

Communiqué aux médias

P374/18
20 novembre 2018

Avec sa nouvelle stratégie, BASF mise sur une croissance rentable et neutre en CO₂

- **Croissance supérieure à la production mondiale de produits chimiques visée grâce à une forte attractivité pour les clients**
- **BASF mise sur le Verbund, l'innovation, la durabilité, la digitalisation et l'excellence dans l'exploitation de ses installations**
- **22 milliards d'euros de chiffre d'affaires de produits apportant une contribution substantielle au développement durable visés à l'horizon 2025**
- **L'EBITDA avant effets exceptionnels devrait augmenter de 3 à 5 % par an**
- **Augmentation annuelle du dividende par action visée**

« Avec notre nouvelle stratégie, nous mettons le cap sur la croissance », a déclaré Martin Brudermüller lors de la présentation de la nouvelle stratégie BASF à Ludwigshafen. Le président du directoire de BASF a ainsi fait référence à l'évolution positive de ces dernières années : « Depuis 2012, notre résultat des activités d'exploitation avant amortissements et effets exceptionnels a progressé en moyenne de 8 %, bien au-delà de nos coûts fixes de 3 % par an ». La croissance du chiffre d'affaires de BASF a donc été supérieure à la croissance annuelle de la production chimique mondiale de 3,7 %. À cela s'ajoute une forte progression du flux de trésorerie disponible au cours des dernières années ainsi qu'un retour sur investissement élevé, en dernier à 15,4 %. La réorientation de la stratégie vise avant tout à faire progresser le développement des ventes et la croissance des volumes.

BASF mise sur la croissance organique des affaires. Afin d'accélérer sa croissance, BASF se concentrera encore davantage sur ses clients et développera des offres sur mesure à leur égard. Afin de devenir plus flexible et plus rapide, l'entreprise simplifiera considérablement ses structures et ses processus, affinera son portefeuille et renforcera le Verbund. « Nous allons transformer notre organisation pour apporter davantage de flexibilité et d'orientation client », déclare Martin Brudermüller.

Le marché asiatique, sur lequel BASF est actuellement déjà très bien positionnée, joue un rôle important dans la stratégie de croissance de l'entreprise. Avec une part de plus de 40 % du marché mondial, la Chine est le plus vaste marché de la chimie au monde et détermine la croissance de la production chimique mondiale. « D'ici 2030, la part de la Chine aura atteint près de 50 % et nous souhaitons y avoir notre part », souligne Martin Brudermüller. « Notre nouveau site Verbund à Zhanjiang, dans la province de Guangdong, ainsi que l'extension du site de Nanjing représentent un vecteur de croissance essentiel pour nous sur ce marché dynamique. »

BASF se fixe des objectifs financiers et non financiers ambitieux

Avec sa nouvelle stratégie, BASF se fixe des objectifs ambitieux, tant financiers que non financiers. « Nous visons une croissance plus rapide que le marché et une augmentation des ventes supérieure à la croissance de la production chimique mondiale », déclare Hans-Ulrich Engel, directeur financier et vice-président du directoire.

BASF prévoit également d'accroître encore la rentabilité ainsi que l'EBITDA avant effets exceptionnels de 3 à 5 % par an. Et Hans-Ulrich Engel ajoute : « Par ailleurs, BASF souhaite réaliser chaque année un retour sur investissement qui soit nettement supérieur au coût du capital. C'est ainsi que nous créons une valeur ajoutée réelle. »

BASF souhaite également apparaître comme un chef de file aux yeux de ses actionnaires et créer pour eux une valeur supérieure à la moyenne, en comparaison avec l'industrie chimique. « Cela signifie par conséquent que, soutenus par notre solide flux de trésorerie disponible, nous souhaitons augmenter le dividende par action chaque année », indique Hans-Ulrich Engel.

Afin de soutenir ces objectifs ambitieux, BASF lancera un nouveau programme d'excellence qui sera mis en œuvre de 2019 à 2021. Il est prévu que ce programme contribue à hauteur de 2 milliards d'euros au résultat annuel à compter de fin 2021. Le programme comprendra des mesures dans les domaines de la production, de la logistique, de la recherche et du développement, des activités de digitalisation et d'automatisation, et du développement organisationnel.

BASF s'est également fixé des objectifs ambitieux non financiers. « BASF s'engage à maintenir ses propres émissions de gaz à effet de serre au niveau de celui de 2018 jusqu'en 2030, et ce malgré un objectif de croissance de la production annuelle significatif », précise Martin Brudermüller. « Cela signifie que nous découplons nos émissions de gaz à effet de serre de la croissance organique. » L'objectif comprend des investissements majeurs prévus, tels que le nouveau site Verbund dans la province de Guangdong, dans le sud de la Chine. À cette fin, BASF entend améliorer le contrôle, l'efficacité et l'intégration des installations et passera de plus en plus à des sources d'énergie renouvelables chaque fois que cela sera possible pour l'achat d'électricité. « L'objectif est très ambitieux compte tenu des standards technologiques déjà très élevés de nos installations et exige une créativité extraordinaire pour faire les choses différemment », souligne Martin Brudermüller. Il fait remarquer que cela nécessite un environnement réglementaire adéquat en Allemagne, en Europe et dans le monde entier. BASF a d'ores et déjà réduit ses émissions absolues de gaz à effet de serre de 50 % depuis 1990, tout en doublant son volume de production.

Outre son objectif de croissance neutre en CO₂ d'ici 2030, BASF vise à atteindre un chiffre d'affaires d'environ 22 milliards d'euros en 2025 avec les produits dits « Accelerator », c'est-à-dire des produits qui contribuent de manière substantielle à la durabilité de la chaîne de valeur.

« Mais tout cela n'est rien sans nos collaborateurs. C'est pourquoi, pour la première fois, nous nous sommes fixé un objectif de satisfaction des collaborateurs », explique Martin Brudermüller. « Notre objectif est que plus de 80 % de nos collaborateurs considèrent qu'ils peuvent se développer et fournir leur meilleure performance possible chez BASF. »

Éléments clés pour atteindre les objectifs fixés

« Nos clients doivent redécouvrir BASF », indique Martin Brudermüller. BASF va donc poursuivre le développement de son organisation, afin de travailler de manière à la fois plus efficace et plus efficiente et de se concentrer davantage sur ses clients. « Nous voulons accroître l'enthousiasme pour nos clients d'un bout à l'autre de notre organisation. Nous voulons à l'avenir détecter leurs besoins et aussi y répondre plus rapidement », explique Martin Brudermüller. En associant l'expertise unique dont elle dispose au sein de l'industrie chimique aux compétences de ses clients, BASF pourra, en coopération avec ces derniers, développer des solutions à la fois rentables et responsables. Pour ce faire, BASF prend une série de mesures visant notamment à accroître la transparence pour le client, à améliorer le service à la clientèle et à sonder les potentiels de croissance communs. Dans ce cadre, BASF se concentre sur des éléments clés : le portefeuille, les collaborateurs, les innovations, la durabilité, la production et la digitalisation.

Développement de la structure des segments de BASF

BASF a revu la structure de ses segments et y apportera début 2019 les modifications résultant de cette révision. « Nous souhaitons rationaliser notre portefeuille de manière ciblée et affecter plus nettement le capital aux domaines d'activité porteurs de croissance », précise Martin Brudermüller. « Cette nouvelle structure des segments de BASF nous permettra de rendre l'orientation que nous donnons à nos activités commerciales, la signification de nos chaînes de création de valeur et le rôle de notre Verbund plus transparents ».

À partir du 1^{er} janvier 2019, BASF se composera de six segments. Chacun d'eux sera subdivisé en deux secteurs d'activités, à l'exception du segment Agricultural Solutions, qui conservera un seul secteur d'activités :

- **Chemicals**

 - Petrochemicals et Intermediates

- **Materials**

 - Performance Materials et Monomers

- **Industrial Solutions**

 - Dispersions & Pigments et Performance Chemicals

- **Surface Technologies**
Catalysts et Coatings
- **Nutrition & Care**
Care Chemicals et Nutrition & Health
- **Agricultural Solutions**

L'objectif est de démarquer les activités de BASF de celles de ses concurrents et de créer une organisation encore plus performante, qui soit en mesure de s'imposer sur un marché de plus en plus compétitif.

BASF prévoit de croître de manière essentiellement organique par le biais d'investissements et d'innovations, mais également par le biais d'acquisitions, là où celles-ci s'avéreront nécessaires. « Nous mettons l'accent principalement sur une organisation efficace et fiable des processus. Les domaines d'activités, dans lesquels une telle évolution ne sera pas possible, seront, si besoin est, cédés », précise Martin Bruder Müller.

Rôle fondamental du Verbund

Le Verbund continue à jouer pour BASF un rôle essentiel. Le Verbund confère au portefeuille de BASF des avantages uniques, qu'ils soient de nature physique, technologique, commerciale ou numérique. Il contribue à ce que tous les segments bénéficient des avantages technologiques. Un portefeuille vaste permet de répondre efficacement aux besoins des clients.

Par ailleurs, les chaînes de création de valeur ne peuvent être exploitées de manière véritablement efficace que grâce au Verbund. La production intégrée au sein du Verbund permet à BASF d'économiser tous les ans au moins un milliard d'euros, par exemple en matières premières, énergie et logistique. Elle entraîne cependant également une réduction considérable des émissions. BASF continuera à jouer un rôle pionnier dans l'établissement et le développement de structures en Verbund ainsi que dans la consolidation sur un nombre restreint de sites à efficacité élevée.

Création d'une organisation performante

Afin de réussir sa mutation, BASF procède également à l'amélioration de ses processus internes et de son mode de coopération. Les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie. BASF prévoit d'établir des structures flexibles et de donner aux collaborateurs les moyens et les compétences nécessaires pour pouvoir offrir aux clients des prestations différenciées et taillées sur mesure. « Dans ce cadre, il est crucial d'agir avec plus de rapidité et d'agilité, mais aussi d'efficience et d'efficacité », explique Hans-Ulrich Engel.

Dans le cadre du développement organisationnel, BASF rationalise les structures pour les services, pour la recherche et le développement ainsi que dans la gouvernance d'entreprise. En intégrant des parties essentielles de ses services fonctionnels dans les secteurs d'activités, BASF rapproche les collaborateurs de ses clients. À cela s'ajoute un positionnement plus efficace des autres activités fonctionnelles liées aux services et à la recherche. Environ 20 000 collaborateurs seront concernés, directement ou indirectement, par cette réorganisation. « Nous attendons de toutes ces mesures qu'elles améliorent la différenciation des unités commerciales et entraînent un accroissement considérable de la productivité », explique Hans-Ulrich Engel.

Là où cela s'avérera judicieux, les unités commerciales bénéficieront de pouvoirs décisionnels étendus. Hans-Ulrich Engel ajoute : « L'augmentation de la liberté d'entreprise s'accompagnera aussi de l'attribution de responsabilités claires ». BASF améliore ainsi l'efficacité des unités commerciales et par conséquent également la satisfaction de ses clients. Afin de veiller à ce que BASF puisse saisir les opportunités de marché qui s'offrent à elle dans tous les pays, les modèles d'accès aux marchés vont être étendus. Les domaines d'activités fixeront à l'avenir quels marchés locaux seront, en tant que marchés clés, gérés directement. Sur ces marchés, ils transféreront leurs activités commerciales aux organisations locales correspondantes. BASF a en outre créé un groupe de travail destiné à simplifier les processus et dont la tâche consistera à réduire la complexité des processus clés. Les processus doivent être simplifiés et accélérés afin de permettre des décisions plus rapides.

Affronter les défis avec des solutions innovantes

BASF a de tout temps eu pour objectif de développer des innovations aussi intéressantes que possible pour ses clients. « L'excellence de nos processus et de nos technologies nous rend concurrentiels et proches des clients. Notre nouvelle orientation stratégique rapproche désormais nos unités de recherche des besoins des entreprises et des clients », indique Martin Bruder Müller. BASF resserre les liens organisationnels entre la recherche et le développement, les orientant ainsi davantage vers les besoins des clients. Il en résulte une réduction des délais de mise sur le marché et l'accélération de la croissance organique de l'entreprise.

Se hisser au rang de premier exploitant d'installations

L'Operational Excellence, c'est-à-dire l'exploitation optimale des installations, a toujours été l'un des atouts décisifs de BASF. « Nos clients attendent de nous que nous livrions des produits sur mesure et dans les délais impartis », souligne Hans-Ulrich Engel. « Pour atteindre cet objectif, nous devons veiller à ce que nos installations de production soient exploitées de manière sûre, efficace et fiable ». BASF va accroître la fiabilité de ses installations et en améliorer la flexibilité. Pour y parvenir, BASF a augmenté le budget dédié à l'amélioration de l'Operational Excellence à un montant annuel de 400 millions d'euros. Ce montant est nettement supérieur à la moyenne des dernières années.

Mise en œuvre de solutions numériques à l'échelle de l'entreprise

La digitalisation ouvre des perspectives insoupçonnées pour l'ensemble du cycle de vie des installations de BASF. Des processus ou des idées d'investissement peuvent par exemple être simulés sur ordinateur à moindre coût. Les collaborateurs de BASF bénéficient d'ores et déjà au quotidien des avantages qu'offrent les solutions de réalité augmentée. D'ici 2022, BASF souhaite numériser les processus dans plus de 350 de ses installations à l'échelle mondiale.

La digitalisation doit être fermement ancrée dans les activités de BASF. L'entreprise souhaite ainsi créer de la valeur pour ses clients, développer ses activités et accroître son efficacité par la digitalisation. Dans la recherche, la numérisation favorisera par ailleurs la créativité, notamment par une utilisation plus intense du superordinateur Curiosity.

Afin d'optimiser l'exploitation des données existantes, BASF va améliorer la disponibilité et la qualité des données, développer l'infrastructure requise pour la mise en réseau de ses systèmes de gestion et utiliser les données existantes dans le cadre des processus décisionnels. Il résultera de la digitalisation un accroissement de la rapidité, de l'action et de la portée, garantissant ainsi à BASF, au sein de l'industrie chimique, une longueur d'avance.

Le Groupe BASF

Chez BASF, nous créons de la chimie pour un avenir durable. Nous associons succès économique, protection de l'environnement et responsabilité sociale. Plus de 115 000 employés travaillent au sein du groupe BASF pour bâtir le succès de nos clients dans presque tous les secteurs et quasiment tous les pays du monde. Notre portefeuille d'activités comprend les segments Chemicals, Performance Products, Functional Materials & Solutions et Agricultural Solutions. En 2017, BASF a enregistré un chiffre d'affaires mondial de plus de 60 milliards d'euros. Vous trouverez de plus amples informations sur www.basf.com.

Les informations mentionnées ci-dessous seront accessibles sur Internet le 20 novembre 2018 aux adresses suivantes :

Communiqué de presse (à partir de 8 h 00 HEC)

basf.com/pressemitteilungen (en allemand)

basf.com/pressrelease (en anglais)

Diffusion en direct (à partir de 10 h 00 HEC)

basf.com/pressekonferenz (en allemand)

basf.com/pcon (en anglais)

Discours (à partir de 10 h 00 HEC)

basf.com/pressekonferenz (en allemand)

basf.com/pcon (en anglais)

Diffusion en direct – Conférence pour les analystes et les investisseurs (à partir de 15 h 00 HEC)

basf.com/aktie (en allemand)

basf.com/share (en anglais)

Photos pour la presse

basf.com/pressefotos (en allemand)

basf.com/pressphotos (en anglais)

Matériel d'images (enregistrements)

tvservice.basf.com (en allemand)

tvservice.basf.com/en (en anglais)

Recevez les derniers communiqués aux médias de BASF également par le biais de WhatsApp, sur votre smartphone ou votre tablette. Inscrivez-vous à notre service d'information sous basf.com/whatsapp-news.

Déclarations de nature prévisionnelle et prévisions

Ce communiqué de presse contient des déclarations de nature prévisionnelle. Ces déclarations reposent sur les estimations et prévisions actuelles du directoire ainsi que sur les informations dont il est actuellement en possession. Les déclarations de nature prévisionnelle ne peuvent être comprises comme garantie des évolutions et résultats à venir qui y sont cités. Les évolutions et résultats à venir dépendent bien plus de toute une série de facteurs, comportent différents risques et impondérables et reposent sur des hypothèses qui peuvent éventuellement ne pas se confirmer. BASF ne s'engage en aucune manière que ce soit à mettre à jour les déclarations de nature prévisionnelle contenues dans le présent communiqué.