

**Allocution de Christian Jourquin,  
Président du Comité exécutif,  
à l'Assemblée Générale de Solvay,  
le 8 mai 2012**

**« Plus loin. Plus proche. Ensemble. »**



*Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,*

*Cette année, peut-être plus que toute autre, je vous remercie de manifester votre attachement à notre Groupe par votre présence, qui revêt à nos yeux une importance toute particulière en cette année exceptionnelle à plus d'un*

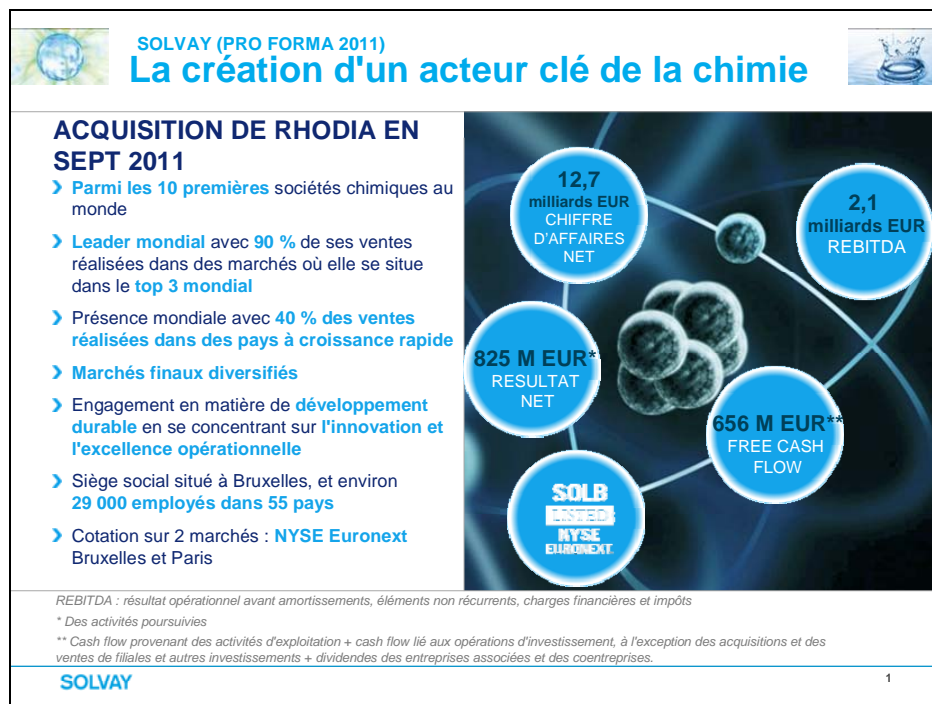
SOLVAY © 2012

titre. Car ce sont votre fidélité et votre confiance qui ont permis à Solvay de se transformer fondamentalement et de créer ce qui est devenu en 2011 le neuvième groupe chimique mondial. Mieux encore, ce sont votre fidélité et votre confiance qui nous permettent aujourd'hui d'envisager l'avenir avec enthousiasme.

Vous le savez sans doute, tous les deux ans, le Comité exécutif de Solvay se met au vert afin de faire le point et de définir les grandes orientations stratégiques du Groupe. En 2008, nous avons souhaité nous projeter loin dans l'avenir, en fixant un objectif à long terme : le 175ème anniversaire du Groupe, en... 2038. Mes collègues du Comité exécutif et moi-même avons estimé que pour préparer les 175 ans du Groupe, nous devions adapter nos pratiques et repenser nos activités, afin de les inscrire au mieux dans les grandes tendances qui caractérisent le développement de la communauté humaine. Et nous nous sommes mis au travail avec ardeur.

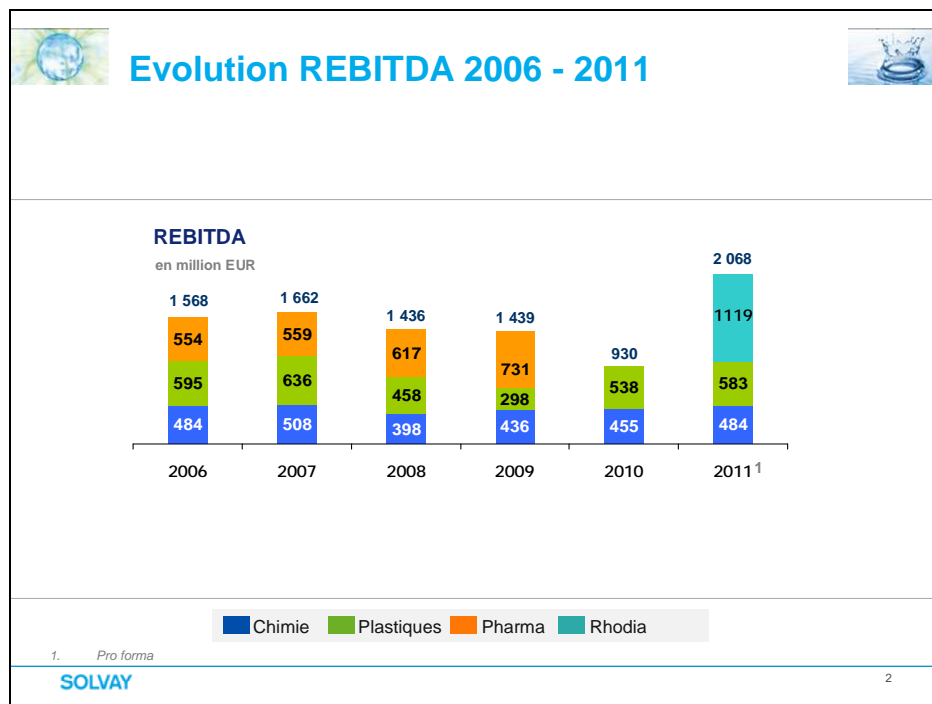
Mesdames et messieurs, que de chemin parcouru ! Depuis la précédente assemblée générale, nous avons vécu des mois historiques - et je pèse mes mots. Nous avons franchi une nouvelle étape déterminante du voyage stratégique vers la création d'un Solvay plus durable. Ce voyage, nous l'avions entamé lors de la vente de nos activités pharmaceutiques ; nous l'avons poursuivi par la mise en place de structures plus claires et plus motivantes.

Slide 1 : La création d'un acteur clé de la chimie



Aujourd'hui, le succès rapide de notre offre amicale sur Rhodia a restauré la taille de notre Groupe, qui avait été amputé par la cession de la pharma. Par rapport à l'an dernier, l'envergure de Solvay a doublé. Avec un chiffre d'affaires de 12,7 milliards d'EUR, un REBITDA de 2,1 milliards d'EUR et un riche portefeuille de produits, le Groupe figure parmi le top 10 de l'industrie chimique. Mais au-delà de l'indispensable masse critique qui nous est désormais acquise, nous sommes en passe de concrétiser l'essentiel : l'intégration de Rhodia en tant que nouveau Secteur du Groupe est bien avancée. Cette intégration donne naissance à un nouveau Solvay, plus puissant et plus ambitieux encore, qui fêtera l'an prochain un siècle et demi d'existence et pourra envisager sereinement la célébration de son 175<sup>ème</sup> anniversaire.

Slide 2 : Evolution REBITDA 2006 - 2011



Ceci se reflète déjà dans nos résultats ; nous constatons en effet que le REBITDA pro forma 2011, soit 2,1 GEUR au niveau du Groupe, est supérieur à celui des années précédentes, alors même que le Secteur Pharmaceutique réalisait des résultats records.

L'incontestable réussite de notre OPA sur Rhodia nous a permis de faire un bond en avant dans la réalisation de notre stratégie, dont je vous rappelle les principaux traits :

- Nous voulons renforcer notre présence dans les pays à forte croissance ;
- Nous allons développer nos activités à haute valeur ajoutée ;
- Nous voulons croître dans les produits avec une empreinte énergétique et environnementale réduite ; et

- diminuer la cyclicité de notre portefeuille d'activités, en particulier en diversifiant la couverture de nos marchés finaux.

Ces critères stratégiques ont orienté notre choix lors du réinvestissement du produit de la vente du Secteur pharmaceutique, bien sûr. Mais ils dictent également l'ensemble de nos initiatives industrielles, comme en témoigne le relevé de nos réalisations en 2011.

En Chine, qui reste le plus puissant moteur de croissance mondiale, ce ne furent pas moins de quatre projets industriels majeurs pour le groupe Solvay dans sa nouvelle configuration, avec :

- un important investissement destiné à la création d'une nouvelle usine de polymères fluorés ;
- le démarrage d'une unité de production de composés à base de terres rares pour le marché chinois de la catalyse de dépollution automobile;
- un accroissement de capacité en hydroquinone, afin de répondre à une demande en hausse sur des marchés tels que les polymères super absorbants, la peinture, l'automobile ou l'électronique
- Et enfin l'acquisition d'une unité de production de dérivés de guar, qui sont notamment utilisés dans les cosmétiques, l'exploitation pétrolière et l'agrochimie.

*Slide 3 : Thaïlande : nouvelle méga-usine H<sub>2</sub>O<sub>2</sub>*



En Thaïlande, nous avons mis en service notre nouvelle méga-usine de peroxyde d'hydrogène, d'une capacité de 330 kilotonnes. Ce démarrage très rapide et réussi apporte une nouvelle démonstration de nos excellentes capacités technologiques. Nous avons également signé un premier accord en vue de créer un dispositif industriel similaire, sur la base de notre technologie exclusive et de notre savoir-faire, en Arabie saoudite.

Revenons en Europe, où se plongent nos racines. Nous y avons poursuivi le développement de nos activités à haute valeur ajoutée, avec des accroissements de capacité de production de nos polymères fluorés à Spinetta et à Tavaux - en Italie et en France.

Quant à l'Amérique du Nord, signalons que le Secteur Rhodia a pour sa part augmenté ses capacités en silice hautement dispersible à Chicago Heights, aux Etats-Unis.

*Slide 4 : Développement de solutions durables pour le futur*



Nous avons en outre posé de nouveaux jalons dans notre politique d'adéquation à la croissance durable. Nous avons installé un centre de recherche et de développement au cœur d'un campus universitaire coréen très réputé, qui se consacrera aux énergies nouvelles et à l'électronique. Toujours en Corée, Solvay teste un nouveau concept de chimie fluorée qui permettra à ses clients industriels de réduire les gaz à effet de serre émis lors de la fabrication de cellules photovoltaïques ou de semi-conducteurs.

Slide 5 : New Business Development

**Développement de nouvelles activités**

- **Électronique imprimable**  

- **Énergie durable**  
Production  Stockage 
- **Technologies de réduction de l'empreinte écologique**  
Chimie renouvelable – Biochimie blanche   
Valorisation du CO2 
- **Nanotechnologies**  
 

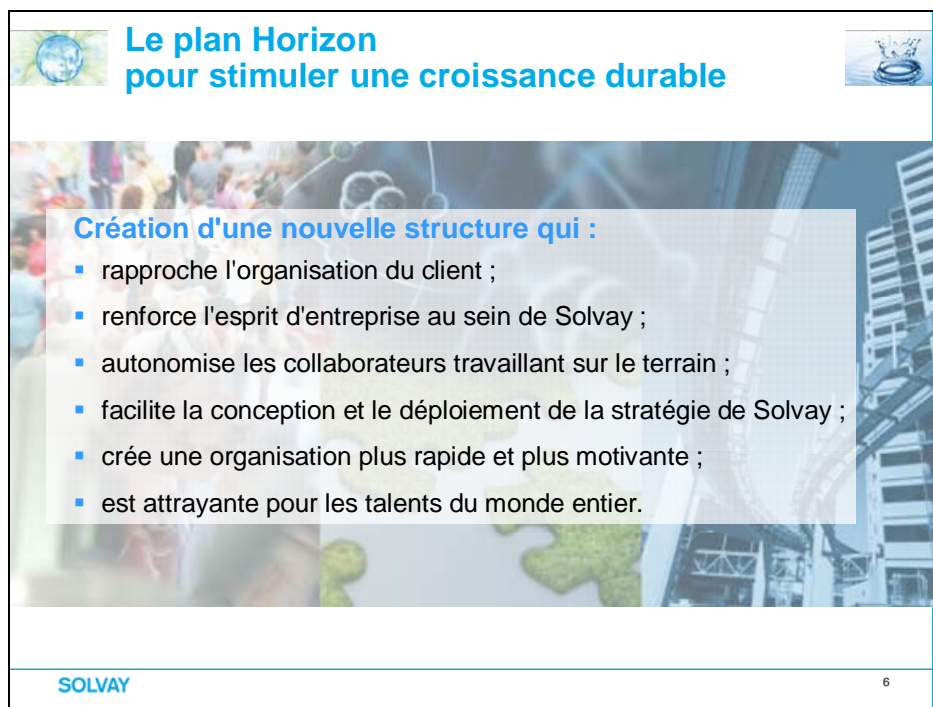
SOLVAY 5

Venons-en maintenant au New Business Development, qui a pour mission d'explorer de nouveaux gisements de croissance potentielle à la marge des activités traditionnelles du Groupe. En 2011, le NBD de Solvay a réaffirmé sa confiance dans l'avenir des technologies de l'électronique imprimable, avec un nouvel investissement dans la société Plextronics, dont nous sommes l'actionnaire de référence. Le Secteur Rhodia a pour sa part annoncé la mise au point d'un procédé innovant pour le recyclage des terres rares, en collaboration avec le groupe Umicore, que nous connaissons bien. Signalons encore le démarrage d'un nouveau partenariat de recherche avec le CNRS français et la East China Normal University de Shanghai, dont les efforts se focaliseront sur la chimie verte.



Enfin, le groupe Solvay a mis en œuvre diverses mesures afin de renforcer encore sa compétitivité et sa capacité de résistance aux retournements de conjoncture, avec par exemple l'acquisition d'une mine de fluorspar en Bulgarie (et donc la poursuite de l'intégration verticale en Fluor), ou encore le déploiement structuré d'une démarche d'excellence en matière de consommation d'énergie, SOLWATT.

*Slide 6 : Le plan Horizon*



**Le plan Horizon**  
**pour stimuler une croissance durable**

**Création d'une nouvelle structure qui :**

- rapproche l'organisation du client ;
- renforce l'esprit d'entreprise au sein de Solvay ;
- autonomise les collaborateurs travaillant sur le terrain ;
- facilite la conception et le déploiement de la stratégie de Solvay ;
- crée une organisation plus rapide et plus motivante ;
- est attrayante pour les talents du monde entier.

SOLVAY 6

La bonne gestion d'une entreprise comme Solvay exige que nous prenions l'initiative sur plusieurs fronts à la fois. Le business multiplie les projets prometteurs - et nous agissons également sur la structure du Groupe. 2011 a été l'année où de nombreux changements se sont cristallisés. Il y a tout

d'abord eu le vaste programme de transformation que nous avons baptisé Horizon - et qui est devenu une réalité au mois d'avril de l'an dernier.

Il était important de conclure cette étape de restructuration avant de procéder au réinvestissement du produit de la vente des activités pharmaceutiques. Aborder l'intégration d'un nouveau Groupe avec des structures trop lourdes aurait exigé des transformations profondes, douloureuses, et aurait retardé la mise en œuvre des synergies.

Avec Horizon, nous avons mis en place une nouvelle structure opérationnelle, qui nous rapproche de nos clients et qui donne davantage d'autonomie aux collaborateurs actifs sur le terrain. Notre nouvelle organisation décentralisée vise notamment à améliorer la réactivité nécessaire en temps de crise et à mieux se positionner pour saisir les opportunités de croissance lorsqu'elles émergent. Avec Horizon, nous créons également un nouveau, puissant moteur pour l'innovation. Horizon permet enfin de dégager des économies de 120 millions EUR par an à fin 2012 et de développer une nouvelle démarche d'excellence en Manufacturing avec des premiers résultats très positifs en stream-factor.

Ceci nous a amenés à établir un certain nombre de centres de décisions opérationnels hors de Belgique.

C'est désormais un Corporate Center, basé à Bruxelles et d'une taille limitée, qui pilote le Groupe.

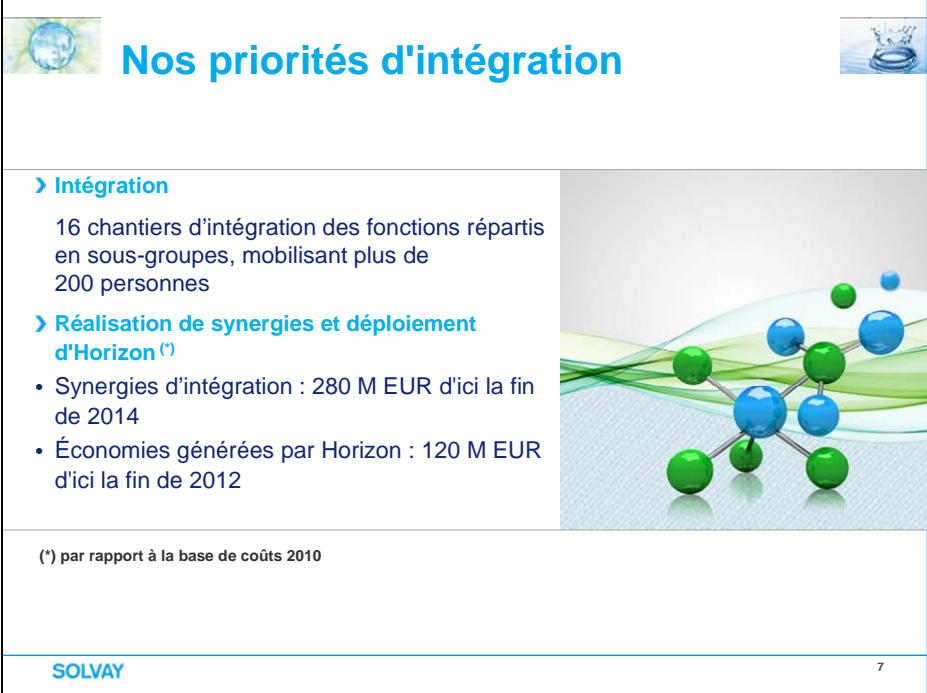
Avec le déménagement et la mise en vente de notre siège historique, à Ixelles - que je vous avais annoncée lors de la précédente AG - nous avons posé un geste fort. L'ancrage du quartier général de notre nouveau Groupe au cœur du Solvay Campus, ce magnifique site animé d'une forte culture de recherche et de technologie, a rassemblé deux traits essentiels de notre caractère, qui se manifestent tant chez Solvay que chez Rhodia : l'innovation et l'excellence opérationnelle.

Cette décision n'a pas été facile, car nous étions tous attachés à notre siège historique. En outre, ce déménagement a aussi impliqué des désagréments pour un certain nombre de collaborateurs.

Avant son acquisition par Solvay, Rhodia avait entrepris une démarche similaire à Horizon, avec *Move for Growth*. Les objectifs de ce programme sont convergents et les fondamentaux s'avèrent comparables à ceux d'Horizon. Cet alignement a facilité la définition d'une approche cohérente pour la création du nouveau Solvay.

Aujourd'hui, c'est bel et bien l'ensemble du Groupe qui se dote d'une nouvelle organisation, plus rapide, plus agile et plus proche des marchés. Nous créons des structures plus motivantes pour nos collaborateurs, pour un Solvay que nous voulons plus enthousiasmant.

## Slide 7 : Nos priorités d'intégration



**Nos priorités d'intégration**

› **Intégration**  
16 chantiers d'intégration des fonctions répartis en sous-groupes, mobilisant plus de 200 personnes

› **Réalisation de synergies et déploiement d'Horizon (\*)**

- Synergies d'intégration : 280 M EUR d'ici la fin de 2014
- Économies générées par Horizon : 120 M EUR d'ici la fin de 2012

(\*) par rapport à la base de coûts 2010

SOLVAY 7

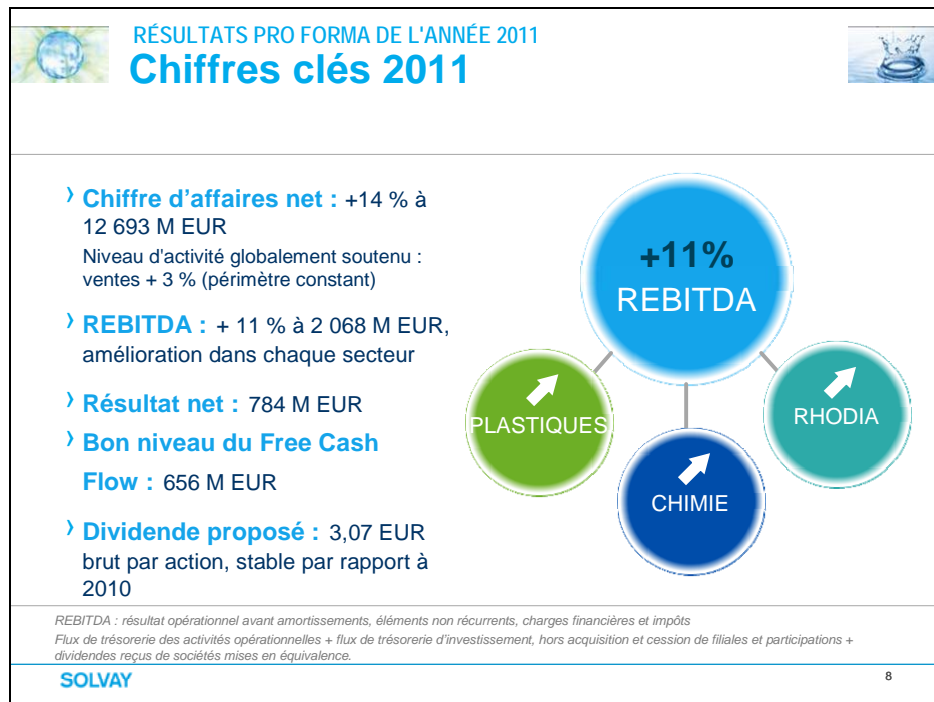
Nous nous sommes engagés à parachever intégralement la mise en œuvre de Horizon, afin d'en concrétiser tous les effets bénéfiques pour le Groupe, tout en travaillant déjà à l'intégration de Rhodia.

Cette intégration est menée conformément à nos attentes. Parmi les décisions phares qui ont émaillé ce processus bien structuré, citons l'adoption d'un vaste plan qui permettra de dégager d'importantes synergies et d'économiser environ 280 millions d'euros sur nos dépenses annuelles. Nous y parviendrons en conjuguant les résultats des efforts déjà en cours et les effets du puissant levier que constitue l'intégration de Rhodia au sein du Groupe.

Quand bien même elle résulterait d'une acquisition, nous avons voulu considérer l'intégration comme la fusion chimique de deux éléments précipitant dans un nouveau Groupe, qui présenterait, une fois le processus achevé, les meilleures caractéristiques des 2 composants initiaux.

Dès le 1<sup>er</sup> janvier de cette année, nous avons créé une nouvelle Global Business Unit, Solvay Energy Services, qui fournit désormais des services liés à l'énergie et au CO<sub>2</sub> à l'ensemble du Groupe ainsi qu'à des clients externes. Symboliquement, la création de cette entité était très importante, car elle matérialisait la première réalisation de cette démarche de « fusion chimique ». Très vite, il ne sera plus possible de distinguer l'origine des éléments du nouvel ensemble ainsi constitué. Par ailleurs, cette nouvelle GBU porte en elle un puissant potentiel synergétique, que nous avons identifié dès les prémises de l'intégration de Solvay et Rhodia.

Slide 8 : Chiffres clés 2011



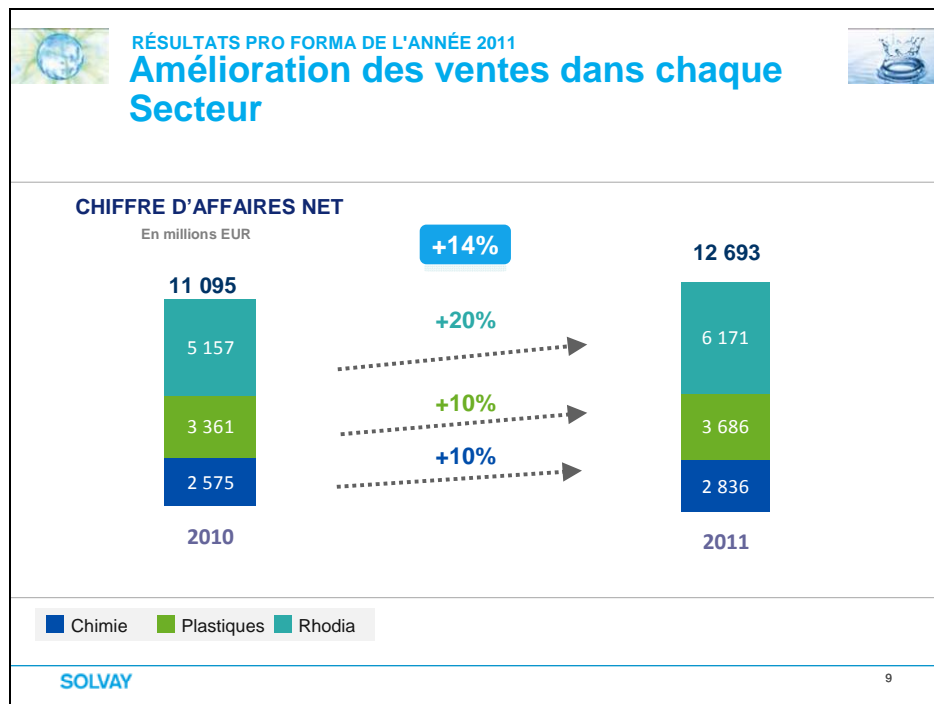
S'agissant maintenant de la conjoncture et de notre capacité de résistance, nos résultats 2011 démontrent sans ambages que nous sommes parfaitement capables de générer de très bonnes performances en période d'incertitude. Je vous en rappelle les principaux traits :

Nous avons progressé dans tous les Secteurs d'activité. La première contribution de Rhodia aux résultats du Groupe, lors du quatrième trimestre de l'année dernière, a été substantielle : sur une base pro forma, Solvay affiche un chiffre d'affaires annuel de 12,7 milliards EUR ; un REBITDA de 2,1 milliards EUR et un résultat net de près de 800 MEUR.

Aujourd'hui, nous constituons un acteur majeur en chimie, qui est leader mondial dans 90 % des marchés qu'il sert ; qui réalise 40% de ses ventes

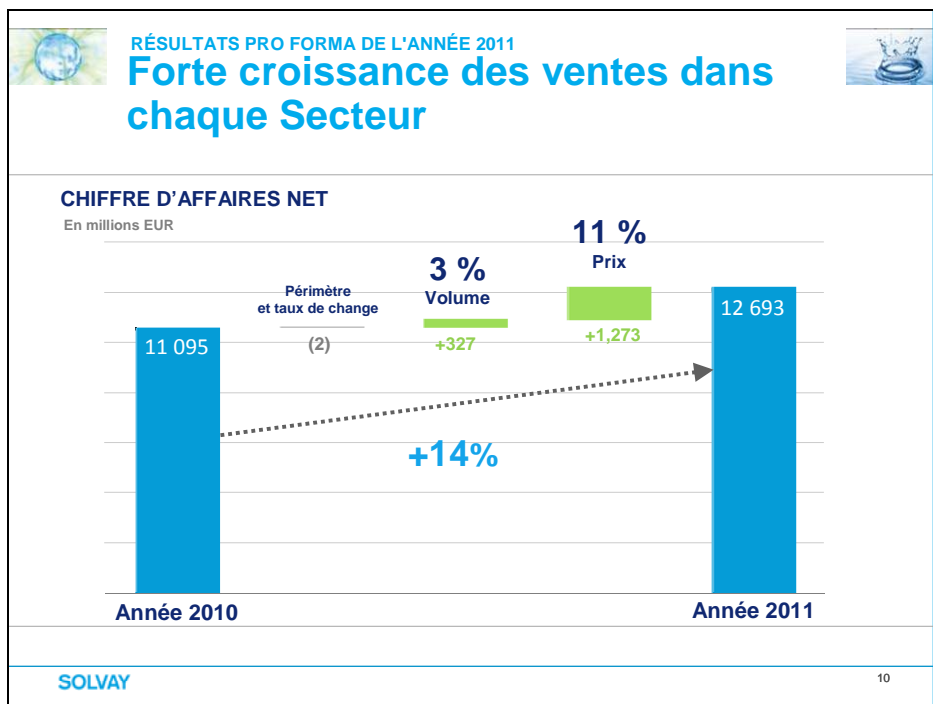
dans des pays à forte croissance et qui investit 220 millions EUR par an en R&D.

*Slide 9 : Amélioration des ventes dans chaque Secteur (chiffre d'affaires net)*



Les ventes nettes du Groupe pour 2011, sur base pro forma, ont bondi de 14 % - une progression alimentée par une importante augmentation des prix, qui a eu un impact global de 11 % sur le chiffre d'affaires. Le contexte économique est resté soutenu durant toute l'année 2011 pour la plupart des activités, comme le montre l'augmentation du volume des ventes dans le Secteur Chimique (+ 4 %) ainsi que dans le Secteur Plastiques (+ 2 %) et pour Rhodia (+ 3 %).

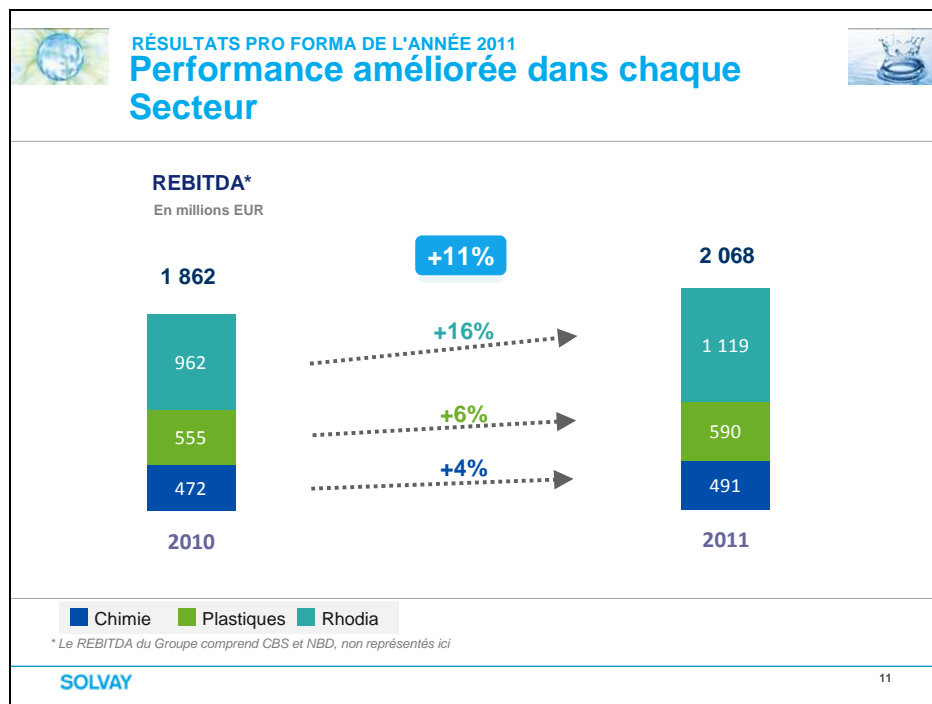
Slide 10 : Forte croissance des ventes dans chaque Secteur



L'activité s'est avérée particulièrement dynamique en Specialty Polymers, Advanced Materials et Consumer Chemicals. D'autres activités ont été quant à elles confrontées à un net ralentissement de la demande pendant les derniers mois de l'année, en particulier les vinyles, les produits chimiques fluorés et Polyamide Materials.



Slide 11: Performance améliorée dans chaque Secteur (REBITDA)



Toujours sur base pro forma, le REBITDA de l'année 2011 s'établit à 2 068 millions EUR contre 1 862 millions EUR en 2010, soit une hausse de 11%. Comme en 2008-2009, la priorité a été donnée à la génération de cash, en particulier au 4ème trimestre. Cela a notamment permis de réduire sensiblement les stocks, mais a aussi eu un impact négatif sur le résultat estimé à environ 50 millions EUR. Notre structure de bilan est restée saine. La progression du REBITDA du Secteur Plastiques (une hausse de 6% à 590 millions EUR) s'explique par la performance opérationnelle record des Specialty Polymers, dans un contexte d'activité très soutenue. Les résultats des Vinyls sont, quant à eux, sous forte pression depuis la fin de l'été malgré

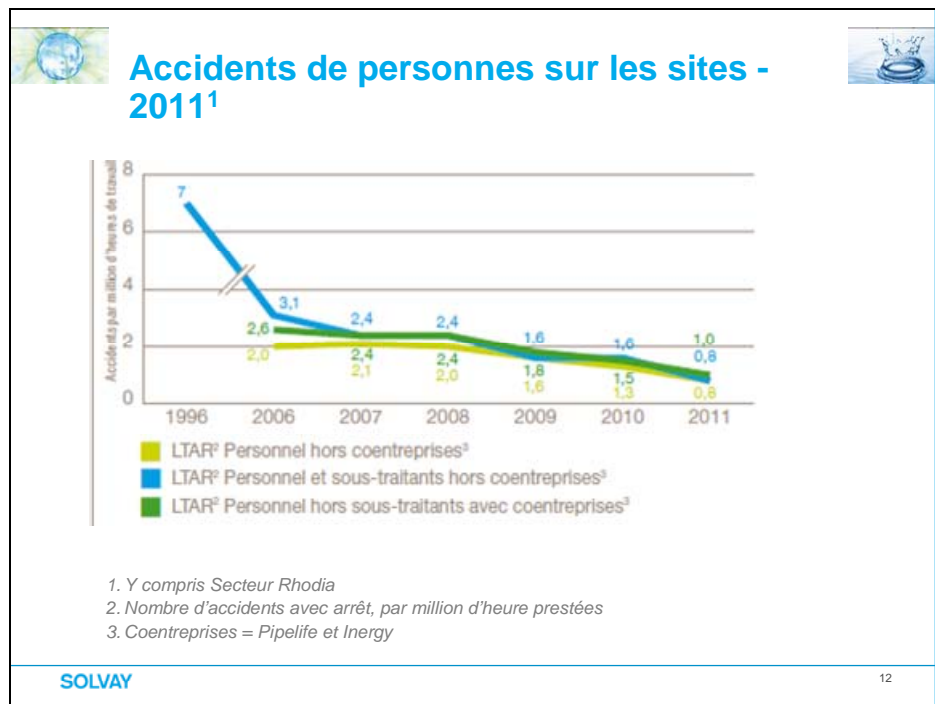
d'importants efforts de compression des coûts. Sur l'ensemble de l'année, leur REBITDA enregistre une légère baisse de 4% par rapport à 2010,

Le REBITDA du Secteur Chimie est à nouveau en hausse par rapport à l'exercice précédent ; il progresse de 4% à 491 millions EUR. Le résultat des Essential Chemicals est supérieur de 9% à celui de 2010; il a été soutenu par une demande en hausse dans la plupart des activités et par un bon niveau de rentabilité. Malgré une très bonne performance opérationnelle au 1er semestre, le REBITDA des Special Chemicals s'inscrit à la baisse du fait d'un net ralentissement de l'activité durant les derniers mois de l'année.

Le Secteur Rhodia enregistre un REBITDA record de 1 119 millions EUR. Cette hausse de 16% comparée à 2010 illustre la réussite de sa stratégie de croissance rentable et confirme les ambitions que Solvay avait associées à cette acquisition. Rhodia a tiré parti de son portefeuille d'activités de qualité et résilient, de sa solide présence dans les régions en forte croissance et d'un excellent « pricing power » dans un contexte de hausse des coûts de matières premières et d'énergie. Les pôles Consumer Chemicals et Advanced Materials, puissants moteurs de croissance, affichent une rentabilité en hausse de plus de 30%, avec des REBITDA respectifs de 364 millions EUR et 267 millions EUR. Polyamide Materials, en recul de 23% par rapport à une base de comparaison élevée en 2010, a souffert d'un faible niveau d'activité au second semestre. Le pôle Acetow & Eco Services, en hausse de 7%, a

profité tout au long de l'année d'une bonne dynamique sur un marché pourtant mature. Energy Services reste stable.

*Slide 12: accidents de personnes sur les sites - 2011*

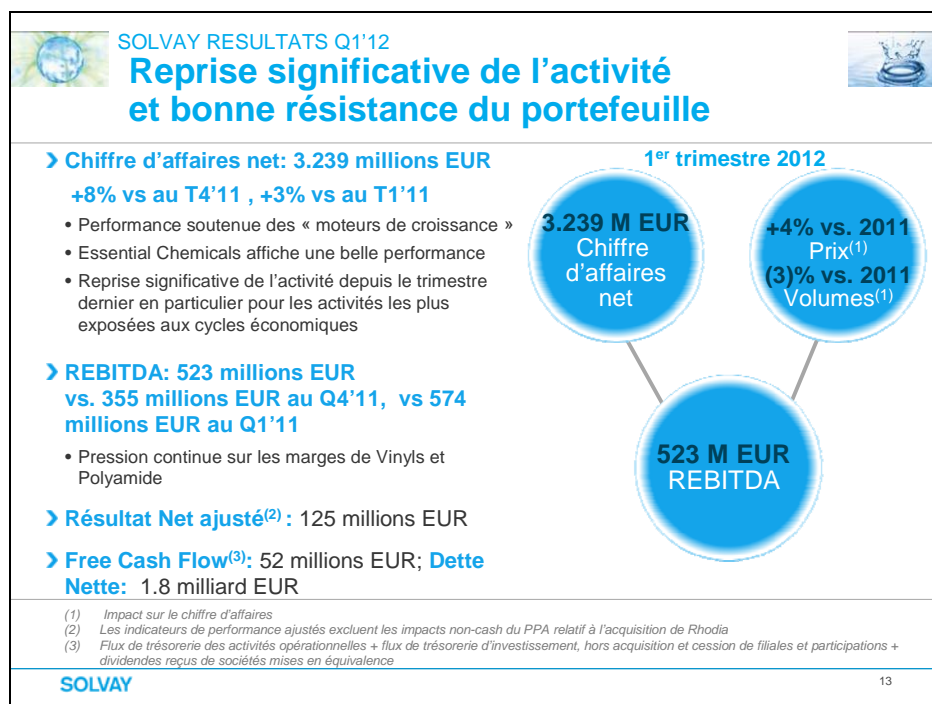


Je souhaite achever cette évocation des performances de 2011 par un résultat qui exige notre attention permanente : celui de la sécurité des personnes qui font vivre et prospérer notre Groupe.

Pour Solvay, l'objectif "zéro accident" reste primordial. Nos résultats de sécurité se sont améliorés en 2011, avec un taux de fréquence des accidents de 0,8. Toutefois, malgré les efforts de prévention, le décès accidentel d'une personne travaillant sur une bande transporteuse est à déplorer sur notre site d'Okorusu en Namibie. Nous continuerons à œuvrer sans relâche pour

que le travail ne soit plus jamais - nulle part - un danger. Je sais que nos successeurs auront à cœur de progresser sur ce chemin difficile.

*Slide 13 : Reprise significative de l'activité et bonne résistance du portefeuille*



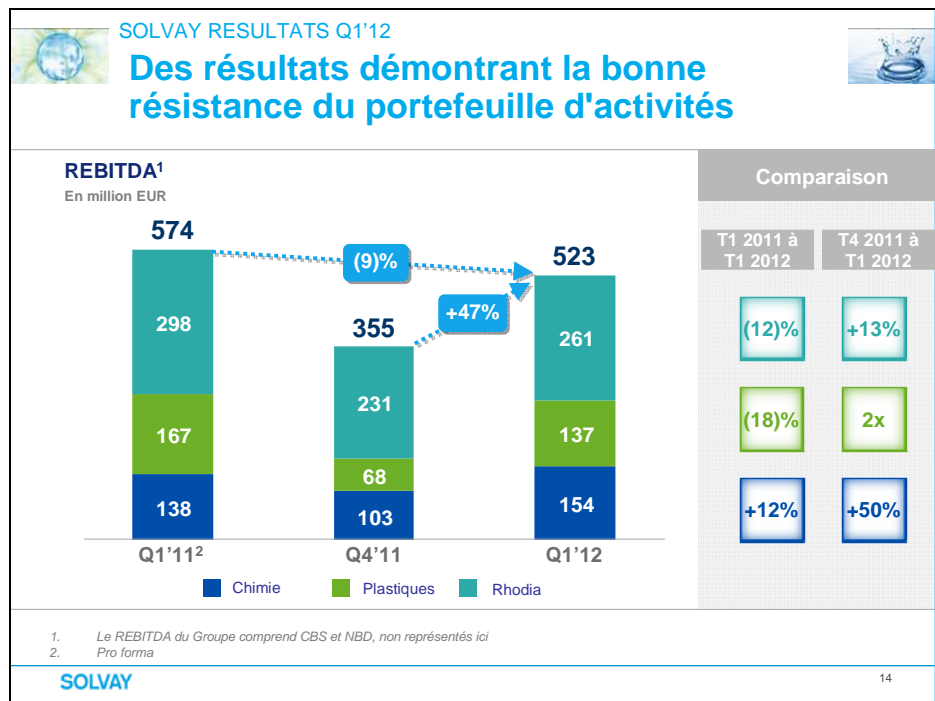
Nous allons maintenant nous pencher sur le premier trimestre de cette année, dont nous avons publié les résultats hier soir.

Par rapport à la même période de l'an dernier, notre chiffre d'affaires net a crû de 3 % pour atteindre 3,2 milliards d'euros.

A 523 millions d'euros, le REBITDA est en retrait de 9 % par rapport au niveau élevé réalisé au 1<sup>e</sup> trimestre de 2011 mais affiche une très forte augmentation par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre de 2011. Les Specialty Polymers et

les Consumer Chemicals ont très bien performé tout comme les Essential Chemicals. Une reprise par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre s'est également manifestée en Vinyls et en Polyamides.

*Slide 14 : Des résultats démontrant la bonne résistance du portefeuille d'activités*



Comme vous pouvez le constater sur cette planche, le redressement du REBITDA par rapport au creux atteint au 4<sup>e</sup> trimestre 2011 se manifeste dans chacun de nos Secteurs d'activité.

Notre Secteur Chimique a réalisé un REBITDA de 154 millions d'euros, une progression de 12% vis-à-vis du premier trimestre 2011. Cette croissance est attribuable aux Essential Chemicals qui ont mis en œuvre des hausses de

prix et ont bénéficié d'un effet mix plus favorable dans un niveau d'activité soutenu.

Le REBITDA de notre Secteur Plastiques de 137 millions d'euros est en baisse de 18% par rapport au niveau élevé réalisé l'an dernier. Les Polymères Spéciaux poursuivent leur bonne performance. Le niveau d'activité du pôle Vinylique se redresse avec des volumes en hausse de 12% par rapport au dernier trimestre de l'an dernier ; toutefois les conditions de marché restent difficiles en Europe.

Le Secteur Rhodia a réalisé un REBITDA de 261 millions, en baisse de 12% par rapport au niveau élevé du premier trimestre de l'an dernier. Les pôles d'activité Consumer Chemicals, Advanced Materials et Acetow & Eco Services ont réalisé une excellente performance. Les conditions de marché restent difficiles en Polyamide Materials.

## Slide 15 : Perspectives

The slide features a background image of a child in an orange shirt running through a golden wheat field, holding a string attached to a large red kite. The sky is blue with some wind turbines visible in the distance. The text is overlaid on this image.

SOLVAY

### Perspectives

Les métiers qui constituent les moteurs de croissance du Groupe devraient poursuivre leur développement tout au long de l'année. Les activités les plus exposées aux cycles économiques devraient en revanche continuer à faire face à des conditions de marché globalement difficiles. Le succès de l'intégration et la mise en oeuvre des différentes initiatives en matière d'excellence opérationnelle représentent des leviers essentiels qui contribueront à renforcer la compétitivité du Groupe. Des économies significatives devraient être enregistrées dès cette année.

Dans ce contexte, Solvay devrait réaliser un REBITDA annuel **similaire à celui - élevé - de 2011 pro forma.**

SOLVAY

En ce qui concerne l'évolution attendue pour l'ensemble de l'année, nous pouvons dire que :

Les métiers qui constituent les moteurs de croissance du Groupe devraient poursuivre leur développement tout au long de l'année. Les activités les plus exposées aux cycles économiques devraient en revanche continuer à faire face à des conditions de marché globalement difficiles. Le succès de l'intégration et la mise en oeuvre des différentes initiatives en matière d'excellence opérationnelle représentent des leviers essentiels qui contribueront à renforcer la compétitivité du Groupe. Des économies significatives devraient être enregistrées dès cette année. Dans ce contexte,

Solvay devrait réaliser un REBITDA annuel similaire à celui - élevé - de 2011 pro forma.

Une fois encore, ces résultats confirment les hypothèses formulées lors de l'acquisition : Rhodia était bel et bien le meilleur candidat, au regard de nos critères de sélection.

- Tout d'abord, nous avons substantiellement renforcé position dans les économies émergentes.
- Ensuite, le leadership : le Groupe figure parmi les trois premiers mondiaux dans 90% de ses activités.
- Nous aspirions à réduire la cyclicité de nos résultats. Environ trois quarts du portefeuille du Secteur Rhodia s'avèrent peu sensibles aux cycles macro-économiques.
- Rhodia nous a apporté des produits à haute valeur ajoutée - les spécialités chimiques qui entrent dans la composition de produits de grande consommation et les formulations à base de terres rares, par exemple.



- Enfin, une part très importante des activités et des investissements de notre nouveau Secteur sont en adéquation avec les objectifs de développement durable.

L'acquisition et l'intégration de Rhodia s'inscrivent dans les mégatendances qui préfigurent le monde de demain.

Primo, le changement du paradigme géographique se confirme, avec un glissement vers les économies à forte croissance. Cette tendance est déjà clairement établie et l'intégration, précisément, nous donne l'envergure nécessaire pour constituer un champion européen capable d'imprimer sa marque et de croître rapidement dans les zones les plus dynamiques de notre planète.

Le développement durable, ensuite : nous devons capitaliser sur nos forces et notre savoir-faire afin de mettre en œuvre une stratégie visant à fournir des produits et des solutions capables de relever les défis vitaux auxquels l'humanité fait face aujourd'hui.

Nous devons répondre à la raréfaction des matières premières par la montée en puissance des technologies liées aux énergies renouvelables et aux matériaux biosourcés.

Nous devons offrir aux marchés des solutions écologiques, en proposant à nos clients des produits et des services innovants, différenciés, dans lesquels nos compétences clés réaliseront tout leur potentiel.

Nous devons aussi nous adapter à une réglementation sans cesse plus contraignante, par la mise en œuvre de procédés de production plus propres encore et par la constitution d'un périmètre industriel moins émetteur de CO<sub>2</sub>.

Tout ceci appelle la définition de nouveaux objectifs stratégiques pour le Groupe, que M. Clamadieu évoquera tout à l'heure.

Mesdames et Messieurs, Solvay démontre une fois de plus qu'il est capable de se réinventer, pour s'adapter aux évolutions du monde et ouvrir de nouvelles perspectives, comme nous l'avons toujours fait. Les efforts de ces deux dernières années sont aujourd'hui récompensés.

Nous avons eu la force de changer - et en deux ans, nous avons parcouru une distance spectaculaire. Ce fut le travail d'une équipe remarquablement soudée et animée des Valeurs de notre Groupe. Merci à tous mes collègues pour leur confiance et leur soutien permanent tout au long du voyage que nous avons fait ensemble. Ceci a été rendu possible par la confiance inébranlable et le soutien indéfectible de notre Conseil d'administration. Vous, nos actionnaires, avez fait bloc pour nous permettre de construire, contre vents et marées, un groupe industriel solide.

Ensemble, nous avons pris la décision mûrement réfléchie de vendre une activité dont nous ne pouvions plus garantir le succès en agissant seuls, mais

dont la cession, en revanche, allait nous donner les moyens d'assurer l'avenir du Groupe.

Nous avons mis en œuvre une transformation fondamentale de nos structures.

Nous avons lancé ensemble sur Rhodia une offre amicale qui a recueilli un succès sans ambages ; elle a été plébiscitée par les marchés et nous a permis de boucler plus rapidement que nous ne l'espérions la plus grande acquisition de l'histoire du Groupe.

Jean-Pierre Clamadieu prend, après-demain, les rênes d'une entreprise robuste, transformée, dotée de belles perspectives d'avenir. Je pars avec le sentiment du devoir accompli.

C'est à M. Clamadieu, désormais, qu'échoit la responsabilité de faire de Solvay le joyau que ce Groupe mérite de devenir. Je te souhaite, cher Jean-Pierre, un succès éclatant dans cette mission exaltante.

Je vous remercie.

**Avertissement**

*\*Dans le cadre de cette présentation, certaines déclarations comportent des appréciations prospectives. Leur réalisation est sujette à des risques et des incertitudes résultant de divers facteurs, notamment des facteurs économiques d'ordre général, la fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, les conditions changeantes de marché, la concurrence entre produits, la nature du développement des produits, l'impact des acquisitions et cessions d'entreprises, les restructurations, les retraits de produits, les procédures réglementaires d'approbation et autres éléments exceptionnels. Par conséquent, les résultats réellement obtenus peuvent différer sensiblement de ceux qui sont exprimés ou sous-entendus par de telles déclarations prospectives. Les déclarations prospectives peuvent se distinguer par des mots et des expressions tels que "s'attend à", "prévoit", "croit", "peut", "pourrait", "estime", "à l'intention de", "cibles", "objectifs", "potentiel", ainsi que d'autres mots et expressions d'acception similaire. Si des risques connus ou inconnus ou des incertitudes devaient se concrétiser, ou si nos hypothèses devaient s'avérer erronées, les résultats réels pourraient être sensiblement différents de ceux qui étaient attendus. La Société ne s'engage en aucun cas à actualiser publiquement les déclarations prospectives.\**



la Passion du Progrès®