

Discours de Nicolas Boël

Président du Conseil d'Administration

Assemblée Générale des actionnaires du 8 mai 2018



Mesdames et Messieurs,

Chers actionnaires et amis,

Je vous souhaite la bienvenue à cette Assemblée Générale 2018. Je vous remercie pour votre présence nombreuse qui témoigne de votre confiance et de votre intérêt chaque année renouvelé. Je salue en particulier Madame Solvay ainsi que notre Président honoraire, Baron Daniel Janssen.

Je suis heureux de vous accueillir une nouvelle fois sur le campus de NOH et certainement la dernière dans sa configuration actuelle. En effet, Solvay lance un vaste projet de rénovation de ce site pour qu'il reflète la transformation du Groupe, sa volonté d'ouverture sur l'extérieur, son esprit de collaboration et d'innovation afin d'attirer les talents d'aujourd'hui et de demain. Outre le quartier général du Groupe, il accueillera un centre de R&I consacré à la science des matériaux avancés dans un bâtiment unique, à la pointe de la technologie. Il faudra vous montrer patients toutefois et attendre 2021 pour voir le résultat.

A Lyon, un plan de rénovation similaire est également lancé à horizon 2022 pour faire du site de Lyon la base d'activités de Solvay en France, avec un centre de recherche existant rénové et agrandi et un centre d'activités dans le centre de Lyon.

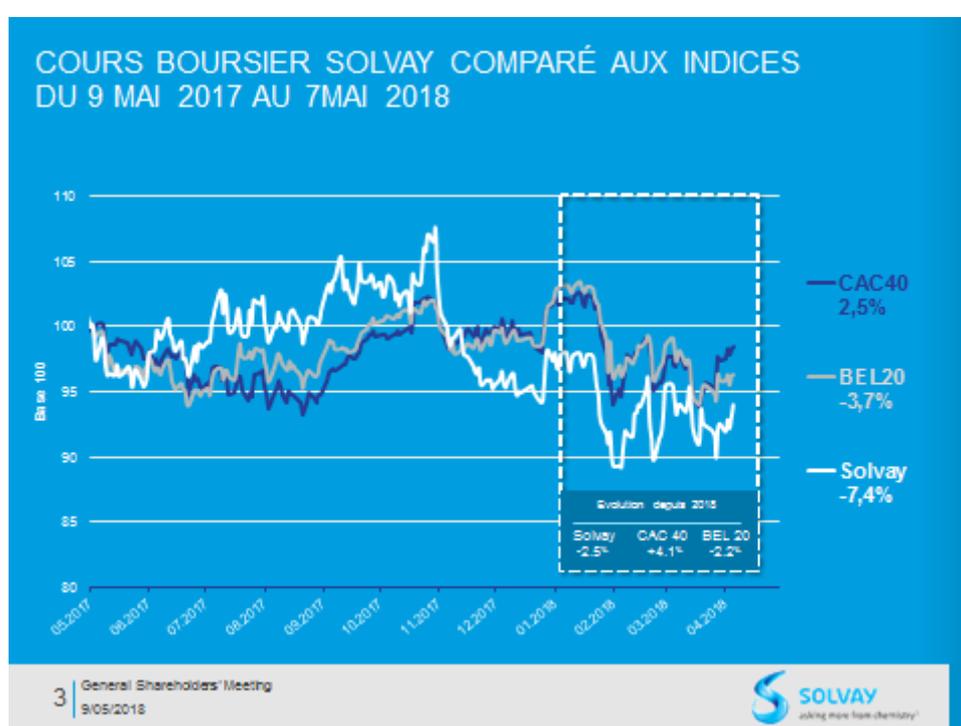
Cette AG 2018 est aussi un moment particulier parce que c'est sans doute la dernière à laquelle Jean-Pierre Clamadieu en tant que CEO participe. J'y reviendrai plus tard.

« Notre ambition : mener la course en tête »

Solvay ancre sa transformation en un groupe innovant de matériaux avancés et de chimie de spécialités. 2017 a ainsi constitué une année charnière durant laquelle nous avons démontré notre capacité à générer de la croissance organique malgré un environnement chaque année plus volatile et des taux de change défavorables. Le Groupe délivre les résultats conformes à ses engagements: sa performance économique progresse avec une croissance de ses ventes et la conquête de nouveaux marchés. Notre performance financière s'améliore

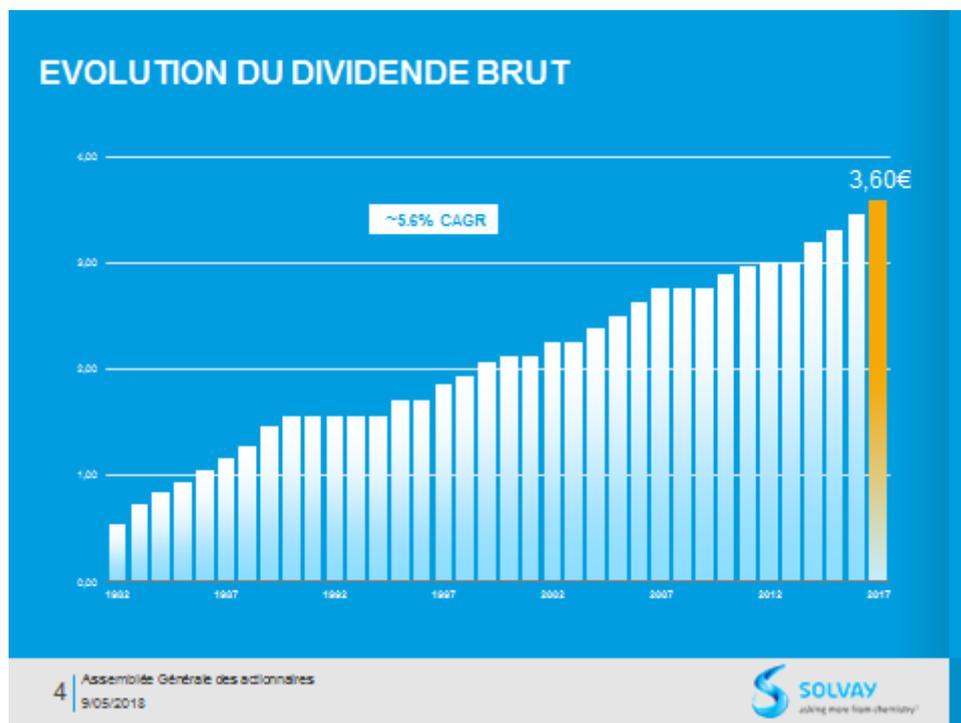
sensiblement avec un niveau de marge record, un EBITDA en croissance, une génération de cash élevée et un taux d'endettement en baisse. Enfin, nos résultats en matière de développement durable sont supérieurs aux objectifs que nous nous sommes fixés.

Evolution du cours de bourse



Mais il reste beaucoup à faire pour consolider et pérenniser ces acquis, qui ne se reflètent pas encore dans notre cours de Bourse. Or, ce sont la confiance des investisseurs et la valorisation du Groupe qui nous permettent de nous inscrire dans le long terme.

Le dividende



Les résultats 2017 nous amènent à vous proposer un dividende en augmentation de 0,15EUR brut par action, soit une augmentation de 4,3% pour s'établir à 3,60 EUR brut par action.

Cette distribution est en ligne avec notre politique de dividende bien connue.

Si cette proposition est approuvée, compte tenu de l'acompte de 1,38EUR brut par action payé en janvier, c'est un solde de 2,22EUR bruts par action qui sera payable à partir du 23 mai.

Composition du Conseil

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rosemary Thorne

Gilles Michel

Proposition de renouvellement de mandat d'Administrateur

Départ du Conseil d'Administration

Bernard Scheuble

Denis Solvay

5 | Assemblée Générale des Actionnaires
9/05/2018

SOLVAY
making more from chemistry®

Jean-Pierre n'est pas le seul à quitter le Groupe en 2018. Bernhard Scheuble quitte le Conseil d'Administration. Sa finesse d'analyse, sa connaissance du Groupe et son engagement à long terme ont contribué à la stabilité dans une période de transformation intense.

En tant que président du Comité d'Audit, il a beaucoup contribué au processus de gestion des risques et a accordé une grande importance à notre solidité financière.

Denis Solvay, figure-clé du Conseil d'Administration, nous a apporté 36 ans d'expérience au sein du Groupe et autour de la table du Conseil. En tant que vice-président du conseil d'administration entre 2006 et 2012, il nous a aidés à éviter les pièges. A ses yeux, la création de valeur à long terme a toujours été primordiale. En tant que membre du Comité des Nominations, il a focalisé son

attention sur la bonne combinaison de personnalités et de compétences. En tant que membre du Comité des Rémunérations, il a veillé à ce que la structure de rémunération soit conforme à la vision et aux valeurs à long terme de Solvay.

Au nom du conseil d'administration, j'aimerais remercier Bernhard et Denis pour leurs contributions exceptionnelles en tant que membres du Conseil et de ses comités.

Pour remplacer ces deux membres, nous vous proposons messieurs Matti Lievonen et Philippe Tournay.

CONSEIL D'ADMINISTRATION
NOMINATION

Proposition de nomination
en tant qu'Administrateur

Philippe
Tournay

Matti
Lievonen

6 | Assemblée Générale des actionnaires
9/05/2018

SOLVAY
adding more from chemistry

De nationalité finlandaise, Matti Lievonen vient du monde de l'énergie et, comme Solvay, a transformé son groupe, Neste pour en faire le numéro un des carburants bio et renouvelables, en développant les talents, l'innovation. Philippe

Tournay, après une expérience dans la finance internationale au Japon et aux Etats-Unis, est devenu entrepreneur dans le domaine du marquage industriel. Il nous apportera sa connaissance de terrain des différents processus de l'entreprise,

CONSEIL D'ADMINISTRATION
NOMINATION

Proposition de nomination d'Administrateur

Madame Rosemary Thorne

Monsieur Gilles Michel

3 | Assemblée Générale des actionnaires
9/05/2018

SOLVAY
making more from chemistry

Enfin, nous proposons de renouveler les mandats de Rosemary Thorne et Gilles Michel en tant que membres du Conseil d'administration. Rosemary deviendra également présidente du Comité d'Audit tandis que Gilles fera partie des Comités de Nomination et de Rémunération.

2018 sera une année majeure. Au quotidien nous devons garder le cap de la croissance des volumes, malgré des effets de change défavorables, un protectionnisme croissant des états, une concurrence très active, un monde qui privilégie le repli sur soi plutôt que l'intérêt commun. Dans cet environnement complexe, nous poursuivons la construction de l'avenir du Groupe, avec humilité, objectivité mais aussi détermination. Car nous ne pouvons pas nous satisfaire des

progrès engrangés année après année. Malgré notre mutation réussie et nos positions de leaders, nous faisons le constat qu'il reste du chemin à parcourir lorsque nous nous comparons aux meilleurs. Notre ambition : mener la course en tête ! Pour y parvenir, nous avons analysé avec franchise nos forces et nos faiblesses et cela a conduit le Groupe à repenser son mode de fonctionnement, son organisation mais aussi et surtout son état d'esprit et sa culture pour devenir plus simple, plus innovant, plus collaboratif. Le Groupe assume les décisions difficiles qui l'accompagnent. Après tout, ils sont indispensables pour faire face à ces défis de croissance. Solvay, cependant, met les ressources nécessaires à disposition et se donne le temps de faire face aux situations difficiles auxquelles certains employés peuvent être confrontés. N'oublions jamais que la confiance et le respect mutuel sont le dénominateur commun au sein du Groupe. Ils sont inextricablement liés au succès de notre transformation.

Un processus de succession en cours

Autre fait majeur, celui qui a initié et conduit la transformation en cours nous quitte fin 2018. Nous avons le temps nécessaire pour mener à bien le processus de succession, engagé dès l'annonce du départ programmé de Jean-Pierre. Comme nous sommes ambitieux dans nos réalisations, nous sommes ambitieux sur le choix de celui - ou de celle - qui va piloter l'avenir du Groupe. Ce devra être un industriel, un meneur d'équipe avec des qualités de leadership fortes, capable de porter Solvay plus loin, plus haut. Capable aussi de capitaliser sur la dynamique de changement engagée, focalisé sur le développement et la collaboration avec nos clients, passionné d'innovation. Enfin, il doit être doté des qualités humaines nécessaires pour libérer les énergies et l'enthousiasme du Groupe, en ligne avec nos valeurs européennes, actionnariales et sociales.

Sa feuille de route sera claire et simple : délivrer une croissance rentable et

durable pour le Groupe et préparer les futures étapes de sa transformation. Il pourra compter sur le Conseil d'Administration pour jouer le rôle de garant de la vision long terme, de passeur entre le présent et l'avenir.

Au nom du Conseil, merci.

Jean-Pierre Clamadiou

Avant de passer la parole à Jean-Pierre, et bien qu'il continuera de nous accompagner tout au long de l'année, je ne peux pas terminer mon discours sans évoquer son parcours au sein de Solvay dont il aura marqué la trajectoire.

Quelques chiffres qui parlent d'eux-mêmes pour dresser ce bilan, toujours en cours...

- 50 acquisitions et cessions pour un montant de 13,5 milliards d'euros
- Le repositionnement du Groupe dont plus de 70% du chiffre d'affaires est généré par nos moteurs de croissance
- 10 000 nouveaux collaborateurs
- Près de 50% du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions durables
- Une très forte génération de cash, qui a cru de 14% par an en moyenne depuis 2012. Le dividende a pour sa part augmenté de 19,7% sur la même période
- Un CFROI en légère augmentation malgré l'impact du goodwill de nos acquisitions
- Un cours de Bourse passé de 82,44 euros en 2012 à 113 aujourd'hui qui montre cependant que le rerating du Groupe n'est pas encore accompli.

Au-delà des chiffres, le succès de la transformation de Solvay, à l'arrivée du nouveau CEO, dépendait de notre capacité à travailler ensemble. Très rapidement, dans un contexte parfois complexe, nous avons su trouver ensemble

la juste partition, dans la transparence, la confiance, la justesse des échanges et en mettant en pratique le « pas de surprise » entre nous.

Jean-Pierre, tu apportes au Groupe ton exigence, ta détermination, une vision stratégique des enjeux doublée d'un talent de mise en œuvre jusque dans les moindres détails. Nous bénéficions de ton sens de la communication, de ton souci de clarté des messages pour être compris de tous et susciter l'adhésion, de ta volonté de transparence pour un dialogue social de qualité et de ta conviction que l'entreprise ne peut pas se contenter de faire du business mais doit s'engager aux côtés de ses communautés - un engagement sociétal cher à Solvay.

Comme tu le sais, nous ne cherchons pas un clone de Jean-Pierre Clamadieu pour mener les prochaines étapes mais tu as placé très haut la barre de notre exigence. Pour ces années de travail ensemble et pour la marque que tu imprimes sur le Groupe, en mon nom et celui du Conseil je tenais à te remercier sincèrement.