



WAYDEN Décode – Le secteur de la chimie lourde

Edito

Florent Heurtault, Associé WAYDEN

Les industriels de la chimie lourde font face à un paradoxe : jamais les signaux n'ont été aussi clairs... et jamais les décisions n'ont été aussi difficiles à mettre en œuvre.

Surcapacités mondiales, concurrence asiatique déloyale, explosion des coûts fixes en Europe. obligations de réduire drastiquement l'impact environnemental. La pression est là, tangible, brutale.

Beaucoup d'ETI et de groupes doivent revoir leur modèle industriel, redéfinir leurs priorités, ou arbitrer sur des sites entiers. Mais transformer, ce n'est pas seulement décider. C'est exécuter, piloter, tenir le cap dans la complexité.

Or dans les COMEX que nous accompagnons, les marges de manœuvre sont souvent épuisées :

- Directions industrielles en tension
- Compétences critiques non remplacées
- Projets techniques mal cadrés ou mal suivis

Ce livre blanc ne cherche pas à alerter pour alerter. Il vise à poser les bons jalons pour agir, vite et bien.

Avec un seul point de départ : les transitions ne réussissent que lorsqu'elles sont opérationnellement maîtrisées.





Enjeux 2025

1. Surcapacités mondiales, guerre des prix

Depuis plus d'une dizaine d'années, la Chine et le Moyen-Orient ont massivement investi dans leurs capacités de production, notamment en éthylène, polymères et produits de base. Résultat : une offre excédentaire qui pèse sur les prix mondiaux, aggravée par une baisse des coûts logistiques et une demande en berne. L'Europe, structurellement plus coûteuse, se retrouve sous pression frontale.

Impacts :

- Marges sous pression immédiate
- Sites européens non compétitifs directement menacés
- Arbitrages critiques à trancher : restructurer, fermer, spécialiser
- Fonctions concernées : DG, Direction industrielle, DAF

2. Explosion des coûts fixes en Europe

L'industrie chimique européenne fait face à un désavantage structurel de coûts : énergie plus chère, fiscalité environnementale plus lourde, pression réglementaire plus forte. Ce différentiel compromet la compétitivité de nombreux sites, notamment les plus énergivores.

Impacts :

- Risque de décrochage compétitif brutal
- Accélération nécessaire des plans de sobriété énergétique
- Projets CAPEX à piloter sous contrainte et avec méthode

Fonctions concernées : site / production / maintenance, repositionnement DG/DRH.

3. Tension sur les compétences critiques

Les départs en retraite se multiplient dans les fonctions industrielles clés, sans relais suffisants. La difficulté à attirer de nouveaux talents dans les zones industrielles accentue cette fragilité. Résultat : des postes stratégiques vacants, des sites en sous-effectif critique, et une difficulté à conduire le changement.

Impacts :

- Postes clés vacants (site, production, QHSE, maintenance)
- Continuité managériale fragilisée en période de tension
- Besoin de renforts immédiatement opérationnels
- Fonctions concernées : DG, DRH, D Industrielle ou des Opérations

4. Urgence de transformation industrielle

Pour survivre, beaucoup de sites doivent accélérer leur modernisation : digitalisation (MES, ERP), automatisation, maintenance prédictive. Mais les projets sont souvent mal priorisés, mal séquencés, ou déconnectés des réalités du terrain. Sans pilotage rigoureux, ils s'enlisent.

Impacts :

- Projets MES/ERP mal cadrés, en dérive ou gelés
- Risque social ou opérationnel si mal accompagnés
- Nécessité de pilotage externe, structurant et orienté résultat
- Fonctions concernées : DG, DSI, DRH, Direction industrielle

5. Arbitrages stratégiques sous contrainte

Dans un contexte de marges comprimées, de tensions internes et d'exigences ESG croissantes, les COMEX doivent arbitrer entre fermeture, relance, cession, ou transformation. Ces choix, souvent irréversibles, exigent une lecture froide des données, un cadrage rigoureux et une exécution fluide.

Impacts :

- Décisions à haut risque sur le périmètre industriel
- Pression actionnariale ou de groupe pour décider vite
- Besoin de cadrage neutre et rigoureux pour sécuriser les choix
- Fonctions concernées : DG, DAF, stratégie



2.

Les implications par fonction

Fonction	Impacts 2025	Points de vigilance
Direction Générale	Arbitrages urgents : fermeture, relance, cession ou transformation de sites	Risque de décisions trop lentes ou mal exécutées faute de ressources mobilisables
DAF	Pression sur les marges, tensions de trésorerie, CAPEX à prioriser rapidement	Risque de sous-estimation des coûts réels de transformation ou de maintien d'activité
DSI / Dir. industrielle	Projets MES, ERP, sobriété énergétique à déployer rapidement	Projets mal cadrés, hors budget, déconnexion entre IT et besoins industriels réels
DRH	Départs non remplacés, tensions sociales, besoin de leadership de transition	Risque RH : démobilisation, défaut de leadership, difficulté à recruter
Direction des Opérations	Objectifs de productivité à revoir, performance à redresser	Risque de fermeture si le site ne retrouve pas un niveau de performance minimal



3.

En quoi WAYDEN peut vous aider

WAYDEN intervient auprès des industriels de la chimie lourde et de la pétrochimie confrontés à des situations de rupture :

- Fermeture ou transformation de sites
- Crise managériale ou sociale
- Projets industriels à piloter dans un temps court
- Besoin de compétences pointues et immédiatement opérationnelles

Notre force :

Une sélection rigoureuse de managers expérimentés, tous validés en mission terrain, mobilisables sous 48h.

4.

Les savoir-faire qu'il vous faut

Objectif de mission	Fonction mobilisée	Compétences recherchées	Durée
Piloter la fermeture d'un site non rentable	Directeur de site / DG transition	Communication sociale, sécurisation opérationnelle	> 8 mois
Reprendre un projet MES / ERP en dérive	Directeur de programme industriel	Coordination IT/métiers, conduite du changement industriel	> 8 mois
Intérim direction industrielle vacante	Directeur industriel	Performance industrielle, continuité managériale	3-6 mois
Redresser la performance d'un site stratégique	Directeur performance / Lean	Diagnostic, actions rapides, coaching des équipes locales	5-8 mois
Accompagner une restructuration multi-sites	Directeur transformation / PMO	Structuration projet, gestion des acteurs, reporting groupe	> 8 mois





Notre référent : Florent Heurtault

WAYDEN est né d'une conviction simple : dans un environnement instable, seuls ceux qui agissent vite et bien font la différence. Nos directeurs associés sont tous d'anciens dirigeants opérationnels.

Nous avons choisi de pratiquer ce métier avec exigence, présence, humilité — et une obsession du résultat. Nos plus belles missions ne sont pas celles que l'on raconte, ce sont celles que l'on a vécues à vos côtés : sur le terrain, dans l'urgence, au cœur des transformations.

Comme vous, nous connaissons la pression du marché, l'importance de tenir ses engagements, et l'impact direct des décisions prises.



WAYDEN

Decisive people for decisive moments

contact@wayden.fr

66 Avenue des Champs-Élysées
75008 Paris