

**Allocution de Monsieur Christian Jourquin, Président du Comité exécutif, à l'occasion de la réunion de fin d'année à Neder-over-Heembeek, le 17 décembre 2009**

**La force de changer  
pour façonner notre avenir**

**Points forts :**

résilience face à la crise ;  
progrès dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance durable et rentable ;  
la vente du Secteur Pharmaceutique, une mutation fondamentale ;  
créer un Solvay nouveau : plus multiculturel, réactif, ouvert sur les marchés de croissance, avec un portefeuille produits élargi ;  
transition en 2010 : évolution des structures et réduction des frais généraux ;  
pour un Solvay encore plus fort, encore plus robuste.

Chères collaboratrices,  
Chers collaborateurs,  
Chers amis,  
Mesdames, Messieurs,

C'est toujours avec grand plaisir que je vous retrouve si nombreux à l'occasion de notre réunion de fin d'année. Merci pour votre présence. Merci, tout particulièrement, à nos collègues de Neder-over-Heembeek, qui nous accueillent cette année.

J'adresse également mes remerciements aux Présidents Honoraires, Messieurs Yves Boël et Daniel Janssen, à notre Président du Conseil, Monsieur Aloïs Michielsen, et aux Administrateurs, anciens et actuels, qui nous font l'honneur de se joindre à nous.

Des événements tels que celui-ci nous donnent la joie de nous retrouver ensemble, de manifester notre attachement à Solvay, mais aussi de faire le point sur l'année écoulée, avant de nous élancer vers les défis de l'an neuf. Or, nous venons de vivre une année exceptionnelle, au cours de laquelle le Groupe a amorcé un tournant décisif. J'y reviendrai.

**Résilience face à la crise**

2009 aura également été une année de crise.

Dès 2007, je partageais avec vous le sentiment que Solvay était bien préparé à cette crise. « *Le bateau est solide et l'équipage – Nous tous – est bien entraîné et prêt à affronter tous les temps,* » vous disais-je.

Il y a un an, j'exprimais devant vous ma confiance en notre capacité à surmonter la récession. Les faits ont montré que cette confiance était méritée : Solvay s'est illustré par sa capacité de résistance et par la résilience de ses résultats.

Je vous avais également annoncé une série de mesures, destinées à renforcer encore la solidité du Groupe.

J'avais indiqué que nos dépenses d'investissement allaient être très strictement limitées. De fait, elles ont été divisées par deux. Mais nous avons continué à investir des montants importants pour maintenir et améliorer nos outils et – surtout ! – nous n'avons pas transigé sur les dépenses liées à la sécurité, l'environnement et la santé. Les autres investissements ont été concentrés sur une dizaine de grands projets stratégiques. Il s'agissait de notre expansion dans des économies à forte croissance, mais aussi de grandes initiatives en faveur du développement durable de nos activités en Europe. Par exemple : les centrales à combustible secondaire en Allemagne ou la finalisation du projet Exeltium en France ou encore nos espoirs de réaliser un projet similaire en Belgique.

Notre fonds de roulement, qui immobilise des capitaux importants, a fait l'objet d'un contrôle renforcé. A force de rigueur, nous l'avons fait baisser de 750 millions EUR sur douze mois (sept 08-Sept 09). Nos équipes d'achat ont réalisé de belles économies pour le Groupe, en renégociant de multiples contrats depuis l'automne 2008.

Nos frais fixes ont décliné de 140 millions EUR sur les trois premiers trimestres de 2009, par rapport à la même période de l'an dernier.

En outre, nous avons adapté l'allure de notre production à la demande des marchés. Nous avons également pris une série de mesures structurelles, avec le souci de limiter leur impact social et en dialogue avec les partenaires sociaux.

Enfin, nous avons conservé une situation financière saine, c'est important et c'est ce qui a notamment permis de lancer avec succès une émission obligataire de 500 millions EUR. Nous avons également atteint deux objectifs financiers importants, le ratio d'endettement sur fonds propres et le dividende ; nous devons malheureusement constater que la croissance de nos résultats n'est pas au rendez-vous cette année, compte tenu de la crise mondiale.

### **Progrès dans la mise en oeuvre de la stratégie durable et rentable**

Outre la crise, notre actualité reste riche. Les Trophées de l'innovation que nous venons de décerner récompensent les plus impressionnants au sein d'un cru exceptionnel de projets candidats. L'innovation se matérialise également sur le terrain, bien sûr. A Anvers, notre nouvelle unité de peroxyde d'hydrogène met en oeuvre avec succès notre technologie de production à haut rendement, dans le cadre d'un partenariat avec Dow et BASF. Une autre usine est planifiée – et attendue en Thaïlande pour 2011. Toujours en Thaïlande, l'industrialisation à grande échelle d'Epicerol<sup>®</sup> est en cours, avec une unité de production d'epichlorhydrine à base de glycérine naturelle qui devrait être opérationnelle en 2012.

En Bulgarie, une nouvelle chaudière, moderne et multicom bustibles, a démarré cet été et contribuera à la compétitivité du site de Devnya.

Notons encore, dans le Secteur Plastiques cette fois, la mise en oeuvre de la technologie de réduction catalytique sélective par Inergy Automotive Systems, qui permettra de contribuer à la production de voitures diesel encore plus propres.

Evoquons maintenant nos initiatives stratégiques en matière d'expansion géographique. En Thaïlande, Vinythai recueille les fruits de l'expansion de capacité réalisée en 2008. Au Brésil, la modernisation du site de Solvay Indupa à Santo André a été achevée cette année. En Argentine, le nouveau cycle combiné au gaz de Solalban a démarré en juillet et va ainsi fiabiliser l'approvisionnement en électricité de notre site de Bahia Blanca. En Russie, nous avons conclu un accord en vue de l'acquisition de la soude de Berezniki, tandis que le projet Rusvinyl suit son cours, avec un démarrage désormais reporté à 2013 – pour profiter de la reprise économique attendue. Citons enfin, en Chine, l'accord avec le groupe Huatai pour la

construction conjointe d'une usine de peroxyde d'hydrogène.

Nos produits de spécialité ont eux aussi connu des développements intéressants, avec la croissance des polymères spéciaux en Asie, grâce à nos unités de production de PTFE micronisé en Chine et de PEEK en Inde. SolVin, pour sa part, a inauguré une nouvelle unité de PVDC à Tavaux, tandis que Solvay Solexis a procédé à des extensions de capacité pour le PVDF Solef® - à Tavaux – et pour fluorolink®, à Spinetta Marengo.

En Italie, encore, une nouvelle usine de bicarbonate de soude est désormais opérationnelle, tandis qu'une autre entrera en fonction aux Etats-Unis l'an prochain. Soulignons également l'inauguration, en Corée, d'une nouvelle unité pour la production de carbonate d'éthylène monofluoré destiné à la fabrication de piles rechargeables.

Je souhaiterais achever ce tour d'horizon avec les succès du Secteur Pharmaceutique : la validation de la nouvelle usine de production de vaccins par culture cellulaire à Weesp, aux Pays-Bas ; l'approbation et le lancement de Creon® aux Etats-Unis et enfin, le respect des promesses du programme « Inspire ».

2009 s'achève. Nous étions bien armés pour faire face à la crise, nous avons fait ce qu'il fallait. Je tiens à vous remercier pour vos efforts et vos initiatives, ainsi que pour votre engagement en faveur du Groupe, que vous avez exprimé de façon éclatante dans l'étude SPS 2009.

Nous restons confiants, car nous avons démontré notre capacité de résistance. Cette confiance nous permet d'aborder l'année qui vient avec sérénité, sans appréhension ni optimisme injustifiés – car la récession n'est pas finie. 2010 s'annonce en effet dans un contexte qui reste difficile.

Notre confiance nous a aussi donné la force, au beau milieu d'une des pires crises jamais subies, d'engager une mutation fondamentale de notre Groupe, destinée à lui assurer le meilleur avenir pour les décennies à venir.

### **La vente du Secteur Pharmaceutique, une mutation fondamentale**

Le 28 septembre dernier, le Conseil d'Administration a décidé la vente de notre Secteur Pharmaceutique à Abbott. Parmi les alternatives que nous avons étudiées, le *statu quo* aurait requis une évolution radicale de la structure ainsi que du modèle d'affaires de Solvay Pharmaceuticals – et la mobilisation de ressources considérables.

La mise en Bourse ne nous aurait pas épargné une telle restructuration, sans pour autant générer les moyens nécessaires pour faire face aux défis qui se présentent dans nos autres Secteurs d'activité.

Quant à procéder à une acquisition déterminante, c'était hors de portée du groupe Solvay.

Je suis convaincu que nous avons pris la meilleure décision possible, à l'issue d'un exercice minutieux de réflexion – notamment parce que nous avons pu travailler sereinement.

Je tiens à souligner ici que les performances de notre Secteur Pharmaceutique ont contribué à cette sérénité et, par conséquent, au succès de notre démarche. Car c'est quand on est en bonne santé que l'on réfléchit le mieux - le plus constructivement - à son avenir. Solvay a su anticiper et prendre une décision dans de bonnes conditions : une décision qui emporte les meilleures perspectives d'avenir à long terme pour toutes les composantes du Groupe.

Je tiens à remercier solennellement toutes celles et tous ceux qui ont fait de Solvay Pharmaceuticals la société qu'elle est devenue, au fil de ces 30 années passées dans le giron de Solvay. Nos collègues en ont fait un fleuron - un fleuron convoité. Et c'est justement pour cela qu'il a pu intéresser un des leaders incontestés de l'industrie, qui fera évoluer cette activité vers de nouveaux horizons.

Je souhaite également remercier les actionnaires du Groupe. Nous ne pouvons que nous féliciter de la confiance qu'ils nous accordent, car ils nous ont soutenus dans notre démarche audacieuse – et ils nous permettent d'envisager le réinvestissement du produit de la vente de nos activités pharmaceutiques.

Pour le groupe Solvay, l'annonce de cette cession tourne une page. Nous entamons également un nouveau chapitre de notre Histoire, déjà riche en décisions similaires. Le produit de la vente nous donne les moyens de nous ouvrir de nouvelles perspectives et de nous attaquer aux défis que doivent relever les autres activités du Groupe. Là aussi, le paradigme a changé. Nous sommes confrontés à des mutations majeures du contexte réglementaire et sociétal dans lequel nous évoluons. Je n'en mentionnerai que quelques-unes ; elles sont emblématiques. La mise en œuvre de REACH se poursuit, avec de nouvelles étapes importantes en 2010, 2013 et 2018. La prochaine décennie verra également l'application du système général harmonisé des Nations unies pour la classification, l'étiquetage et l'emballage. Plus déterminant encore, dès 2013, la troisième phase du système européen de quotas d'émission de CO<sub>2</sub> aura un impact bien plus appuyé sur l'industrie chimique.

Ici encore, Solvay a anticipé et s'est inscrit dans le sens de l'Histoire. Notre revue stratégique « Hanzinelle 4 » a déjà engagé notre Groupe sur la voie d'une réponse efficace aux défis du développement durable, avec des objectifs clairs pour la réduction de l'impact environnemental de nos activités.

La chimie de demain devra être plus respectueuse de l'environnement ; économe en ressources naturelles et en énergie ; et enfin plus réactive, car les cycles de vie de ses produits seront plus courts. Dans le même temps, nous sommes convaincus qu'en faisant notre métier de chimistes, nous apporterons les réponses adéquates aux questions soulevées par l'aspiration au développement durable.

Notre dialogue ouvert et permanent avec les partenaires sociaux enrichit notre démarche, car il rend le changement possible et compréhensible.

### **Créer un Solvay nouveau**

La vente de notre Secteur Pharmaceutique nous confère les moyens de concrétiser notre vision à long terme. Nous voulons créer un Solvay nouveau ; un Solvay plus multiculturel, plus réactif, plus ouvert sur les marchés de croissance - et nous voulons élargir notre portefeuille produits, afin de mieux répondre aux défis de demain.

Je vous ai déjà indiqué que le produit de la vente du Secteur Pharmaceutique serait notamment affecté à des initiatives majeures de croissance externe. Le processus d'examen se poursuit ; il sera mené avec le plus grand sérieux et dans la plus stricte confidentialité.

Je suis conscient que vous aspirez tous à en savoir davantage, mais je vous prie de comprendre. Toute communication incontrôlée au sujet d'une acquisition éventuelle aurait pour effet immédiat d'en relever le prix - voire de la rendre impossible. En outre (et c'est le plus important), nous sommes une société cotée en Bourse. L'information que nous diffusons est soumise à une législation stricte, destinée à garantir l'égalité de traitement des actionnaires et à prévenir les délits d'initiés.

Oui, des projets sont à l'étude pour le redéploiement de Solvay. Je ne peux pas vous en dire davantage, mais je vous prie de croire que notre engagement est fort. Nous introduirons en 2010 un quatrième segment dans notre reporting financier, qui accueillera notre New Business Development (NBD), dont les orientations contribueront à supporter les activités futures du Groupe.

### **Transition en 2010**

2010 sera une année de transition vers ce nouveau Groupe. Comme tous les changements, celui-ci emporte son lot de nouveaux défis. Nous savons notamment que la vente de nos activités pharmaceutiques va nous amener à revoir nos méthodes de travail, à réduire les frais généraux du

Groupe. En même temps que nous revoyons notre portefeuille d'activités, nous devons veiller à faire évoluer nos structures, nos processus de prise de décision et nos attitudes, pour les rendre plus réactifs et plus proches du terrain.

C'est de la motivation des acteurs proches de nos marchés, présents et à venir, que doit surgir un nouveau Groupe.

### **Pour un Solvay encore plus fort, encore plus robuste**

Cette année, le Comex s'est fait relativement discret sur le terrain, dans les différents sites du Groupe. Nous avons voulu limiter nos déplacements au strict minimum, dans le cadre des efforts de réduction des coûts. Nous entendons aussi le besoin de dialogue venant des différents niveaux de l'organisation et je puis vous promettre, pour 2010, la reprise de ces échanges qui nous manquent autant qu'à vous.

Soyez convaincus que notre vœu à tous, c'est de bâtir un Solvay encore plus fort, encore plus robuste, prêt à se profiler pour des activités qui assureront au Groupe un avenir durable.

A plus brève échéance, au nom de mes collègues du Comité exécutif et en mon nom propre, et avec tout autant de sincérité, je vous souhaite à vous et à vos familles de très joyeuses fêtes ainsi qu'un repos bien mérité, pour que nous puissions ensemble relever les défis exaltants qui nous attendent l'an prochain.

Je vous remercie pour votre attention.

**Christian Jourquin**

Président du Comité exécutif