

Discours de Nicolas Boël

Président du Conseil d'Administration

Assemblée Générale des actionnaires du 12 mai 2015



Mesdames et Messieurs,

Chers actionnaires et amis,

Je vous souhaite à toutes et à tous la bienvenue à cette Assemblée Générale.

Je suis très heureux de vous accueillir ici, au Square, symboliquement sous le signe du Solar Impulse.

Je salue en particulier Madame Solvay ainsi que nos Présidents Honoraires.

Votre présence toujours nombreuse et votre intérêt renouvelé sont un signe de confiance qui manifeste une nouvelle fois votre attachement à notre Groupe.

Un environnement géopolitique difficile

Solvay a présenté en 2014 de solides résultats opérationnels malgré un contexte économique et géopolitique complexe. La croissance est restée inégale selon les régions ; le taux de change euro contre dollar et le prix du pétrole ont très vite et fortement baissé, sans que nul n'en ait anticipé l'ampleur. Notre environnement géopolitique est tendu et les espaces de paix et de stabilité à travers le monde se réduisent d'année en année. L'instabilité de zones géographiques importantes et influentes telles que l'Europe de l'Est, du Moyen Orient et de l'Afrique créent de l'incertitude voire de l'inquiétude. Cet environnement difficile engendre une crise de confiance de la part de la société civile envers le modèle économique de nos pays – dont l'entreprise est un représentant – et envers le monde politique jugé impuissant.

Solvay poursuit sa transformation

Mais toute crise génère aussi ses opportunités. Le monde se transforme. Solvay s'adapte, trace sa voie et déploie sa stratégie de création de valeur avec efficacité, soutenue par la diversité de ses activités et une présence géographique équilibrée. L'innovation du Groupe contribue aux performances globales, avec une part significative du chiffre d'affaires réalisée avec des produits de moins de 5 ans (21%). L'excellence se déploie méthodiquement dans le Groupe et l'amélioration continue dans les procédés, les méthodes de travail et les coûts participent à l'amélioration de la compétitivité des activités. Mieux encore, la culture de l'excellence, historiquement forte chez Solvay, devient un levier de transformation du Groupe et de sa culture.

Les résultats opérationnels de 2014, que Jean-Pierre Clamadieu vous commentera plus en détail, sont la démonstration tangible de la réalité de cette stratégie et de la pertinence du business model mis en place.

La transformation du portefeuille se poursuit avec les acquisitions de Ryton aux Etats-Unis, de Erca et Dhaymers au Brésil dans le domaine du HPC, de Flux SweiB en Allemagne dans le domaine du brasage d'aluminium pour l'automobile. Dans le même temps, le Groupe réduit son exposition à des activités qui ne sont pas au cœur de sa stratégie de développement.

Solvay investit aussi dans l'avenir au travers d'investissements industriels importants : neuf nouvelles unités seront mises en service en 2015, dont deux aux Etats-Unis, deux en Europe, quatre en Asie et une au Moyen-Orient. La recherche n'est pas en reste avec deux nouveaux centres ouverts en 2014 à Séoul en Corée et à Singapour.

La manière dont ces résultats sont obtenus est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes car elle détermine les conditions durables de la croissance.

Les réalisations de 2014 marquent à ce titre un tournant :

Solvay dispose aujourd'hui de l'organisation « lean » dont il a besoin. GBU centrée, elle a donné les leviers de décision aux activités; le Comex oriente, challenge et supporte l'action des GBUs ; le Leadership Council met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration.

Le Groupe poursuit par ailleurs les réflexions stratégiques destinées à préparer son futur. En matière d'innovation, le Groupe travaille à l'identification des technologies clés à l'horizon 2025 ; il est également en train de concrétiser le niveau d'ambition qu'il souhaite donner au Groupe dans son engagement en matière de Développement Durable, au-delà de la mise en œuvre efficace et systématique de la démarche dans tous ses métiers et sites.

En matière de ressources humaines, Solvay a conduit une enquête interne auprès de tous les collaborateurs à travers le monde afin de mesurer leur adhésion aux orientations prises par le Groupe. Les premiers résultats montrent la clarté de la stratégie et le renforcement de certains comportements comme la responsabilisation. Dans le même temps, ils mettent en évidence des axes de progrès et traduisent une attente forte vis-à-vis du management. C'est une formidable opportunité que les managers du Groupe ne doivent pas manquer.

Vous l'aurez compris, 2014 a été une année intense pour l'ensemble des salariés que je remercie pour leur engagement continu. Une nouvelle fois, nous avons pu mesurer le niveau d'exigence et d'engagement de Jean-Pierre Clamadieu, de son Comex mais aussi des membres du Leadership Council. Il se concrétise par des performances solides et je souhaite les en remercier collectivement.

La gouvernance

De son côté, le Conseil d'Administration joue aussi un rôle actif dans cette transformation en apportant challenge et soutien à l'action du Comex. Je tiens à souligner la qualité des échanges qui contribuent d'année en année à consolider la gouvernance du Groupe. La bonne préparation des travaux par les quatre Comités - Audit, Finances, Nominations et Rémunérations – contribue à une prise de décision efficace.

Le Conseil d'Administration continue par ailleurs à visiter régulièrement les sites - ce fut le cas en Allemagne et en France en 2014 - afin de comprendre les enjeux auxquels les activités doivent répondre, et prendre le pouls de la transformation.

La composition du Conseil continue aussi à évoluer vers plus de diversité. Nous sommes en effet convaincus – car nous le vivons effectivement au sein du Conseil – que la diversité est un atout qui, en nous obligeant à ouvrir nos horizons culturels, contribue à la qualité de la prise de décision du Groupe. Nous accueillons aujourd'hui davantage de femmes mais aussi des Français, des Belges, Une Espagnole, une Anglaise et bientôt je l'espère une Néerlandaise. A l'issue de cette Assemblée nous pourrions avoir un tiers des membres du Conseil qui seront des femmes.

C'est pour faciliter cette évolution et encourager le renouvellement que Guy de Selliers a pris la décision de démissionner du Conseil avant l'expiration de son mandat. Il le fait après 22 ans d'une contribution éclairée en particulier sur les enjeux stratégiques, sur le rôle d'un business model familial et sur la modernisation de la gouvernance. Je tiens à saluer ce geste de dévouement de sa part et aussi à le remercier au nom de notre Société pour sa fidélité, son assiduité et la qualité de son action tout au long de ses nombreuses années de présence au Conseil.

Ainsi, nous vous faisons les propositions suivantes concernant la composition du Conseil d'Administration:

Conseil d'Administration Renouvellement de mandats - Nominations

Propositions de renouvellement de mandats d'Administrateurs

Monsieur Charles Casimir-Lambert

Monsieur Yves Thibault de Silguy

Proposition de nomination comme Administrateur indépendant

Madame Marjan Oudeman

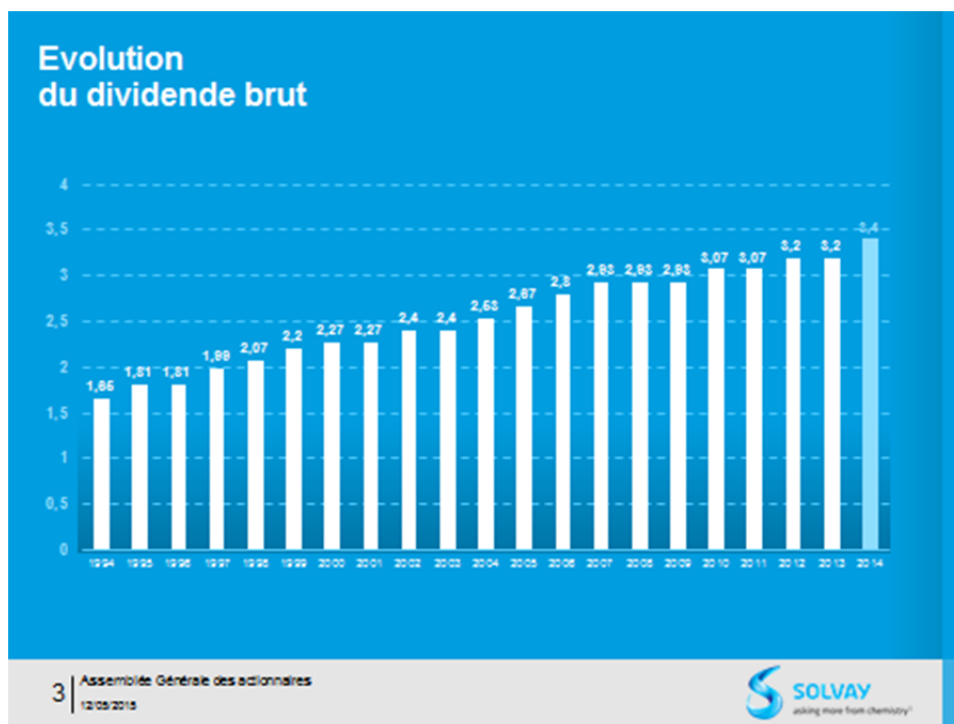
2 | Assemblée Générale des actionnaires
12/05/2015

 SOLVAY
making more from chemistry®

- > nous actons la démission G. de Selliers
- > nous proposons la désignation de Mme Marjan Oudeman en tant qu'Administrateur indépendant pour un mandat de quatre ans. Aujourd'hui Présidente de l'université d'Utrecht, Mme Oudeman a un parcours industriel solide qui la met en prise directe avec le monde universitaire et celui de l'entreprise, autant d'atouts pour notre Conseil.
- > nous proposons le renouvellement du mandat de M.M. Charles Casimir-Lambert et Yves Thibault de Silguy pour une durée de quatre ans.

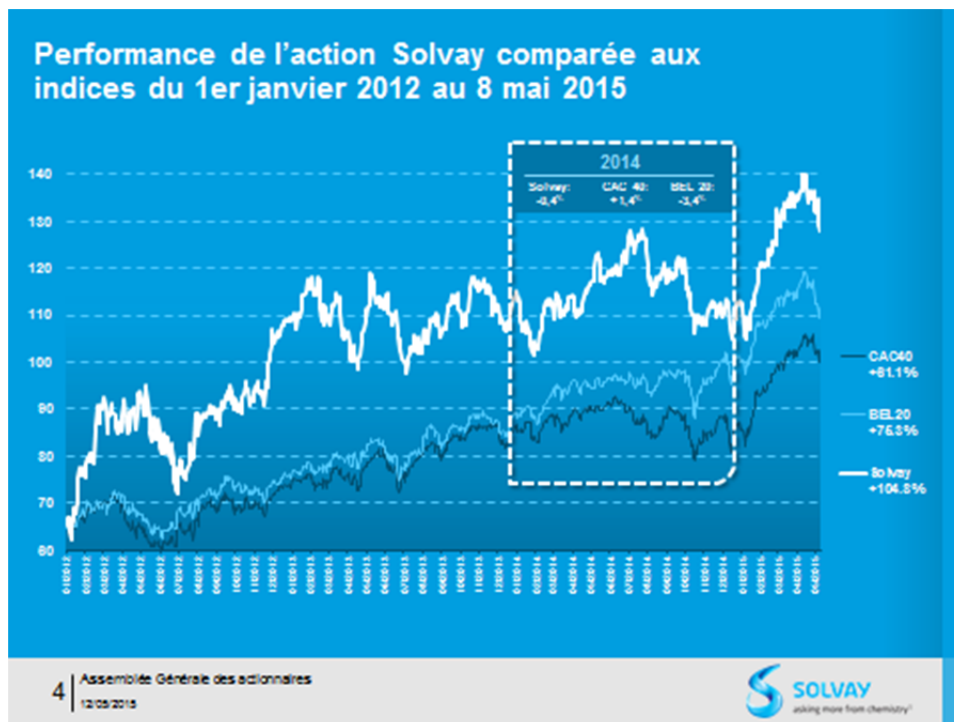
Dividendes

La politique du Conseil d'Administration vise à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires d'augmenter le dividende chaque fois que possible et, autant que faire se peut, de ne jamais le diminuer.



Compte tenu des bons résultats 2014, le Conseil propose une augmentation du dividende après 2 ans de stabilité. Le dividende proposé à l'Assemblée Générale du 12 mai 2015 se monte à 3,40 euros bruts par action (2,55 euros nets par action), en augmentation par rapport à celui de 2014. Compte tenu de l'acompte sur dividende payé le 22 janvier 2015, le solde de 2,06 euro brut par action (1,55 euros net par action) sera payable à partir du 19 mai 2015.

Performance de l'action



La performance du cours de bourse a été stable tout au long de l'année 2014 en ligne avec le secteur de la chimie européenne. Depuis le début de l'année 2015, l'action Solvay évolue en hausse (+16% au 8 mai) résultant à la fois de nos bons résultats et d'un environnement boursier favorable.

Politique de rémunération

Solvay a adopté une nouvelle politique de rémunération en 2013 visant à garantir une meilleure adéquation avec les pratiques du marché et à renforcer le lien entre la rémunération variable et la performance économique. Sa mise en œuvre s'est poursuivie en 2014, en conformité avec les ambitions et les objectifs du Groupe, et cela en toute transparence avec ses actionnaires.

Conclusion

Le Groupe poursuit donc la même trajectoire, avec détermination et constance, avec humilité et réalisme car le chemin à parcourir reste considérable. « Demandons plus à la chimie » est notre signature; elle témoigne de l'exigence et de la conviction que nous avons dans la chimie pour apporter des solutions aux enjeux du monde. Mais cette exigence s'adresse aussi à nous-même : plus d'agilité et de simplicité des organisations lorsque c'est nécessaire, plus d'innovation, plus d'ambition dans notre approche du développement durable qui irrigue déjà la manière dont nous conduisons nos usines comme nos innovations produits, plus de volontarisme de la part de nos équipes pour cultiver le respect et la diversité car c'est ce capital humain qui fera le succès du Solvay de demain.

J'ai évoqué la crise de confiance que notre société traverse.

Solvay se doit d'être déterminé dans ses choix, rigoureux dans la mise en œuvre, précurseur dans l'identification des grandes tendances et exemplaire dans ses aspects humains. Alors cette exemplarité se traduira en confiance, moteur de notre société et de notre modèle économique : Solvay se transforme et participe à la transformation du présent avec pour but ultime d'assurer l'avenir des générations futures.

Le magnifique projet Solar Impulse illustre parfaitement l'engagement de Solvay à questionner le présent, avec ses innovations, son savoir-faire au service des générations futures.