

## La scission de Solvay : entretien avec Ilham Kadri

**F**in 2023, le groupe industriel belge Solvay a été scindé en deux entités distinctes, dont Syensqo. *L'Actualité Chimique* est allée pour nos lecteurs à la rencontre de sa dirigeante, Ilham Kadri, afin de mettre en lumière et décoder la stratégie d'une femme leader de la chimie mondiale.

*Ilham Kadri, vous venez de prendre la tête de Syensqo, issu de la scission du groupe Solvay. Vous êtes l'une des dirigeantes les plus influentes de l'industrie et vous êtes en tête du classement des dirigeants de l'industrie de la chimie les plus influents en Europe – vous y êtes d'ailleurs la seule femme... Que vous inspirent ces positions ?*

Je suis fière d'être une influenceuse de l'industrie chimique européenne – non pas pour moi mais pour la chimie, l'industrie, la science et pour les femmes, la mixité, la diversité. Pour la chimie, parce que c'est un secteur qui mérite de rayonner davantage tant il est au cœur de nos vies et de notre futur, et pour les femmes qui sont encore trop peu présentes dans ce domaine et dans l'industrie en général. Les progrès réalisés ces dernières années sont immenses, mais il y a encore beaucoup de travail. Et cela commence très tôt, dès l'école primaire, pour donner aux petites filles le choix et le goût des sciences, pour qu'elles comprennent qu'aucune discipline n'est « réservée » aux hommes, qu'aucune porte ne leur est fermée. Assurer l'égalité dans l'accès à l'éducation est une nécessité – j'y suis particulièrement sensible au regard de mon parcours. C'est cela qui donnera aux entreprises le vivier de talents nécessaire pour leur permettre d'assurer une réelle mixité à tous les niveaux, y compris aux postes de direction. C'est d'autant plus important qu'une équipe mixte, diverse, inclusive, et je le constate tous les jours, est bien meilleure, plus performante, qu'une équipe constituée de profils uniformes.



*Vous avez officialisé la scission de Solvay en deux entités en décembre dernier. Pourquoi ce choix et quelles sont les spécificités des deux entités ?*

La scission de Solvay a été menée avec succès grâce au professionnalisme et à l'engagement de toutes les équipes de l'entreprise. Il s'agit d'une scission que nous avons voulue, pour des raisons stratégiques mais surtout avec la conviction



Siège social, Bruxelles. © Syensqo.



Clémence Abadie, technicienne R&D matériaux., Centre de Recherche & Innovation, Lyon.  
© Syensqo/Olivier Panier des Touches.

que les deux entités seraient plus prospères de manière autonome. Nous avons d'ailleurs pris le temps pour mener à bien cette séparation en faisant les bons choix stratégiques à tous les étages, sans sacrifier ni nos valeurs ni nos projets. Cela n'enlève en rien l'immense complexité du processus, mais il a été porté par cette conviction. La création des deux entités – Syensqo et Solvay – a été largement plébiscitée par nos actionnaires lors de notre assemblée générale extraordinaire le 8 décembre dernier (99,53 % de votes positifs). Ils ont bien compris le sens de cette scission et son potentiel. Solvay a une longue histoire. Pourtant, au fil des ans, deux activités distinctes ont émergé de notre portefeuille d'activités : la chimie essentielle et la chimie de spécialités. Chaque métier a son caractère propre, avec sa logique, ses marchés, ses contraintes et ses objectifs. Leurs modèles opérationnels (c'est-à-dire les processus, l'organisation et la technologie) requièrent deux approches différentes.

Désormais, il y a donc d'un côté, la chimie de spécialités, dans Syensqo que je dirige, avec nos matériaux polymères de spécialité tels que le PVDF pour les batteries des véhicules électriques, les matériaux composites et les solutions utilisées dans la cosmétique et les produits d'entretien, les arômes, etc. La chimie essentielle garde quant à elle le nom de Solvay, avec les métiers historiques comme la production de carbonate de soude, de peroxyde d'hydrogène, d'adhésifs et de silice. La séparation des activités de chimie essentielle et de chimie de spécialités de Solvay crée deux leaders industriels solides, dotés de la flexibilité stratégique et financière nécessaire pour se concentrer sur leurs modèles d'entreprise, leurs marchés et les priorités de leurs parties prenantes.

Cette séparation est aussi l'aboutissement de cinq années de transformation profonde de la société pour la rendre plus rentable, plus durable et plus solide et nous avons récolté les fruits de cette stratégie avec deux ans d'avance sur le calendrier initial.



Kusema, Jianxia Zheng and Zhen Yan, chercheurs, laboratoire Syensqo, Shanghai HQ (Chine).  
© Syensqo/Mathias Guilin.

### Quel sera le rôle de Syensqo dans la R&D ?

Syensqo est une entreprise scientifique. L'ambition de Syensqo est à la fois d'avoir un impact significatif dans son secteur d'activités, mais aussi d'être à l'origine d'avancées scientifiques majeures capables de faire progresser notre façon de vivre, de travailler, et de nous déplacer. La recherche et l'innovation y tiennent donc une place fondamentale – des efforts à hauteur de 5 % du chiffre d'affaires, avec 15 % des employés dans le secteur de la recherche. Syensqo est là pour répondre aux défis des clients, ceux d'aujourd'hui et de demain : l'hydrogène vert, les batteries de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> générations, les semi-conducteurs... Nous sommes et serons au rendez-vous de leurs besoins et de leurs attentes.

La France représente d'ailleurs 40 % de la recherche de Syensqo dans le monde avec 500 chercheurs sur 2 000 collaborateurs. Nous pouvons compter sur deux Centres de recherche et d'innovation d'excellence : le Laboratoire du futur, à Pessac, et le Centre de recherche et d'innovation de Paris, à Aubervilliers. Parmi nos projets les plus impressionnants, le premier pilote destiné à la fabrication de batteries solides à l'échelle industrielle.

### Quelles sont vos attentes pour la chimie ? Qu'est-ce qui doit motiver les chimistes du monde entier pour réussir, et comment valoriser la chimie à l'échelle mondiale ?

Je le dis à chaque fois que j'en ai l'occasion : la chimie est la mère de toutes les industries. Sans elle, rien n'est possible ou plutôt – car je suis une grande optimiste – avec elle, tout est possible. Les chimistes le savent mieux que personne, la chimie est partout, dans tout, et à ce titre – même si beaucoup de gens l'ignorent ou l'oublie – elle est à l'origine des plus grandes révolutions technologiques, mais aussi humaines. Aujourd'hui, c'est d'abord la chimie qui va permettre de réaliser les transitions nécessaires au futur de nos sociétés, comme celle de la mobilité avec l'électrification des véhicules. Et la chimie doit aussi opérer sa propre transition pour se décarboner, devenir plus verte, réinventer ses procédés pour les rendre toujours plus respectueux de l'environnement, aller vers plus de recyclabilité... La chimie est le maillon indispensable à la création d'une économie circulaire. Voilà autant de défis passionnants qui doivent convaincre les chimistes du monde entier de continuer à se dépasser et à repousser les limites, c'est là notre mission chez Syensqo.