

**Discours de Nicolas Boël**

**Président du Conseil d'Administration**

***Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2016***

---



Mesdames et Messieurs,

Chers actionnaires et amis,

Je vous souhaite à toutes et à tous la bienvenue à cette Assemblée Générale, ici au Square.

Votre présence toujours nombreuse et votre intérêt renouvelé sont un signe de confiance qui reflète votre attachement à notre Groupe, année après année.

Pour ma part, j'apprécie d'autant plus cet exercice qu'il porte sur une entreprise - notre entreprise - qui tient ses promesses et qui est engagée dans une transformation importante. De ce fait, tous les ans, j'ai de nouvelles étapes à vous décrire.

## Evocation de 2015

L'année 2015 ne déroge pas à la règle.

Malgré le chaos du monde et en dépit des incertitudes macroéconomiques qui semblent désormais constituer la nouvelle normalité, nos résultats affichent une hausse annuelle de l'ordre de 10% grâce à la transformation du portefeuille du Groupe et au déploiement continu de mesures d'excellence. Comme il s'y était engagé, le Groupe délivre une forte croissance pluriannuelle. Nous tenons le rythme.

Bien entendu, la dynamique de transformation se concrétise à l'interne, pour toutes les équipes du Groupe.

Dans chacun des domaines clés pour son avenir, que sont

- la Recherche & l'Innovation,
- le Développement durable et
- la diversité des compétences,

le Groupe continue à affirmer ses ambitions, progresse et pose des jalons précis qui permettent d'impliquer réellement tous les collaborateurs et de mesurer les progrès.

Enfin j'en arrive aux événements les plus marquants de 2015, s'agissant du repositionnement stratégique de Solvay.

Nous sortons des vinyles en Europe et en Amérique latine tout en consolidant les perspectives d'avenir de ces activités.

Bien évidemment, Cytec a été la grande opération de 2015. Elle est la matérialisation emblématique d'une réflexion stratégique que le Groupe conduit depuis plus d'une décennie avec le Conseil d'Administration, et avec le soutien de ses actionnaires. C'est parce que le Groupe s'y est préparé tout au long de ces années que le processus stratégique menant à l'acquisition de Cytec a pu être décidé et mené aussi rapidement et sans hésitation.

Mais revenons un moment sur l'acquisition. La pierre angulaire en a été la qualité du projet, tel qu'il a été porté par le Comité exécutif et son président. Ensuite, une intense collaboration s'est installée entre le Comex et le Conseil d'Administration, s'appuyant sur la confiance mutuelle et le professionnalisme de chacun.

Enfin, au regard des conditions qui prévalaient début 2016, le timing de mise en oeuvre s'est avéré être le bon.

Maintenant, permettez-moi de m'attarder sur un aspect déterminant de notre réussite, qui nous concerne tous dans cette salle : l'augmentation de capital. Cette opération n'a été possible que grâce à votre soutien et à votre confiance; et quelle confiance! Dans un environnement pour le moins incertain, une telle démonstration de confiance et une telle capacité à considérer le long terme constituent pour le Conseil, le management et l'ensemble des équipes Solvay, une responsabilité motivante dont nous mesurons l'importance.

Jean-Pierre Clamadieu reviendra en détail sur le nouveau visage que Solvay est en train de façonner avec Cytec, la réalisation des synergies et la valeur que génère l'intégration, tant pour le business que pour la culture du Groupe.

Mais une chose est sûre: avec l'acquisition de Cytec, le Groupe est aujourd'hui mieux armé pour affronter les turbulences.

Toutefois, notre enthousiasme n'entrave pas notre lucidité: c'est à moyen terme que la création de valeur doit être attendue et que nous réaliserons le plein potentiel de cette acquisition. Entre-temps, en 2016, le Groupe devra poursuivre sa transformation en continuant à faire preuve d'agilité et de flexibilité. Nous n'avons pas fini le travail.

### “Stepping up”

Car notre objectif, in fine, c'est que Solvay change de catégorie, qu'il monte dans la division supérieure, non pas en taille, mais en termes de qualité de portefeuille. Nous voulons que cette montée en gamme soit bien comprise par toutes les parties prenantes du Groupe, et notamment les marchés financiers. Dans une industrie chimique en pleine mutation, Solvay se positionne clairement comme un partenaire technologique de ses clients, capable de leur apporter les solutions aux défis qu'ils ont eux-mêmes à relever et par là-même de générer croissance et profitabilité. Nous entendons bien être appréciés à notre juste valeur. Ce sera l'aboutissement de la transformation stratégique en cours.

Entendons-nous bien: ce faisant, il n'est pas question que Solvay perde ni son âme ni la diversité de son portefeuille, qui présentent à mes yeux des atouts majeurs. Trouver le juste positionnement du curseur entre diversification et spécialisation est clé.

La diversification garantit en effet notre résilience, comme nous le démontrons année après année, et une spécialisation permet de focaliser nos ressources stratégiques sur chacune de nos activités clés. Ensemble, ces deux dimensions assurent notre indépendance. N'oublions pas que c'est précisément la spécialisation de Cytec à l'issue d'une profonde transformation qui nous a encouragés à l'acquérir.

### Gouvernance

Nous l'avons vu, le processus stratégique qui a mené à l'acquisition de Cytec a permis de vérifier que la gouvernance du Groupe fonctionne de manière efficace et claire, en particulier s'agissant des rôles respectifs du Comité exécutif, du Conseil d'administration et de leurs Présidents.

En 2015, une nouvelle évaluation externe du Conseil a été réalisée confirmant la qualité de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Elle a aussi mis en évidence des pistes d'amélioration pour mieux identifier et répondre aux besoins d'information et de formation du Conseil, pour améliorer le feedback individuel, dans un souci de fluidité et de qualité de la prise de décision.

CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
RENOUELEMENT  
DE MANDAT

Proposition de renouvellement  
de mandat d'Administrateur



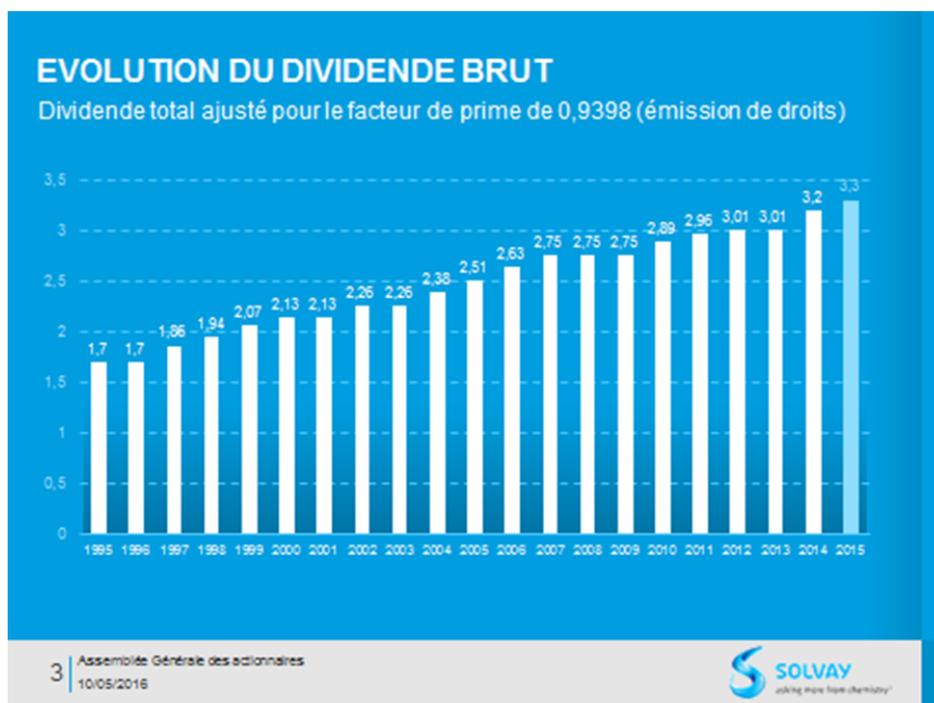
Monsieur  
Jean-Marie  
Solvay

2 | Assemblée Générale des actionnaires  
10/05/2016



En ce qui concerne la composition du Conseil, un mandat d'administrateur arrive à échéance à cette assemblée générale; il s'agit de celui de Jean-Marie Solvay. Le renouvellement de son mandat pour une période de 4 ans est aujourd'hui soumis à votre approbation. Nous y reviendrons plus tard dans l'ordre du jour de cette assemblée, mais je souhaite dès à présent souligner que la personnalité et l'expérience de Jean-Marie apportent une contribution très riche au Conseil, en particulier sur les thématiques liées à la recherche et à l'innovation ; elles renforcent également la diversité des compétences en son sein. Sa disponibilité, son écoute active et sa recherche constante de solutions nous sont précieuses.

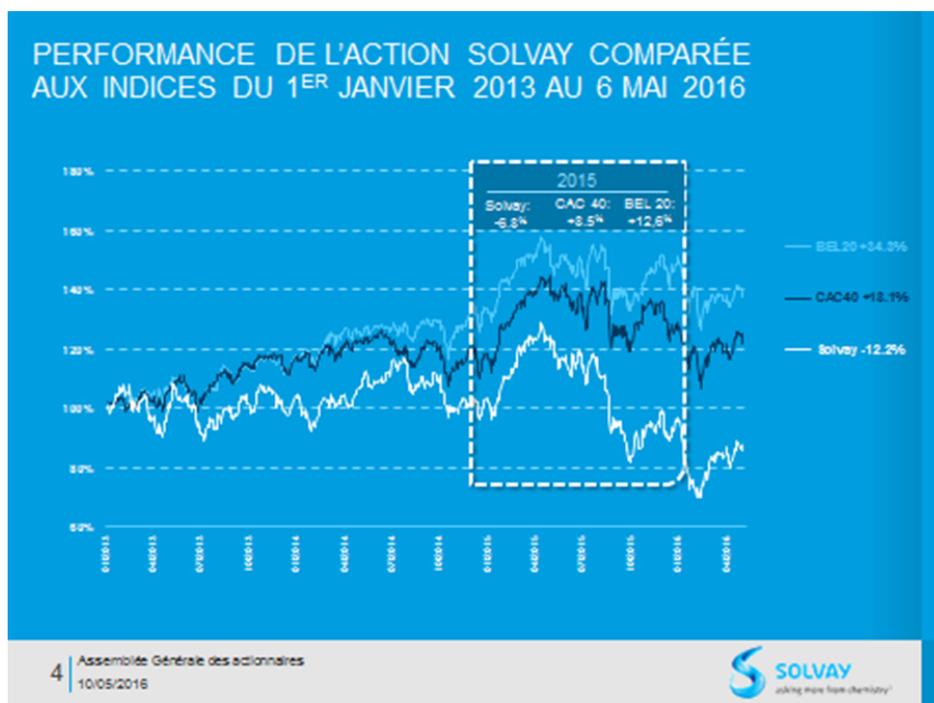
## Dividende



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.

Sur cette base, le Conseil propose à l'Assemblée Générale de fixer le montant du dividende brut à 3,30 EUR par action (soit 2,41 EUR net par action). Compte tenu de l'acompte sur dividende versé le 21 janvier 2016, le solde du dividende s'élèvera donc à 1,94 EUR brut (soit 1,42 EUR net par action) payable à partir du 17 mai 2016.

## Evolution de l'action



J'aurais bien sûr préféré vous montrer une courbe orientée dans l'autre sens. Celle-ci reflète la conjonction de deux facteurs. Le premier est mondial, inhérent à l'ensemble des marchés. Le second nous est propre et devait très logiquement se manifester à ce moment précis de notre transformation compte tenu des opérations d'envergure menées en 2015, dont les bénéfices, je le rappelle, sont à apprécier dans une perspective de moyen terme.

Je souhaite achever ce tour d'horizon en exprimant mes plus vifs remerciements à mes collègues du Conseil d'Administration, à Jean-Pierre Clamadieu et au management de Solvay ainsi qu'à chacun dans le Groupe. Je mesure les efforts intenses qui ont été consentis tout au long de l'année dernière. Je sais que la pression ne se relâchera pas, à mesure que Solvay progresse en honorant ses engagements dans un monde imprévisible.

## Conclusion

Je conclurai en évoquant Solar Impulse, qui vole en ce moment même... Une fois encore, ce fantastique projet nous dispense une leçon de vie. Je ne vous cache pas que j'ai été triste, l'an dernier, lorsque l'avarie des batteries a immobilisé l'avion à Hawaï. Et voilà qu'il repart de plus belle! Et, surtout, qu'il porte notre message aux Etats-Unis au meilleur moment qui soit, de notre point de vue: c'est précisément maintenant que nous souhaitons y consolider notre réputation et ouvrir le champ des possibles, sur de nouveaux marchés. Ainsi donc, une déception temporaire peut se muer en opportunités nouvelles, pour peu que l'on soit ouvert, agile et cohérent. C'est ce que nous sommes et ce sont autant de qualités qui contribuent à mon optimisme pragmatique, lucide mais robuste, s'agissant de l'avenir de Solvay.