les Sustainable Development Goals qui arrivent comme un troisième type de vocabulaire pour décrire ses impacts en dehors de son propre périmètre. Et je les vois plutôt prendre plus d'importance comme ça. Nos investisseurs commencent à en parler, je n'ai pas encore vu de clients qui en parlent, mais je m'attends à ce que ça arrive.

- Et les employés ? Ou les nouveaux employés ?

Alors les nouveaux employés, ils vont avoir des attentes au point de vue développement durable, mais pas spécialement attachées aux SDG. C'est plutôt attaché au sens de ce qu'ils font. Au bout d'un moment, si tu dis à un jeune que "il faut faire ça", la première question qu'il va poser c'est "pourquoi ?". Et si la réponse c'est "bah parce qu'on a toujours fait comme ça", ce n'est pas une bonne réponse. Il faut que quelque part ils aient le sentiment de contribuer à quelque chose.

- Oui. Mais le fait qu'on cadre l'engagement de la Responsabilité sociétale des entreprises sous une initiative reconnue comme les SDG, peut-être que ça...

On a fait des présentations en interne, et ça n'a eu aucun impact et aucun intérêt. C'est compris comme étant une des manières de décrire nos impacts. Ce n'est pas compris comme étant une référence pour l'industrie.

- Comment le Groupe intègre-t-il les SDG dans sa politique RSE ? Est-ce via l'analyse de matérialité comme toutes les attentes des différentes parties prenantes ? Ou par d'autres actions spécifiques ?

Alors, comment, nous, nous les intégrons... Voici ce qu'on a fait : On a eu d'un côté un groupe de travail avec le World Business Council for Sustainable Development pour identifier ceux sur lesquels l'industrie chimique avait le plus d'impact, positif ou négatif. En faisant cet exercice on a identifié ceux sur lesquels Solvay avait le plus d'impact, par différence avec la moyenne de l'industrie chimique. On a rentré ces objectifs dans notre analyse de matérialité, mais c'est plutôt venu confirmer les priorités qu'on s'était déjà fixées. Ce qui veut dire que ça a renforcé l'analyse qu'on avait déjà faite. On ne peut pas dire que ça a apporté quelque chose de nouveau. Donc effectivement c'est via l'analyse de matérialité essentiellement et, comme expliqué, avec d'autres actions pour identifier ceux sur lesquels l'industrie chimique a le plus d'impact.

Une des difficultés qu'on a dû franchir - parce que ce n'est pas dans les questions - c'est qu'il a quand même fallu faire comprendre à beaucoup de personnes chez nous qu'intégrer les SDG, ça n'est pas intégrer les SDG dans le fonctionnement de l'entreprise. Comme par exemple penser que celui sur « healthy food » ça signifie qu'il faut qu'on serve de la nourriture saine à toutes nos cantines. C'est surtout : quel est l'impact que Solvay peut avoir sur le reste du monde. Donc il a fallu vraiment expliquer la logique des objectifs. Car le premier réflexe de tout le monde ça a été de penser "je vais intégrer les SDG". On leur a dit que non, il fallait qu'on pense à ceux sur lesquels on a un impact externe. Et que la logique de l'initiative c'est : comment Solvay influence le reste du monde, et non pas comment les SDG influencent Solvay.

- Pour Solvay, il semble que la pression pour une transition vers le développement durable vienne principalement des clients et investisseurs ? En fait les trois premières questions c'est un peu ma perception de comment ça se passe chez Solvay suite à mes trois mois de présence ici, mais je ne sais pas si c'est correct...

Oui aujourd'hui. Mais je peux dire il y a 10 ans c'était clairement plutôt les législations. Les investisseurs ils ont commencé à accrocher depuis 2010-2011, quand il y a eu des études qui ont commencé à sortir qui montraient qu'il y avait un lien entre engagement dans le développement durable et performance financière, et qui s'est confirmé au fur et à mesure des années. Donc aujourd'hui on peut dire que la majorité des investisseurs est convaincue. Ils n'ont pas encore très bien compris quels sont les mécanismes qu'il faut analyser, quels sont les paramètres, mais ils sont convaincus qu'on ne peut plus ignorer. Les clients, la pression s'accélère depuis deux ans. Donc c'est très très dynamique. On a maintenant à peu près 80 clients qui nous demandent de remplir le questionnaire Ecovadis. Il y a deux ans, il y en avait 20, et on recevait quelques questionnaires de clients qui étaient presque symboliques. Maintenant, on a des clients qui viennent carrément nous voir en disant "qu'est-ce qu'on va faire?"

- Oui. Mais aussi ils vous demandent des produits qui sont faits avec une empreinte écologique plus faible, etc. ?

D'abord pas tous, les clients comme les investisseurs c'est un écosystème. Il y en a qui sont vraiment sensibles, il y en a qui ne sont pas du tout sensibles et qui ont une vision simplement à court terme. Il y en a qui sont sensibles mais simplement pour un aspect réputation donc ça peut être très différent. Si je prends l'exemple d'Apple, il n'y avait aucune pression de leur part il y a 2-3 ans, et puis tout à coup ça s'est accéléré quand Apple a commencé à être attaqué dans la presse sur la façon dont ils géraient leurs sous-traitants. Et donc ils ont mis en place des démarches, ils se sont retournés vers leurs sous-traitants en disant "maintenant on va faire quelque chose". Et les fournisseurs aussi. Et donc ce que je veux dire c'est que beaucoup de ces sociétés-là sont en train d'évoluer très vite, en fonction des pressions externes qu'elles subissent.

- Pressions qui viennent principalement des consommateurs ?

Des consommateurs, mais aussi parfois de leurs investisseurs, parfois d'ONG. Ils se rendent compte que tout à coup ils sont attaqués sur certains produits, on les attaque sur l'huile de palme. Et donc il faut être capable de préparer une réponse. L'huile de palme est un excellent exemple pour moi. Il y a des campagnes contre l'huile de palme, le sentiment dans le public c'est que l'huile de palme est un mauvais produit, que c'est mauvais pour la santé. Le problème de l'huile de palme, c'est que 80% de l'huile de palme dans le monde participe à la déforestation. Et il y en a moins de 20% qui peut être considérée comme étant sustainable, faite dans de bonnes conditions. Quand elle est faite comme ça, c'est en fait la meilleure huile, c'est celle qui va demander le moins d'hectares de terrain, le moins d'eau, le moins d'engrais, le moins de pesticides, et qui sur la santé n'a pas plus d'impact négatif que n'importe quelle autre graisse. Donc en fait ce n'est pas un mauvais produit. Et l'exemple typique c'est Delhaize en Belgique qui avait sorti une copie du Nutella avec marqué en grand "sans huile de palme" dessus. Ferrero qui fait le Nutella les a attaqués en justice en demandant de prouver que c'était un vrai argument, que c'était meilleur pour la santé, que c'était meilleur d'un point de vue écologique, etc. que leur Nutella. Et Delhaize a perdu le procès. Mais voilà, je veux dire que parfois le manque de connaissance complète peut induire une réponse non appropriée. Mais bon, on peut comprendre que Delhaize se soit dit que comme l'huile de palme était attaquée, ils allaient vendre des produits sans huile de palme, sans aller chercher un peu plus loin. Un autre exemple d'une marque écologique c'est Ecover, qui s'est lancé comme étant biodégradable, écologique, etc. Et puis un beau jour le gars qui a fondé Ecover a été voir ses fournisseurs en Indonésie, a vu comment tous les produits qu'il achetait participaient à la déforestation, etc. Et il s'est rendu compte que le Ecover pour lave-vaisselle était en fait pire en empreinte écologique que le bon vieux Dreft classique. Et qu'il fallait tout changer, il s'était trompé de combat. Son combat pour avoir un produit qui était biodégradable ne laissait pas d'empreinte écologique en Europe créait une empreinte désastreuse ailleurs, pire que les autres. Voilà, donc là aussi, comme pour n'importe quelle autre industrie, il a fallu que la connaissance progresse. Quand l'industrie chimique a été attaquée sur son empreinte environnementale, il a fallu qu'à un moment donné elle se rende compte que quand on parle d'empreinte environnementale ce n'est pas juste la nôtre, dans l'entreprise, mais c'est également ce qu'il se passe en dehors. Si je remplace tel produit par tel produit, peut-être que je résous mon problème mais que j'en crée un pire ailleurs. Donc pour moi les SDG ont l'intérêt de donner une visibilité plus grande au fait qu'aucun acteur

ne peut résoudre ce genre de problème tout seul. Apple ne peut pas rendre son iPhone renouvelable sans travailler avec ses fournisseurs ni avec ses clients parce qu'un jour il faudra des systèmes de collecte. Donc ça, les SDG accélèrent.

- Avez-vous le sentiment que les nouveaux employés sont également de plus en plus demandeurs d'engagement RSE ?

Alors les nouveaux engagés sont de plus en plus demandeurs d'engagement RSE, c'est très clair. Mais, je vais dire, là aussi comme c'est un petit peu complexe, c'est variable. J'avais quelqu'un quand j'étais à la stratégie dans mon équipe qui avait fait une analyse très intéressante, il avait été chercher s'il y avait des clients verts et des clients gris. Et bien c'est beaucoup plus compliqué que ça. Sa conclusion à l'époque, c'était que tout le monde, déjà il y a 9-10 ans, avait des critères verts pour une partie de ses achats. Certains, c'est la maison, d'autres, c'est la nourriture : ils ne vont manger que bio, d'autres, c'est la voiture : ils vont prendre une électrique ou ne pas avoir de voiture, d'autres, c'est l'électroménager. L'exemple type pour moi c'est lorsqu'on va devant un magasin bio et qu'on trouve une Porsche Cayenne. Donc c'est quelqu'un qui conduit une Porsche Cayenne qui ne veut acheter que du bio. Ça ne veut pas dire que c'est mal, mais bon ça progresse avec une connaissance qui va toujours être améliorée sur l'identification de ce qui a vraiment un impact et ce qui n'en a pas. Prenons un sac en plastique... je vais sortir une phrase un peu absurde. Si on enlève le problème des déchets dans les océans, un sac en plastique est plus écologique qu'un sac en coton, en termes d'empreinte pour le fabriquer. Bon j'avoue je tire par les cheveux ici et c'est un discours de mauvaise foi, parce qu'en caricaturant un peu dans l'autre sens, c'est un peu comme si je disais : si on enlève le problème des déchets radioactifs, le nucléaire c'est excellent. Mais bon, ça montre bien qu'il faut arriver à avoir des vues suffisamment larges pour pouvoir le faire. Alors effectivement les nouveaux employés sont de plus en plus demandeurs d'engagement RSE. Ce que moi je vois en tant qu'ancienne génération mais très intéressée par le sujet, c'est qu'effectivement les jeunes d'aujourd'hui sont très sensibles à la dimension environnementale, mais beaucoup moins sensibles à la dimension sociale. Ils n'ont aucun problème en sortant de l'université à monter leur start-up qui va faire produire en Chine sans aller se poser beaucoup plus de questions sur comment est-ce produit en Chine et par qui. On va en Chine parce que c'est moins cher. Et donc dans certains cas ils confondent ce qui est légal - j'ai un fournisseur avec un contrat, c'est légal et approuvé par le World Trade Organisation etc., et ils croient que parce que c'est légal ils n'ont pas de risque. Et l'expérience montre que ce n'est pas aussi simple. Donc je tourne un peu en rond là autour en disant : oui engagement RSE, mais la difficulté c'est de comprendre qu'est-ce qui a vraiment un impact favorable, ou limiter un impact défavorable dans le domaine social ou dans le domaine environnemental, ce qui n'est pas encore tout à fait au point.

- Selon vous, quelle est l'importance pour une entreprise de s'aligner à des initiatives reconnues pour appuyer son engagement RSE ? Cela permet-il d'appuyer votre crédibilité/ d'avoir un cadre à votre engagement/ de mieux répondre aux attentes... ?

Alors concernant l'importance d'une entreprise de s'aligner à des initiatives reconnues pour appuyer son engagement RSE... Je vais décomposer la question en deux. Je suis convaincu que l'engagement est indispensable, parce que je suis convaincu que dans le monde d'aujourd'hui on ne peut pas avoir une croissance supérieure à la moyenne sans un alignement aux enjeux du développement durable. C'est pour moi la seule manière d'identifier les risques et opportunités les plus pertinents, et ceux qui permettront une croissance efficace. Toute autre approche visera à prendre des risques excessifs qui sont peut-être intéressants à court terme mais qui ne le seront pas à long terme, et rater des opportunités de nouveau parce qu'on va se focaliser sur le court terme et pas le long terme. Donc je suis convaincu que c'est nécessaire. Concernant l'importance de s'aligner à des initiatives reconnues, dans le cas de Solvay qui est une multinationale chimique, il y a bien un discours qu'on ne nous autorisera plus, c'est : "surtout faites-nous confiance". Ça ne marche plus ça. Et donc, une multinationale chimique aujourd'hui elle doit accepter un challenge externe, elle doit accepter que n'importe quel engagement, n'importe quel discours puisse être vérifié par des personnes, des organismes, en qui ses parties prenantes ont confiance. Donc plus on se rattache à des standards externes, plus c'est facile. Tandis que si on dit qu'on a notre propre standard environnement, notre propre standard sécurité, la première question qui vient c'est : "qu'est-ce qui vous prouve qu'il est meilleur que les autres ?".

- Particulièrement dans l'industrie chimique, ou c'est en fait demandé un peu dans tous les secteurs ?

Pour moi, c'est une facilité pour tous les secteurs. Mais le réflexe naturel est plutôt l'attitude du "not invented here" et donc "je peux faire mieux" ou "il faut l'adapter à notre culture". Donc ça n'est pas de la mauvaise foi des personnes, de temps en temps c'est le sentiment que ce standard qui a été fait pour toute l'industrie ne correspond pas exactement à l'entreprise. C'est un peu comme si Solvay essayait de rentrer dans une chaussure trop grande ou trop petite ; on se dit qu'on pourrait quand même un peu l'améliorer. Si on l'améliore un petit peu trop, il n'est plus comparable à d'autres. Et donc en interne, c'est peut-être très utile d'avoir des standards internes. En externe, pour convaincre que la démarche de Solvay est sincère et efficace, c'est plus difficile.

- Avez-vous des éléments permettant de dire que les initiatives reconnues sont de plus en plus demandées par vos parties prenantes ? Nous avons par exemple discuté du fait que le GRI Content Index était la deuxième page la plus consultée du rapport annuel intégré de Solvay.

Voilà. Ce n'était pas la page la plus consultée, c'était la landing page. Donc première page consultée sur le site. Donc les gens arrivent en général sur la home page, et je crois que le GRI Content Index était la deuxième ou troisième page qu'on consulte en premier. Donc il y a des gens qui cherchent sur Google "Solvay GRI Content Index" pour arriver dessus. Ça va plutôt être des professionnels du développement durable, de l'environnement, etc. ; ce sont des personnes qui cherchent une information spécifique. Donc ça n'est pas, si je puis dire, n'importe qui qui va là-bas. Mais ce que ça a montré, ce qui est plus parlant, c'est que sur notre site Web,

les pages “extra-financial statements” étaient beaucoup plus fréquentées que les pages “financial statements”. Il faut un peu tempérer, car un analyste financier il télécharge probablement tout le PDF, un analyste non financier aussi. Ceux qui téléchargent tout le PDF on ne sait pas ce qu’ils ont lu exactement dedans. Mais ce qui est sûr c’est que sur le site, ça a mis en évidence que les lecteurs de la partie extra-financière étaient beaucoup plus nombreux que ce que l’on croyait. Et que donc c’est devenu une dimension de plus en plus importante de, je ne vais pas dire de la communication d’une entreprise, mais de sa gestion. Car le rapport c’est un rapport, pas une brochure. Il est sensé refléter ce que l’entreprise fait, donc le rapport décrit comment l’entreprise est gérée. Alors, est-ce que c’est les initiatives reconnues qui sont de plus en plus demandées... Les analystes vont demander de s’aligner sur des standards car c’est ça qui va leur permettre de comparer les différentes sociétés. De l’autre côté, ce que Solvay a essayé de faire vis-à-vis de ses parties prenantes, c’est de démontrer qu’ils sont meilleurs que les autres. Et donc de se détacher du standard, d’avoir un discours qui dit “je suis différent”. Donc voilà, il y a un compromis entre les deux à trouver. Une histoire qui, comme je le dis, est une histoire de différenciation, et c’est difficile de se différencier dans un standard. Mais l’analyse de la performance a de plus en plus besoin de standards. Et puis aussi maintenant tout le monde admet de plus en plus ce qu’on doit lire dans un rapport annuel. Il y a une série de thématiques qui doivent être représentées. Il ne faut pas juste de l’année passée ; il faut parler de l’environnement dans lequel on évolue, il faut parler de la mesure de performance, il faut parler des priorités en termes d’allocation de ressources, il faut parler de ses risques et de ses opportunités, donc beaucoup de domaines... Avec évidemment l’entreprise qui va essayer de montrer qu’elle a plus d’opportunités que de risques.

- Oui, mais en parlant quand même des risques et des impacts négatifs.

Oui. Donc voilà des éléments qui permettent de dire que les initiatives reconnues sont de plus en plus demandées. Ce qui est clair c’est que je vois une évolution. Dans le passé, le rapport annuel, les parties développement durable étaient une démarche volontaire de l’entreprise sur les sujets sur lesquels elle voulait communiquer. Maintenant, c’est de plus en plus une demande de l’externe de s’aligner à des thématiques qui correspondent à des thématiques standards. Alors effectivement le GRI est le plus utilisé. Mais fait-on le GRI parce que le GRI est standard, ou fait-on le GRI parce que le GRI est demandé par les parties prenantes, c’est difficile à dire. C’est un peu le questionnement de l’œuf ou la poule.

- Qu’en est-il du fait que le GRI, référentiel très connu et utilisé, ait intégré les SDG dans le reporting en les liant à ses indicateurs ? Est-ce que cela témoignerait de et/ou contribuerait à l’importance croissante et la visibilité des SDG ?

Alors le GRI a intégré les SDG. Là je mets ma casquette de membre du Global Sustainability Standard Board : il n’a pas le choix. Il constate qu’il y a cette initiative qui prend de plus en plus d’ampleur, le réflexe naturel c’est de montrer comment en s’alignant au GRI on peut répondre à cette attente et montrer comment on contribue. Donc c’est assez logique, ça va être la même chose avec la TCFD. A un moment le GRI va devoir sortir... ils ont d’ailleurs déjà sorti un

document : voici ce que la TCFD demande, voici les standards GRI qui peuvent vous aider à y répondre. Faire ce lien vers d'autres standards est indispensable.

- Et est-ce que ça aide les SDG aussi à être plus répandus, plus connus, plus utilisés ?

Je vais dire que le problème c'est qu'il y a trop de référentiels qui demandent à être connus. Les SDG disent que c'est eux qu'il faut utiliser en référence, l'Integrated Reporting dit qu'il faut utiliser les capitaux, la TCFD dit qu'il faut utiliser sa check-list de questions mais qu'ils se limitent au climat, donc on va toucher à un ou deux SDG c'est tout. C'est une des difficultés des sociétés comme Solvay qui doivent faire des rapports aujourd'hui, c'est qu'on reçoit énormément de demandes différentes. L'Integrated Reporting c'est venu par les investisseurs, la TCFD c'est venu par les investisseurs, les SDG c'est venu par les gouvernements qui en même temps sortaient la directive en matière de reporting non-financier qui ne mentionne pas les SDG dedans. Donc on est dans une thématique, le développement durable, qui reste extrêmement dynamique, qui évolue très rapidement au fur et à mesure que la connaissance évolue de plus en plus sur différents sujets. Mais aujourd'hui c'est très clair, chaque organisme a tendance à pousser sa propre vue, sa propre vision en disant voilà ce que je voudrais entendre.

- Selon vous, les SDG deviennent-ils une initiative de référence pour témoigner de l'engagement RSE ?

Je ne dirais pas ça. Je dirais que les SDG deviennent un vocabulaire de référence pour mesurer si on a un impact sociétal positif ou négatif. Par partie prenante, ce n'est pas évident de trouver des indicateurs par partie prenante. Par capital, le modèle de l'IRC, il y a trois capitaux sur lesquels il n'y a pas d'indicateurs reconnus : le capital intellectuel, le capital humain, le capital social/sociétal. Il n'y a pas de liste officielle d'indicateurs qu'on doit utiliser pour ces capitaux. Par contre commencer à dire : sur tel SDG j'ai un impact positif, sur tel SDG j'ai un impact négatif, c'est un modèle plus facile. Donc voilà, moi je les vois comme un vocabulaire de référence pour communiquer ses impacts sociétaux positifs ou négatifs.

- Quels sont les points positifs et négatifs de l'adoption des SDG par Solvay ? Sont-ils complets, pertinents, réalistes, ambitieux ?

Concernant le premier point, je peux même revenir sur la question précédente pour. Les SDG deviennent-ils une initiative de référence pour témoigner de l'engagement RSE : non parce que les SDG ne vont pas mentionner ce qu'on fait pour nos clients, ce qu'on fait pour nos investisseurs et ce qu'on fait pour notre personnel. Ils nous servent à décrire ce qu'on fait pour le reste du monde. Donc en référentiel développement durable, pour une entreprise c'est très clair que c'est incomplet. C'est simplement comment répondre aux priorités de la planète. Donc ça ne répond pas à tout. Alors concernant les points positifs et négatifs de l'adoption des SDG par Solvay, c'est toujours en évolution. On les a intégrés pour la première fois l'année passée, et on a eu tendance à les bombarder un petit peu partout dans le rapport. On s'est servi d'un document du GRI qui disait que tel standard était lié à tel SDG, donc à chaque fois qu'on parlait de ce standard-là, on mettait un petit logo d'un SDG là-bas. C'est un peu une source de confusion parce qu'il faut plutôt parler des SDG sur lesquels on a un vrai impact. Et ceux-là il

n'y en a que 7. Il n'y en a que 7 sur lesquels on a un vrai impact, donc ce n'était pas la peine de les bombarder partout. Alors maintenant on a plutôt toujours fait cet exercice-là, c'est-à-dire on a lié les SDG à certains des indicateurs que nous utilisons. Est-ce que ces indicateurs sont des vrais indicateurs d'impact sur le reste de la planète, pas toujours. Ce n'est pas toujours évident. Donc là il y a toujours un travail en cours qui est de trouver les bons indicateurs d'impact. Il y a un document du GRI qui est sorti, mais qui est sorti en septembre, ce qui était un peu tard pour ce rapport annuel-ci. Il va falloir le revisiter. L'exercice sera beaucoup plus de lier les indicateurs GRI existants, et nous nous rendrons déjà compte que sur certains standards du GRI on n'a pas tous les indicateurs qu'ils demandent. La priorité sera plutôt de commencer par avoir les indicateurs que le GRI demande, avant de s'attaquer à ceux des SDG. Car comme je l'ai dit, les SDG ne permettent pas de mesurer l'entièreté de la performance de Solvay. Donc nous devons d'abord avoir les indicateurs qui reflètent ce qui est matériel pour Solvay et la performance pour Solvay. Et donc pertinents, réalistes, ambitieux... Aujourd'hui on s'en sert pour faire le lien entre nos indicateurs de performance et les SDG, on ne peut pas dire qu'on ait intégré les SDG dans la stratégie de Solvay. La stratégie de Solvay n'a pas dit : "ma stratégie vise à répondre à tel SDG". Ce qu'on a fait jusqu'à maintenant, la réalité d'aujourd'hui, c'est de dire : voici ceux sur lesquels on a un vrai impact positif ou négatif.

- Que pensez-vous des rapports SDG ? Est-ce que cela a été envisagé par Solvay ? Ou est-ce plus pour des entreprises dont l'Etat est une partie prenante majeure ?

Alors des rapports SDG, je sais que certaines sociétés en ont fait. Airbus en particulier l'a fait. Ils ont supprimé leur rapport développement durable et l'ont remplacé par un rapport SDG. Et personne ne leur a réclamé le rapport développement durable.

- Mais justement c'est pour cela que je me demandais si ce n'était peut-être pas plus pour les entreprises pour lesquelles l'Etat est principale partie prenante...

C'est ce que je pense aussi. Je pense que quand le client c'est l'Etat et l'investisseur c'est l'Etat, ça paraît beaucoup plus logique de s'aligner sur le référentiel utilisé par l'Etat pour mesurer la création de valeur.

- Et vous avez envisagé de faire un rapport SDG ?

Non, pour la même raison qu'on s'est dit on ne va pas faire un rapport annuel, et un rapport GRI, et un rapport TCFD, et un rapport SDG, et un rapport United Nations Global Compact, etc. On va faire un rapport. Et on va essayer à travers ce rapport de répondre aux attentes du plus grand nombre possible de parties prenantes et d'intégrer le plus possible de référentiels parmi ceux qu'on considère les plus pertinents. Il y en a plein qu'on écarte. Il y a le Responsable Care auquel on doit toujours répondre par exemple, mais on ne le met plus en évidence dans le rapport parce qu'on sait qu'on va beaucoup plus loin sur tous les sujets. Mais aujourd'hui c'est une des difficultés de l'entreprise : il y a trop de référentiels sur lesquels on est amené à communiquer, et aucun d'eux n'est complet.

- Est-ce que les 169 targets correspondant aux 17 objectifs sont des bons indicateurs pour une entreprise, étant donné qu'ils ont à la base été créés pour des pays ?

Alors les 169 targets qui correspondent aux 17 objectifs, non ce ne sont pas des bons indicateurs pour une entreprise. Mais le travail d'identification des indicateurs il a été fait avec le GRI et le United Nations Global Compact. Parce qu'il y avait déjà deux référentiels, le United Nations Global Compact et le United Nations SDG, auxquels on devait s'aligner. Le mieux c'est que tout cela converge. Et on a été dans le groupe de travail justement qui était là-dessus. Donc maintenant la liste des indicateurs existe, il faudra voir là-dedans quels sont ceux qui sont les plus pertinents pour Solvay. Ensuite, voir si on peut avoir le chiffre au sein de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours évident. Quand tu étais là en stage et que tu as vu le travail tout autour, tu as vu la difficulté qu'on a eue à obtenir les chiffres SF6. Et puis à un moment il a fallu se demander si on allait les communiquer ou non. Ça montre que ce n'est parfois pas juste une problématique de reporting, il faut aussi réfléchir à l'impact de la publication du chiffre pour nos parties prenantes. Je vais faire un parallèle parce que j'ai vu que Julian Assange avait été attaqué. Julian Assange, il a défendu qu'il fallait être transparent. La manière dont il a été transparent a mis des personnes en danger. Est-ce que c'est bien ça ? Moi je ne trouve pas. Donc on ne peut pas juste se dire qu'on est transparent. Il faut aussi commencer à se demander si c'est vraiment dans l'intérêt de mes parties prenantes d'être transparent. Et c'est peut-être dans l'intérêt de l'une mais pas d'une autre. C'est pourquoi il faut commencer à avoir un dialogue avec elles. Parce que je ne vais pas commencer à me mettre à dos certaines au profit des autres ; ce ne serait pas le bon modèle.

- Quel futur envisagez-vous pour cet agenda commun du développement durable ? Une plus grande adoption par les entreprises, plus de visibilité, plus de collaboration et partenariats,...

La plus grande adoption par les entreprises, oui. Plus de visibilité, oui. Plus de collaborations et de partenariats, oui : D'une part c'est un des SDG, et d'autre part, les grands enjeux du monde aujourd'hui ne peuvent pas se résoudre sans collaboration et partenariat, donc ça c'est très simple. Ce que je vois surtout venir, là où les SDG peuvent être vraiment utiles, c'est justement le jour où une entreprise commence à essayer de définir sa raison d'être. Donc une réflexion qui va démarrer chez Solvay avec Ilham Kadri qui est très sensible à cela. Ce qui est à mon avis nécessaire parce qu'on a transformé Solvay ces dix dernières années. Le nouveau Solvay, c'est quoi son but dans la vie ? Il faut le définir. Ce n'est pas facile car on ne peut pas définir le but du nouveau Solvay sans tenir compte de 150 ans d'histoire et des raisons pour lesquelles aujourd'hui des gens viennent travailler chez Solvay, des clients viennent chez Solvay. On ne peut pas tout ignorer et faire quelque chose dans lequel les gens ne vont plus reconnaître Solvay et sa raison d'être. Donc c'est une transition à faire, ce n'est pas un travail facile. Mais je pense que là, les SDG peuvent aider. Parce que quelque part la raison d'être c'est : qu'est-ce que Solvay vient changer dans le monde, et les SDG c'est : le monde il a besoin de quoi. Donc voilà, je vois plus de futur pour les SDG de ce côté-là. Et je reprends cette phrase qui n'est pas de moi, qui est d'un animateur de panel dans lequel j'étais il y a quelques années : "Une entreprise

dans le passé on lui demandait de faire du profit. Aujourd'hui, on lui demande de faire du profit et d'avoir un impact positif. Demain, elle fera du profit parce qu'elle a un impact positif.”

- Oui. Et donc les SDG peuvent aider à la réflexion de la raison d'être des entreprises et repenser...

Voilà, qu'est-ce qu'on vient changer dans le monde. Ben je ne vois pas comment on peut répondre à cette question-là sans mettre juste devant de quoi le monde a besoin, ce qui est important pour le monde aujourd'hui. Et aujourd'hui c'est très clair : les SDG définissent ce qui est important, ce qu'on doit changer dans le monde aujourd'hui.

- Avez-vous l'impression que l'engagement RSE de Solvay - et particulièrement son alignement aux initiatives reconnues - représente un avantage compétitif pour le Groupe en termes d'attraction de talents ?

Je pense malheureusement que le problème est plus complexe que ça. L'attraction de talents n'est pas liée simplement à l'engagement RSE d'un Groupe.

- Non bien sûr, mais est-ce que cela fait partie du choix des jeunes travailleurs ? Venir dans une entreprise qu'ils jugent plus responsable, qu'ils jugent plus engagée...

Je suis persuadé que oui.

- Moi aussi ! Mais il faut que je parvienne à le démontrer.

Je vais l'expliquer avec un exemple. Un exemple très simple c'est ma fille qui ne voulait pas travailler pour Solvay mais qui voulait travailler pour Tesla, parce qu'elle voulait travailler pour une entreprise qui est en train de changer le monde. Et moi je ne peux pas lui donner tort, d'autant plus qu'aujourd'hui je suis très content de travailler pour Solvay oui, mais est-ce que je recommanderais à ma fille de travailler pour Solvay ? Pas forcément, parce que la chimie depuis 30 ans n'est plus créatrice d'emplois de manière générale, n'est plus une source de croissance largement supérieure au produit national brut. La chimie est un métier solide, quelque chose dont on a besoin, mais ce n'est pas les métiers de demain. Donc effectivement, pour moi c'est peut-être très différent. Il y a 30 ans quand j'ai commencé à travailler, on était encore dans les grandes heures de la chimie, et tout ce qui se développait avait besoin de chimie. Maintenant ça a évolué, et dans le monde de l'énergie tu sais qu'il va se passer énormément de choses. On a besoin de changement, on a besoin d'autre chose. Donc voilà, le choix qu'elle a fait de travailler dans le monde de l'énergie est compréhensible. Alors je vais dire que oui l'engagement RSE de Solvay est important, mais si tu compares... Ma fille préfère aller travailler pour Tesla qui change le monde mais ne fait pas de rapport développement durable et ne publie aucun indicateur social et environnemental, plutôt que de travailler pour Solvay qui ne change pas le monde mais qui publie tout.

- Oui, c'est une bonne illustration... Semble-t-il y avoir des différences marquées en termes de connaissance des SDG et de demande d'adoption de l'initiative de la part des

parties prenantes (particulièrement des employés et potentiels employés) entre les différentes régions du monde dans lesquelles Solvay opère ?

Oui, mais c'est même plus vaste que ça. Il y a des différences marquées en termes de perception de ce qu'est la RSE. Parmi les employés, parmi les clients, parmi les investisseurs. Il y en a pour qui c'est juste un exercice de communication "environnement", et que si on a que quelques belles grandes phrases et quelques beaux slogans dans son rapport, c'est très bien. C'est du "nice to have", c'est un petit vernis qu'on peut rajouter en plus, mais fondamentalement ce n'est pas très important et ça n'a rien à voir avec le business. Et d'un autre côté il y a ceux qui sont vraiment rentrés dedans et qui sont convaincus que c'est une histoire de création de valeur. Ça, ça ne s'apprend pas en deux jours. Il y a un professionnalisme qui est en train de se créer dans la thématique. Donc comprendre cette histoire de création de valeur, comprendre les indicateurs qui la composent, comprendre sur quoi il faut agir, ce qu'est la matérialité, etc., ce n'est pas évident.

- Et ces différences sont-elles surtout marquées en fonction des cultures, ou plutôt des études, des orientations différentes ? Ou selon d'autres critères ?

Il va y avoir bien entendu des différences géographiques. C'est beaucoup plus facile d'en parler ici en Europe qu'au milieu du Texas. En Chine ça va être très différent aussi et surtout au point de vue de la dimension sociale. La liberté d'association pour eux se résume à être totalement libre de s'associer à un seul syndicat qui est l'Etat. Donc il va y avoir des différences géographiques. Il va y avoir des différences de générations. La génération de mon père, donc la génération des vétérans comme on dit de ceux qui ont connu la guerre, n'est pas du tout sensible. Puis si on recule encore plus loin, le mot "environnement" n'apparaît nulle part dans le discours d'Ernest Solvay. Donc c'est plutôt une réalisation qui est venue dans les années 60. C'est donc ma génération, née dans les années 60, qui a commencé à accrocher sur ces questions d'environnement. Mais dans ma génération je peux aussi trouver des tas de gens qui contestent encore le changement climatique et qui disent ne pas être tout à fait sûrs. Et quand on insiste un peu ils disent "oui enfin c'est une bonne chose ça veut dire qu'on devra moins chauffer en hiver". Donc on va trouver des discours de mauvaise foi un petit peu partout. Mais ces discours sont aussi dus à la méconnaissance du sujet. Il suffit de regarder sur Facebook le nombre d'informations complètement bidons et de dessins tendancieux qui circulent. J'ai encore réagi cette semaine à quelqu'un qui envoie une photo d'un bateau qui fume, d'une usine qui fume et puis d'une voiture qui a un tout petit nuage à côté, en disant "regardez qui on attaque". Et ma réponse ça a été de dire : attendez regardez les chiffres, parce qu'il n'y a pas qu'une seule voiture. On constate que le transport routier pollue 30 fois plus que le transport maritime, il faut quand même le savoir. Et puis après ça dépend quel polluant on regarde. Parce que si on regarde le CO2 ce que je dis est vrai, mais si on regarde les oxydes d'azote etc., les voitures ont des catalyseurs mais les bateaux n'en ont pas. Donc le bateau va polluer comme un million de voitures. Mais dans le monde il y a plusieurs dizaines de millions de fois moins de bateaux, ces grands porte-conteneurs, que de voitures. Donc il y a une désinformation sur le sujet qui est énorme. Et une des croisades que nous avons chez Solvay - on l'a vu avec la formation du conseil d'administration - est de mettre tout le monde au même niveau pour que les gens se

sentent confortables d'en parler. Dans notre conseil d'administration, eux-mêmes disaient avant de recevoir la formation qu'on leur a faite qu'ils ne se sentaient pas confortables de parler du sujet. Parce qu'ils n'étaient pas sûrs d'avoir bien compris, parce qu'ils avaient peur de passer pour un activiste, ou pour des tas de raisons. Après, on leur a permis de bien comprendre de quoi il s'agit et comment ça affecte notre métier. Et quand je leur parle deux ans après, pour les dimensions qui me concernent, ça n'est plus le même conseil d'administration. Je ne vais pas le citer, mais j'ai croisé un membre l'autre jour qui recevait quelqu'un qui voulait être engagé, un des descendants des familles fondatrices qui voudrait peut-être travailler dans la société. Il m'a raconté qu'il lui avait posé telle question, telle question, telle question, et qu'il était bien curieux de voir ses réponses. Moi je me suis dit : lui il a compris. Et il a compris où un jeune peut ne pas avoir compris. Donc oui les différences, elles sont marquées. Elles sont liées à l'éducation, elles sont liées à la géographie, elles sont liées au niveau social, elles sont liées à la sensibilité ou non à la désinformation. Il n'y a rien à faire, on a tous des amis qui postent n'importe quelle information sans la vérifier et juste parce que ça les a fait réagir, ou juste parce que ça croise quelque chose qu'eux essaient de prouver. Il y a un énorme travail d'éducation à faire.

- Et maintenant qu'il y a plus de sensibilisation à propos de toutes ces thématiques, est-ce que ça ne s'améliore pas un peu ?

L'exemple des Etats-Unis montre que ça ne s'améliore pas. Je ne vais pas juste parler de Trump. Mais quand les scientifiques sont d'accord à 97% que le changement climatique est un problème, et que le congrès américain vote à 80% contre les mesures liées au changement climatique, ça montre bien qu'il y a un décalage. Et pour aller même un peu plus loin, l'explication du décalage s'appelle corruption. Pas au sens légal du terme, mais au sens du dictionnaire, c'est à dire être payé pour soutenir des positions qui ne sont pas forcément celles que la raison demande de soutenir. Ça peut être parfaitement légal. Ce sont les entreprises, les particuliers, etc. qui soutiennent les congrès-mes qui se rendent compte de temps en temps que pour être réélus ils doivent tenir un certain discours et qu'ils vont tenir ce discours-là. Et le changement climatique n'est pas le seul exemple. Quand on regarde les armes, c'est la même chose. Maintenant il est démontré partout dans le monde qu'il y a une corrélation entre le nombre d'armes en circulation et le nombre de morts par balle, dans tous les pays du monde. Et aux Etats-Unis, chaque fois qu'il y a une attaque d'école, la réponse est qu'il faut armer les professeurs - donc encore augmenter le nombre d'armes en circulation. Donc moi j'appelle ça les conséquences de la désinformation. Malheureusement avec les réseaux sociaux, la désinformation est accélérée. Parce que à quelqu'un qui n'y croit pas l'algorithme va présenter le plus d'informations possibles qui lui confirment qu'il a raison de ne pas y croire. Je prends les vaccins. La soi-disant polémique des vaccins qui n'existe pas dans la science, elle existe sur les réseaux sociaux. Et puis en Italie ils ont commencé à les arrêter, et il y a des enfants qui meurent. La rougeole est revenue en Europe alors que la vaccination l'avait fait disparaître, et il y a eu 200 morts de la rougeole l'année passée, 200 enfants. Et ça c'est entièrement dû au fait que les gens ne veulent plus se faire vacciner.

- Oui mais les réseaux sociaux peuvent parfois aussi sensibiliser quand même... Par exemple, quand je vois le nombre de jeunes qui se mobilisent maintenant - beaucoup pour l'environnement c'est vrai - pour les initiatives zéro-déchets, etc., ça se fait beaucoup via les réseaux sociaux, et il y a quand même un côté positif à ça.

Oui, il y a un côté positif mais il y a une polarisation. Avant les réseaux sociaux, il y avait une vérification de l'information, on pouvait dire qu'il y avait une censure. Et donc il était plus difficile de faire circuler l'information fausse. Quand internet est arrivé, le sentiment était qu'avec l'accès plus facile à la connaissance, l'intelligence moyenne allait augmenter. Et c'est vrai, le quotient intellectuel moyen a monté. Mais il y a eu une polarisation, les gens intelligents sont devenus plus intelligents, et je vais dire de manière cynique, les cons sont devenus plus cons, car les cons ils ont eu leur forum. Et c'est frappant de voir l'évolution. Par exemple dans ma génération, un discours raciste ce n'était pas permis. Ce n'était tellement pas permis, si je puis dire, que c'était normal de plaisanter avec ça. Les blagues de Coluche nous faisaient rire, mais nous faisaient autant rire nous que nos copains arabes. Et maintenant, on ne peut plus dire ça. Mais de l'autre côté, il y a des gens qui sont maintenant ouvertement racistes. Personnellement, j'ai dû éliminer des amis sur Facebook car ils postaient des choses que je ne voulais pas voir sur mon mur. Et j'ai été leur dire que je les avais retirés parce que d'accord ils ont le droit de poster ce qu'ils veulent, mais je ne veux pas qu'ils le mettent à un endroit où moi je le vois. Et donc voilà, il y a eu une polarisation, si on peut dire. Il y a vraiment deux discours, c'est frappant avec les élections américaines, c'est frappant avec ce qu'il se passe avec les vaccins : on est pour ou contre. Et les gens ne veulent même pas aller chercher plus loin. Ils entendent que les vaccins sont mauvais, alors ils ne vaccinent pas leurs enfants, point.

- Oui. Et j'ai une autre question. Quand vous allez donner cours dans des universités comme vous avez fait ces derniers mois, est-ce que vous avez l'impression que les jeunes - j'imagine qu'ils sont en Master - sont bien informés ? Je me demandais si on remarquait une différence ou non en termes de connaissances par exemple chez les universitaires.

Je vais dire oui, parce que ce qui est présenté à l'université est quand même de la matière intéressante. On voit qu'il y a un intérêt des étudiants parce qu'il y a du monde qui s'inscrit aux cours et conférences. Mais il y a des approches différentes en fonction des universités. Louvain a choisi d'avoir un Master particulier sur la responsabilité sociétale des entreprises. L'avantage c'est que ça rend le sujet très visible, l'inconvénient c'est que ça ne met pas en évidence qu'il faut l'intégrer dans les autres matières.

- Oui, je suis d'accord.

L'ULB a décidé de l'intégrer dans les autres matières mais ça rend le sujet moins visible. Mais bon, je ne vois pas d'autres possibilités. Mais oui je pense que c'est nécessaire d'enseigner la thématique dans le sens où, comme je l'ai dit, ce n'est pas aussi simple que ça en a l'air. Il y a une professionnalisation des outils qui sont utilisés, des méthodologies. Comprendre le GRI ce n'est pas simple, comprendre l'Integrated Reporting ce n'est pas simple, comprendre les SDG ce n'est pas simple. Ce n'est pas juste en lisant une petite brochure qu'on comprend cela. Il y a

une nécessité d'éducation à un niveau universitaire là-dessus. Pour moi, j'ai tendance à privilégier les interventions liées aux parties prenantes de Solvay. Donc si je peux aller présenter chez des clients ou répondre à des questionnaires de clients ou d'investisseurs, je vais le faire. Les fédérations d'industrie comme le Cefic où je vais parler à mes concurrents, c'est moins la priorité. Parce qu'en fait eux je souhaite m'en différencier, je n'ai pas besoin de m'aligner sur eux. Les universités c'est pour moi un cas un peu spécial, car les universités ce sont les employés de demain. C'est une première raison de collaborer avec elles. La deuxième raison est que les universités ont la théorie et nous on a la pratique. Si on ne se parle pas, les universités vont former des étudiants à des belles théories qui ne marchent pas en pratique, et les entreprises vont engager des étudiants qu'il faudra former, donc ça ça ne va pas. Et puis il y a une troisième raison pour moi, car c'est moins cher de faire intervenir une université qu'un consultant, et je peux obtenir un résultat qui est peut-être aussi beaucoup plus intéressant. Donc oui, il y a une différence. Et moi je trouve très bien que maintenant on enseigne ce genre de choses-là, que ma génération a dû découvrir. Bon elle a dû découvrir, mais l'avantage c'est qu'elle a dû découvrir tout au moment où ça se construisait. Je vais dire, pour moi un ordinateur aujourd'hui, comme j'ai vu les tout premiers, je comprends tout là-dedans. Même ce que toi tu ne t'aies jamais demandé à quoi ça servait dans le sens : c'est quoi une RAM, une ROM, la mémoire vive, etc., un bit un byte ça correspond à quoi. Tu n'en as pas du tout besoin pour l'utiliser, mais moi je l'ai vu construire si je puis dire. Voilà, je ne sais pas s'il y a d'autres questions là-dessus.

- A vrai dire j'avais déjà pas mal de réponses juste en étant présente ici durant trois mois... Je n'en ai pas d'autres en tête pour l'instant.

Bon pour moi, le message principal sur les SDG... 1) C'est de plus en plus un vocabulaire de référence pour décrire ses impacts sociétaux positifs et négatifs. 2) Ce n'est pas un référentiel exhaustif et complet qui permet de mesurer la performance d'une entreprise, parce qu'il lui manque des tas d'indicateurs, que ce soit par parties prenantes, que ce soit financier, etc. On ne peut pas dire que la RSE ce soit les SDG. 3) Et je leur vois un rôle très important qualitatif dans la définition de la stratégie d'une entreprise et de sa raison d'être. Voilà, ça ce sont les trois bullet points.

- Ça va. En tout cas merci beaucoup !