

14/5/2019

**Discours de Nicolas Boël**  
**Président du Conseil d'Administration**  
***Assemblée Générale des actionnaires du 14 mai 2019***

---

Mesdames et Messieurs,  
Chers actionnaires et amis,

Je vous souhaite la bienvenue à cette Assemblée Générale 2019.

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

Votre présence impressionnante à cette AG 2019 témoigne une nouvelle fois de votre confiance et de votre intérêt pour le Groupe, mais cette grande assemblée n'est sans doute pas sans lien avec le fait que c'est la première à laquelle Ilham Kadri participe en tant que CEO de Solvay. J'y reviendrai plus tard.

Je suis heureux de vous accueillir dans ce lieu que vous connaissez bien; en effet, les travaux préparatoires ayant débuté sur le site de NOH; ce dernier ne sera plus en mesure d'accueillir nos assemblées générales durant quelques temps; NOH accueillera bientôt le quartier général rénové du Groupe enrichi d'un tout nouveau centre de R&I à la pointe de la technologie et consacré aux matériaux avancés. Il disposera aussi d'une plateforme incubateur destiné à optimiser l'impact des projets à fort potentiel. Le tout afin de proposer à nos clients des solutions répondant toujours mieux à leurs besoins.

Le nouveau bâtiment répondra évidemment aux exigences les plus élevés en matière de développement durable et de nouvelles manières de travailler pour favoriser la collaboration.

Revenons maintenant sur les faits marquants qui ont jalonné l'année 2018.

2018, une année charnière pour Solvay à plus d'un titre :

D'abord parlons des résultats 2018. Solvay a su garder le cap de la croissance malgré un climat économique perturbé par le protectionnisme croissant des états et un contexte géopolitique complexe.

En croissance organique de plus de 5 %, l'EBITDA du Groupe a bénéficié de volumes de vente plus élevés dans chacun de ses segments d'activité : Advanced Materials, Advanced Formulations et Performance Chemicals. Cette croissance a été tirée par la progression des applications dans le domaine de la mobilité durable et des ressources naturelles. A 22 %, la marge opérationnelle – l'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires - a continué d'afficher un niveau très solide.

Au total, le bénéfice par action des activités poursuivies a progressé de 12 % à 8,48 EUR par action.

Le Free Cash flow des activités poursuivies a quant à lui atteint 566 MEUR, en augmentation de 50 % par rapport à 2017. Le free cash flow généré a largement couvert les charges financières et la distribution de dividende aux actionnaires. Notons enfin que la dette sous-jacente a baissé de quelque 200 MEUR à 5,1 GEUR.

La performance extra-financière a elle aussi progressé en 2018 : en matière de sécurité, de solutions durables offertes à nos clients, d'engagement de nos collaborateurs, nos indicateurs ont progressé; des investissements stratégiques ont également été décidés pour continuer à réduire nos émissions de gaz à effet de serre. Il est important de rappeler que le Groupe a volontairement décidé d'élever son niveau d'ambition en matière de réduction d'émissions de CO2 en portant à un million de tonne son objectif en valeur absolue à l'horizon 2025. C'est un message fort du Groupe qui s'engage ainsi à ce que sa croissance future ne se fasse pas au détriment de la planète et des générations futures.

De plus, aujourd'hui la moitié de nos ventes est réalisée avec des produits répondants aux enjeux du développement durable :

Imaginer, développer et offrir à nos clients des solutions en particulier dans le domaine de la mobilité durable et de l'efficacité des ressources, est au cœur de la stratégie de Solvay.

Par ailleurs, une étape importante a été franchie dans le processus de cession des activités Polyamides avec le feu vert des autorités européennes de la concurrence sur les actions correctives proposées. La finalisation de ce projet est prévue dès que ces actions correctives auront été mises en place.

Le Groupe a également posé en 2018 les bases d'un mode de fonctionnement et d'une organisation repensés et simplifiés; il a aussi affirmé sa volonté de développer une culture centrée sur les clients et de faire de la collaboration une clé du succès.

Soyons honnêtes et réalistes : si l'engagement est fort et que beaucoup a été accompli; beaucoup de chemin reste toutefois encore à parcourir ! Si nous pouvons noter l'amélioration

de notre capacité de génération de notre Free Cash-Flow, de notre Ebitda et de nos marges au cours des années précédentes, nos concurrents ne sont pas restés les bras croisés. Solvay doit sortir du peloton pour rejoindre l'échappée ! Nous ne pouvons pas nous satisfaire de nos résultats actuels.

#### Un nouveau CEO pour une nouvelle dynamique :

C'est ici que j'en viens à l'arrivée de notre nouveau CEO.

L'an dernier je vous annonçais que la recherche par le Conseil du successeur de Jean-Pierre Clamadieu au poste de CEO de Solvay avait débuté.

Le choix d'un CEO est un moment fort dans la vie d'une entreprise. C'est un processus qui se produit peu souvent – heureusement d'ailleurs ! - très intense et déterminant pour l'entreprise. Il faut trouver la perle rare qui partage les valeurs de la société, la détermination et l'énergie nécessaire pour l'emmener vers de nouveaux horizons. Le processus de succession a été baptisé "CATALYSE", un nom de code qui, à l'instar du catalyseur qui accélère la vitesse d'une réaction chimique, exprime bien la volonté du Groupe de décupler la dynamique engagée.

Tout en gardant des racines historiques fortes, le groupe Solvay s'est fortement transformé au cours du temps et est en évolution permanente. Sous la Direction d'Aloïs Michielsen, de Christian Jourquin et de Jean-Pierre Clamadieu, nous avons évolué d'un rôle d'acteur traditionnel des secteurs chimique et pharmaceutique, vers celui de leader de la chimie de spécialités et des matériaux avancés. Nous sommes entrés dans de nouveaux métiers, avec de nouveaux clients tels Boeing, Airbus, Intel ou encore Apple. La priorité du Groupe est à présent de déployer le plein potentiel de ces activités et d'assurer la croissance du Groupe en insufflant une nouvelle culture d'entreprise.

C'est sur base de ce mandat que la recherche d'un nouveau CEO a été lancée. La recherche a permis d'identifier près de 450 candidats potentiels à travers le monde. Au terme d'un processus intense, nous avons, de manière unanime, porté notre choix sur Ilham Kadri pour diriger Solvay.

En effet, Ilham allie les quatre critères clés de notre recherche :

- tout d'abord, une bonne connaissance de nos métiers et de nos produits. C'est la facette industrielle;
- ensuite, un track-record convaincant et une capacité à atteindre des résultats ambitieux;
- mais pas à n'importe quel prix ! Car, pour le Conseil d'Administration de Solvay, la manière dont la personne atteint ces objectifs et motive les équipes est cruciale. Nous cherchions une personne dotée de qualités de leadership, inclusive, capable d'engager les collaborateurs et d'insuffler une transformation culturelle basée sur des valeurs humanistes fortes;

- enfin, nous cherchions une personnalité à la fois engagée, déterminée et curieuse, ouverte sur le monde et les nouvelles technologies.

Les premiers mois ont d'ores et déjà permis d'observer l'énergie de notre nouveau CEO, sa capacité à comprendre et à adresser les enjeux opérationnels, repenser l'organisation tout en mobilisant les talents autour des valeurs du Groupe. L'exigence opérationnelle, la focalisation sur la Recherche et l'Innovation, la gestion des Talents s'affirment déjà comme les piliers de croissance sur lesquels Ilham concentre son action.

Ces premiers mois ont également permis au Conseil de percevoir la volonté d'Ilham de poursuivre la réflexion stratégique afin de développer le potentiel de Solvay.

Dans un contexte économique mondial qui se révèle complexe, nous avons été frappés par sa capacité d'apporter des réponses opérationnelles à très court terme, tout en gardant le cap vers ses objectifs long termes. Bref, sa capacité d'utiliser tant le microscope que le télescope.

#### 2019, une année riche et complexe :

Comme annoncé lors des résultats du premier trimestre, ce début d'année 2019 impose de tenir la barre opérationnelle avec rigueur pour faire face à l'environnement économique. Celui-ci est marqué par une inflexion de la demande sur certains marchés tels l'automobile, l'électronique ou encore le marché du Pétrole et du Gaz, et également par une visibilité limitée. Dans le même temps, le Groupe bénéficie de la croissance et de l'amélioration significative de la performance de Composite Materials, et de celle de Soda Ash et Peroxide. Solvay est un groupe solide, doté des atouts stratégiques et d'une capacité à manœuvrer avec rigueur dans les temps incertains. Ilham y reviendra dans son allocution.

2019 sera une année intense pour Solvay qui voit déjà s'affirmer un nouveau style de management. Ainsi, le CEO s'appuie sur une équipe recomposée autour du Comité exécutif et de la Leadership Team, constituée des responsables de GBUs et de fonctions, pour mobiliser tous les leviers opérationnels et toutes les compétences. Les rôles de chacun ont été précisés, avec la volonté de définir un nouvel équilibre entre responsabilité, focalisation résultats et programmes transversaux au service des clients. La création de la plateforme de Thermoplastic Composite est un exemple récent de ces programmes transversaux. En effet, les composites thermoplastiques constituent l'une des opportunités de croissance les plus importantes pour Solvay. La plateforme permettra d'accélérer la mise sur le marché de ces technologies innovantes.

En parallèle, la stratégie du Groupe sera affinée sur les marchés où Solvay fait la différence avec des solutions durables qui répondent de manière unique aux besoins de ses clients. Solvay est également prêt à tirer parti des opportunités qui ne manqueront pas de se présenter. Ces différents éléments permettront au Groupe de générer une croissance créatrice de valeur à long terme pour tous ses "stakeholders".

#### Dividende :

Les résultats 2018 nous amènent à vous proposer un dividende en augmentation de 0,15EUR brut par action, soit une augmentation de 4,2 % par rapport à 2017, pour s'établir à 3,75 EUR brut par action. Cette distribution est en ligne avec notre politique de progression continue du dividende.

Si cette proposition est approuvée, compte tenu de l'acompte de 1,44 EUR brut par action payé en janvier, c'est un solde de 2,31 EUR bruts par action qui sera payable à partir du 23 mai.

#### Cours de bourse :

Le cours de bourse Solvay a perdu 25% sur l'année 2018, sous l'effet d'une baisse des marchés au quatrième trimestre 2018 impactés par un ralentissement économique général. A noter que Solvay a chuté plus que le BEL 20 sur l'année (-18%) mais moins que la moyenne de ses pairs de l'industrie chimique qui s'établit à -28%.

Les marchés financiers ne reflètent pas encore ce potentiel dans le cours de bourse. Depuis le début d'année 2019, le titre a repris +4.5%, incluant l'impact de la révision de nos perspectives de croissance 2019 sur le cours de bourse.

Comme souligné ci-avant, beaucoup a été fait pour améliorer le portefeuille d'activité et la performance opérationnelle du Groupe. Notre mission est maintenant d'inscrire le Groupe sur une trajectoire de croissance durable et de le faire reconnaître par les marchés à travers le cours de bourse.

#### Gouvernance de Solvay :

Passons maintenant en revue les principaux éléments d'actualité de la gouvernance de Solvay, et commençons par la composition du Conseil.

- Composition du Conseil

L'Assemblée générale de cette année est appelée à se prononcer sur le renouvellement pour 4 ans des mandats d'administrateur de Charles Casimir-Lambert et de Marjan Oudeman.

Le mandat d'administrateur d'Ilham Kadri doit également être confirmé par nos actionnaires; Ilham complétera le mandat de Jean-Pierre Clamadiou; ce qui explique la durée de 2 ans.

Yves-Thibault de Silguy a atteint la limite d'âge statutaire et ne sollicite dès lors pas le renouvellement de son mandat d'administrateur. Membre du Conseil depuis 2011, Président du Comité des Nominations et membre des Comités des Finances et des Rémunérations, Yves-Thibault a mis au service de Solvay et de son Conseil sa grande expérience internationale et son pragmatisme. Comme Président du Comité des Nominations, il a eu à cœur de renforcer l'exigence, la diversité et l'indépendance en matière de nominations. Il a également fait progresser notre pratique en matière d'évaluation du Conseil et a en particulier joué un rôle clé pour mener à bien le processus de sélection de notre nouvelle CEO.

Au nom du Conseil, je remercie Yves-Thibault pour sa contribution exceptionnelle au Conseil et à ses Comités, et je vous propose de l'applaudir.

A l'unanimité, le Conseil a décidé de confier la Présidence du Comité des Nominations à Amparo Moraleda. Administratrice indépendante et déjà membre du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations, Amparo a joué un rôle moteur dans le processus de sélection du nouveau CEO. Dans son nouveau rôle, Amparo portera la volonté du Conseil de poursuivre la démarche de rigueur, de progrès et d'écoute de nos parties prenantes dans le domaine des Nominations. Le Groupe pourra compter sur son expérience acquise en tant que Présidente du Comité des Nominations au sein de grands groupes internationaux.

Précisons enfin qu'il n'est pas proposé de réattribuer le mandat d'administrateur de Yves-Thibault de Silguy; le nombre d'administrateurs passera en conséquence de 16 à 15.

- Nouveau Code belge des Sociétés et nouveau Code belge de gouvernance

Ce début d'année 2019 a également vu l'entrée en vigueur, depuis le 1<sup>er</sup> mai, du nouveau Code belge des Sociétés et du nouveau Code belge de gouvernance. Il est prématuré de se livrer devant vous à un inventaire des dispositions de ces nouveaux textes qui pourraient requérir une adaptation de nos statuts et / ou de notre Charte de gouvernance. Une

évaluation sera réalisée dans les prochains mois et nous reviendrons vers vous à ce sujet d'ici à l'assemblée générale de 2020.

Conclusion :

Nous avons franchi des étapes importantes ces dernières années en transformant le Groupe en profondeur; Solvay est solide, bien armée et ses équipes prêtes à poursuivre sa trajectoire de croissance ambitieuse.

2019 se présente comme une année de défis. Elle sera aussi à n'en pas douter, une année d'opportunités. L'équipe de leadership du Groupe, expérimentée, focalisée et rassemblée autour de notre nouvelle CEO est prête à les relever et à les saisir. Elle peut compter sur le soutien unanime et l'entière confiance du Conseil d'administration.

Merci également à vous toutes et tous pour votre engagement, votre confiance et votre soutien.