

- 1. Le produit de la vente de Polyamide a-t-il été reçu ? L'argent sera-t-il utilisé pour réduire la dette ?**
 - Nous avons reçu environ 1,2 milliard d'euros nets en janvier à la suite de la vente de Polyamide, 380 millions d'euros ont été utilisés pour réduire les obligations de pension en France, et 80 millions d'euros pour les pensions aux États-Unis.
 - Cela s'ajoute à notre contribution de 114 millions d'euros au Royaume-Uni au quatrième trimestre 2019. Le total de ces contributions s'élève à 574 millions d'euros, ce qui nous permet de réduire nos dépenses annuelles en matière de pensions de plus de 60 millions d'euros par an à partir de 2020.
 - Le reste des recettes a permis de réduire la dette.
 - Dans l'ensemble, l'utilisation du produit de la cession nous a permis de réduire les risques grâce à une diminution du désendettement et des charges liées aux pensions, et d'améliorer considérablement la génération de Free Cash Flow, conformément à notre stratégie G.R.O.W. Ces mesures contribuent également à générer une valeur économique importante, avec un taux de rendement interne supérieur à 10 % après impôt.

- 2. Nous avons également quelques questions financières à traiter, notamment sur les charges financières non récurrentes**
 - D'une manière générale, nombre de ces mouvements reflètent le fait que Solvay SA finance les filiales du groupe à l'échelle mondiale et qu'il est normal de procéder périodiquement à une adaptation des structures du capital des filiales. De tels changements sont souvent nécessaires lorsque, par exemple, les niveaux d'activité et les bénéfices des entreprises évoluent, lorsque la valeur des actifs change, lorsque nous achetons ou vendons des entreprises ou lorsque les règles fiscales changent à l'échelle locale.
 - Je vais vous présenter certaines de ces informations, mais elles sont très techniques et je dois ajouter que les éléments indiqués n'ont pas d'incidence sur les résultats consolidés du groupe.
 - Ce à quoi vous faites allusion traduit le fait que nous ayons procédé à une recapitalisation de 1,6 milliard d'euros pour réduire la dette interentreprises et augmenté les participations de Solvay SA par le biais d'une augmentation de capital. Cette augmentation de capital a été financée par une combinaison de réductions de capital et de dividendes provenant d'autres entités détenues à 100 % au Luxembourg et en Belgique, ce qui a réduit les investissements de 2,1 milliards d'Euros. Nous avons également enregistré une perte financière de 1.017 millions d'euros, dont 0,8 milliard d'euros correspondant à une perte de valeur relative à l'investissement dans des filiales, à la suite de la baisse des produits financiers des prêts accordés à notre entreprise américaine (conséquence directe de la recapitalisation de notre entreprise américaine). En résumé, nous avons adapté la structure du capital de notre filiale américaine en convertissant la dette en capital, ce qui contribue à garantir la solidité de notre filiale locale.

- 3. Est-il possible d'envisager de distribuer des actions plutôt que du cash pour le dividende dividende ?**
 - Jusqu'à présent, Solvay n'a pas pu envisager un dividende en actions simplement parce qu'elle n'en n'avait pas l'autorisation.
 - Toutefois, une résolution visant à accorder cette capacité a été votée lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire d'aujourd'hui. Cela peut donc devenir une option à envisager dans le cadre de notre processus de décision annuel.

- 4. Est-il possible de connaître le coût associé à cette Assemblée Générale?**
 - En fait, cela ne nous a rien coûté.
 - Notre dépôt sera reporté et utilisé pour l'événement de l'année prochaine, étant donné le format virtuel de cette année.

- 5. Pour passer à la stratégie, un investisseur s'interroge sur l'évolution des bénéfices au cours des dix dernières années.**
 - Permettez-moi de rappeler à tous que nous sommes aujourd'hui une société très différente de ce que nous étions il y a dix ans, à la suite d'une profonde transformation de notre portefeuille qui a comporté plusieurs transactions. Les bénéfices ont bien sûr augmenté, mais ce sont principalement les marges d'Ebitda qui ont évolué, passant de 15 à 23 %.
 - Nous avons une nouvelle stratégie G.RO.W. et une plateforme d'innovation. Mon ambition est de libérer tout le potentiel du groupe. Et j'ai commencé par remodeler la stratégie, la structure et la

culture du groupe : je vous les ai décrites dans ma présentation d'aujourd'hui. Je suis très enthousiaste à l'idée de diriger l'entreprise pour écrire son prochain chapitre.

- Et nous ne “gaspillerons” pas cette crise. C'est l'occasion d'accélérer nos plans, qu'il s'agisse de nos initiatives en matière de coûts, d'une meilleure génération de liquidités ou simplement de la préparation de l'entreprise en vue de son prochain cycle de croissance. Cette crise nous aidera à en sortir plus forts, et encore mieux armés pour la croissance, une fois que l'environnement sera normalisé.
- 6. S'en tenant à la stratégie, un investisseur dit que Solvay est toujours considérée comme une entreprise diversifiée : pouvez-vous nous dire pourquoi vous avez besoin des activités chimiques ?**
- Tout d'abord, je ne veux pas que vous pensiez qu'il y a un quelconque jugement sur le portefeuille existant.
 - J'occupe ce poste depuis un an, et mon premier devoir a été de faire faire un audit préalable, comme si j'avais acheté ces entreprises. Nos activités “Chemicals” n'étaient pas vraiment exploitées pour l'argent, pas plus que nos activités “Solutions” pour optimiser les rendements. C'est la bonne chose à faire, parce que cela va créer de la valeur pour les actionnaires et permettre aux business de se concentrer sur leur KPI les plus faibles et les moins performants, et ainsi augmenter le rendement total pour les actionnaires (TSR).
 - En ce qui concerne nos activités “Chemicals”, comme vous le savez, nous occupons une position de leader et nous disposons d'avantages concurrentiels dans ces secteurs (sans exception) : nous sommes numéro un pour la soude, numéro un pour les peroxydes, numéro un pour la silice HDS pour les pneus, numéro un pour le Coatis au LATAM. Ils ont tous un historique constant de génération de liquidités (ou CASH COWS). Au cours des cinq dernières années, ces entreprises ont enregistré une croissance organique de 9 % en termes de flux de trésorerie, de 79 % au niveau de la conversion de trésorerie, et de 27 % au niveau de l'EBITDA et du rendement du WACC.
 - Pour l'instant, nous considérons la génération de liquidités par ces activités “Chemicals” comme un moyen efficace de financer des opportunités de croissance intéressantes dans le secteur des matériaux, des dividendes, et pour continuer à diminuer le désendettement du bilan.
- 7. En ce qui concerne les performances de l'entreprise, pouvez-vous commenter votre point de vue pour 2020 et l'impact de la pandémie ?**
- Nous avons enregistré de bonnes performances au premier trimestre. L'impact a été limité. Nous avons dû fermer pendant deux semaines en Chine, car les autorités ont prolongé le Nouvel An chinois dans tout le pays. Cela nous a coûté 20 millions d'euros et nous avons guidé pour 25 millions. Nous étions donc proche de nos estimations, car nous avons pu anticiper les fermetures et réouvertures chinoises et coréennes, ainsi que les implications sur nos entreprises. Mais comme vous le savez, l'impact se fera sentir au deuxième et au troisième trimestres.
 - En avril, nous avons constaté une baisse substantielle des ventes et de nos carnets de commande. Nous nous attendons donc à ce que le deuxième trimestre soit sensiblement plus faible. En effet, nous constatons des baisses prononcées dans les secteurs de l'aéronautique, des transports et de l'automobile, comme on pouvait s'y attendre. Et nous constatons également une certaine mollesse sur les marchés qui ont résisté au premier trimestre, comme la pâte à papier, les vitrages pour la construction. C'est ce qui explique notre guidance.
 - Nous n'avons pas suffisamment de visibilité pour donner des indications sur l'ensemble de l'année, mais nous espérons donner davantage d'indications lorsque la visibilité s'améliorera.
- 8. Pouvons-nous passer aux performances de l'entreprise en termes d'indicateurs clés de performance (KPI) tels que le TSR, qui semblent moins bons que ceux de nos homologues ?**
- En fait, la personne qui pose cette question a raison. Le rendement total pour les actionnaires de Solvay, qui, je vous le rappelle, comprend les dividendes et l'évolution du cours de l'action, est à la traîne par rapport à ses homologues depuis dix ans et, en effet, l'EV/EBITDA, ou PE/multiple, sont des indicateurs qui laissent supposer que le cours de l'action est sous-évalué.
 - Lorsque j'écoute les investisseurs, il est clair qu'il y a un potentiel de valeur ajoutée latent devant nous. Alors que, comme il a été mentionné précédemment, les marges EBITDA étaient parmi les meilleures de leur catégorie, la génération de FCF (Free Cash Flow) et les rendements ont pesé sur

la valeur de Solvay. Nous n'en sommes pas satisfaits, et je considère que c'est un domaine à améliorer.

- Cela impliquerait qu'une orientation stratégique sur l'amélioration des liquidités et des rendements puissent avoir un impact positif sur la valeur. La bonne nouvelle, c'est que j'y ai vu une opportunité dès le premier jour, en fait avant même de rejoindre la société.
- J'ai également fait part de mon mécontentement face à la génération FCF dans l'entreprise et, avec le Comité Exécutif et les présidents des business, nous avons déployé de gros efforts au cours des 12 derniers mois pour gérer avec rigueur le fonds de roulement au cours de l'année ; nous avons également modifié les mesures incitatives en conséquence, et cela a porté ses fruits. Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer les liquidités et les rendements, et c'est en effet l'objectif de nos missions sectorielles différenciées dans le cadre de la stratégie G.R.O.W. Par ailleurs, tout en continuant à redresser le bilan et à diminuer le montant annuel des pensions, à améliorer les créances et les dettes, nous continuerons à améliorer notre production FCF et sa conversion. Il s'agira probablement d'un travail sur plusieurs années pour traverser la crise actuelle.

9. Et si nous regardons le compte de résultat et le bilan, nous semblons également être à la traîne par rapport à nos homologues ? Je ne suis pas sûr pour le compte de résultats, mais pour le bilan, il y a des raisons à cela, n'est-ce pas ?

- D'une manière générale, la raison principale réside dans le fait que la génération de liquidités de Solvay a pris du retard, principalement parce que nous avons des dépenses de trésorerie liées aux charges financières, aux pensions de retraite et aux responsabilités environnementales, qui sont nettement plus élevées que celles de nos homologues. Ce n'est pas nouveau, car c'est le résultat de l'histoire de la société et des acquisitions réalisées au fil du temps, en particulier au cours des dix dernières années. Cela va prendre du temps, mais le désendettement et le redressement du bilan font partie de notre feuille de route stratégique.
- Je vous rappelle que la dette financière nette sous-jacente totale + les engagements de pension s'élevait à 9,7 milliards d'euros fin 2015, juste après l'acquisition de Cytec, et qu'elle est maintenant de 6,8 milliards d'euros à la fin du premier trimestre 2020, après la vente des actifs de Polyamides fin janvier. C'est 30 % de moins. Comme vous le savez, et pour la première fois de notre histoire, nous avons commencé à nous pencher également sur la question plus structurelle des pensions. En conséquence, notre génération de liquidités commence à s'améliorer sensiblement. Cela deviendra encore plus visible au fur et à mesure que nous nous remettrons de la crise.
- Nous vous rappelons que nous avons versé des contributions volontaires supplémentaires à plusieurs régimes :
 - au premier trimestre 2020, 460 millions d'euros versés au total en France et aux États-Unis, en plus des 114 millions d'euros au Royaume-Uni au quatrième trimestre 2019
 - Ces contributions, d'un montant total de 574 millions d'euros, réduisent de plus de 60 millions d'euros par an le montant annuel des pensions à partir de cette année.
 - Le MIRR (taux de rendement interne modifié - reflétant le coût et la rentabilité d'un projet) de ces contributions a été convaincant, dépassant notre WACC de 6,7 % (qui est un coût moyen pondéré du capital).
- Les rendements pèsent également sur l'évaluation, et c'est un sujet qui est également abordé par notre stratégie G.R.O.W. Comme vous le savez, nous avons créé le segment « Solutions » regroupant les activités qui devront améliorer leur rendement au fil du temps.
- En général, nous disposons d'un certain nombre de leviers que nous pouvons contrôler, et nous voyons des pistes d'amélioration importantes à moyen terme.

10. Il a été fait référence à un rapport d'analyste spécifique concernant l'intensité capitalistique et les marges EBIT de Solvay par rapport à ses homologues. Quel est votre avis à ce sujet ?

- Nous évaluons de nombreux aspects des performances de Solvay. En fait, si l'on considère les trois dernières années, l'intensité capitalistique de Solvay est conforme à la moyenne de ses pairs, à environ 6-7 % des ventes, et les investissements en immobilisations corporelles se situent à environ 1, ce qui est conforme à ceux de ses homologues. Ce sont des faits.
- Pour compléter le tableau, il convient également de noter que les marges EBITDA de Solvay, à 22 %, sont supérieures d'environ 5 points à celles de ses homologues, et que sa conversion en cash opérationnel (qui s'élève à 68 %) est supérieure d'environ 2 points à celle de ses homologues.

Cependant, le coût élevé des pensions de retraite pèse sur la conversion du FCF de Solvay, à 26 %. Notre stratégie G.R.O.W vise justement à remédier à cela... et nous faisons des progrès.

11. Et pouvez-vous commenter votre processus d'évaluation des risques dans les futures décisions de fusions-acquisitions ?

- Tout d'abord, nous disposons d'un processus complet d'évaluation et d'examen de toute opportunité d'acquisition, qui comprend un examen approfondi du marché, des tendances observées, de la pénétration technologique, de l'environnement concurrentiel, du potentiel de croissance et bien sûr de la durabilité.
- Deuxièmement, j'aime apprendre du passé pour façonner l'avenir, et avec plus de 50 fusions et acquisitions réalisées, comme mentionné précédemment, on apprend beaucoup. J'ai réalisé un post-mortem qui a été présentée au Conseil d'administration, et il y a de grandes choses que nous avons pu réaliser, comme d'autres que nous aurions pu mieux faire. À l'avenir, nous ferons preuve de diligence et de discipline dans toutes les fusions-acquisitions, afin de garantir l'alignement sur notre stratégie, l'adéquation à notre nouvelle culture et, plus que jamais, la valeur actionnariale sera notre fil conducteur pour les décisions futures.

12. En ce qui concerne votre plateforme des matériaux, partagez-vous l'avis de Warren Buffett selon lequel des temps difficiles sont à venir pour l'industrie aérienne ? Allez-vous continuer à investir dans la recherche et l'innovation ?

- Permettez-moi d'abord de préparer le terrain : en tant que Groupe, l'industrie aérospatiale représente environ 11 % de nos ventes ; sur ces 11 %, environ 60 % représentent les avions civils, 25 % la défense et 15 % l'industrie.
- L'année dernière, nous avons commencé à apporter des améliorations structurelles à nos activités, en nous concentrant sur l'amélioration de notre efficacité opérationnelle ; cela augmente l'effet de levier entre le haut et le bas de la chaîne, car nous n'étions pas satisfaits de la quantité d'argent qui transitait. En outre, en prévision des problèmes liés au 737 MAX, nous avons déjà commencé à adapter notre production au quatrième trimestre de l'année dernière aux besoins changeants de nos clients du secteur aéronautique
- Je partage le sentiment de Warren Buffet sur les compagnies aériennes et je prévois des difficultés supplémentaires. L'IATA (Association internationale du transport aérien) prévoit une baisse du trafic de passagers de l'ordre de 48 % en 2020 par rapport à 2019. Nous explorons donc d'autres possibilités pour optimiser notre présence dans ce secteur, et nous continuerons à agir de manière décisive selon les circonstances.
- Comme je l'ai dit précédemment, nous allons reprendre les voyages, et nous allons repartir de nouveau... mais la reprise prendra du temps. Historiquement, le secteur aéronautique a connu des points d'inflexion cycliques sur une période d'environ 8 ans. Au cours de la dernière décennie, nous avons connu un cycle de croissance sans précédent d'une durée de 11 ans. Les cycles dans ce secteur ne sont donc pas une surprise, car l'équipe de direction actuelle en a vécu plusieurs et en est sortie renforcée.
- Notre portefeuille est bien aligné sur les nouveaux avions à couloir unique (tels que les A220, A320, 737) qui devraient être plus demandés une fois que le trafic aérien commencera à augmenter ; nous n'avons pas de prévisions aussi importantes sur les gros porteurs, tels que l'A350 et l'A380, où nos concurrents ont une part plus importante. Ces avions pourraient être plus lents pour retrouver la croissance, car les voyages internationaux prendront peut-être plus de temps pour revenir à la normale après la crise.
- En ce qui concerne l'innovation dans le domaine des MATÉRIAUX, nous sommes fiers d'avoir lancé 2 plateformes : l'une liée aux composites thermoplastiques (où nous occupons une position de leader), et l'autre aux matériaux pour batteries de véhicules électriques (où nous affichons une bonne progression) ; tout cela correspond bien à notre profil de durabilité. Donc oui, nous continuons à investir dans ces plateformes.

13. Passons au segment Solutions : quelques questions se posent au sujet de votre déclaration « il n'y a pas de vache sacrée », des actifs peu performants et de l'avenir de Novecare ; une vente est-elle envisagée ?

- Oui, je confirme qu'il n'y a pas de vaches sacrées dans notre Groupe et nous évaluerons toujours

si nous sommes les propriétaires légitimes de toutes les activités que nous avons entre les mains.

- Tant que nous pensons être le meilleur propriétaire, le mieux placé pour générer de la valeur au sein d'une entreprise, nous la conserverons et nous travaillerons à améliorer sa rentabilité. Le jour où nous penserons que ce n'est plus le cas, nous chercherons des options stratégiques, et nous ne nous en priverons pas.
- N'oubliez pas que nous avons des activités solides et résilientes au sein de Novincare, en dehors du secteur pétrolier et gazier, qui servent d'autres marchés (tels que l'agroalimentaire, les revêtements et les soins personnels et domestiques), et qu'il s'agit d'entreprises qui affichent une croissance, des entreprises de grande qualité, résilientes qui plus est. Elles l'ont prouvé au cours du second semestre de l'année dernière et sans doute au cours du premier trimestre de cette année.

14. Pour ce qui est de Novincare, une question se pose sur l'investissement dans Chemlogics en 2013, qui entraînerait une dépréciation.

- Pour rappel, les activités de Solvay Oil & Gas sont constituées des activités issues de l'acquisition de Rhodia et des activités de Chemlogics, acquises fin 2013. Ce dernier a généré une valeur économique entre 2011 et 2018, avec un rendement supérieur WACC du groupe de 6,7 % et ce, jusqu'à ce que la dynamique du marché change profondément l'année dernière.
- Comme vous le savez, l'industrie pétrolière et gazière a connu une évolution importante au cours des 18 derniers mois. L'investissement dans le secteur pétrolier et gazier non conventionnel s'est affaibli, et de nombreux acteurs de la chaîne de valeur ont connu des marges plus faibles et une consolidation de cette chaîne... entraînant des amortissements massifs et une augmentation du nombre de puits inachevés, donc moins de stimulation et de fracturation. De même, notre proposition de valeur avec les technologies GUAR de Rhodia et l'expertise de Chemlogics en matière de formulation n'était plus souhaitée, et les clients n'étaient pas prêts à payer plus cher pour des solutions plus écologiques.
- Notre réponse a été de lancer un plan de redressement à la mi-2019, qui comprend une restructuration, une simplification, des mesures de coûts et la fourniture de nouvelles solutions offrant un coût total de possession plus faible à nos clients.
- Nous constatons que les mesures relatives aux coûts ont un impact, puisque nous avons maintenu des marges de 17 % en 2019 et qu'au premier trimestre, les marges d'Ebitda enregistrées sur les segments Solutions ont augmenté, passant à 17,4 %.
- Cela dit, lorsque des changements fondamentaux se produisent sur les marchés, avec comme conséquence une réduction des taux de croissance ou de la rentabilité escomptés, on reconnaît alors les déficiences et c'est ce qui s'est passé. N'oubliez pas non plus que, contrairement à toutes les autres catégories d'actifs, les IFRS ne permettent pas l'amortissement du goodwill ; les dépréciations sont donc le seul moyen de reconnaître l'érosion de la valeur du goodwill.

15. Et pouvez-vous commenter la détérioration des prix du pétrole, ainsi que son impact ?

- En effet, le prix du pétrole a terminé l'année 2019 aux alentours de 60 USD le baril ; et maintenant, il est d'environ 25 USD le baril après sa chute historique, et l'IHS prévoit que le prix du Brent se situera dans une fourchette de 10 à 30 USD le baril pour le reste de l'année 2020
- Comme je l'ai déjà mentionné, cette activité est en redressement depuis la mi-2019 ; je suis heureuse que nous ayons entamé ce processus avant la baisse significative des prix. Elle représente aujourd'hui ~4 % des ventes du Groupe et a moins d'impact sur nos résultats.
- Là encore, il n'y a pas de vaches sacrées dans notre entreprise et nous évaluerons toujours si nous en sommes les propriétaires légitimes. Nous restons ouverts à cet égard.

16. Et sur l'aspect de durabilité des activités pétrolières et gazières compte tenu des ambitions de Solvay ? Certains se demandent si les activités pétrolières et gazières non conventionnelles correspondent au portefeuille de Solvay ?

- La durabilité est un élément important de notre nouvelle mission et vision, comme en témoignent les objectifs de ONE Planet que je vous ai communiqués.
- Je ne porterai pas de jugement sur les fusions et acquisitions passées, je considère simplement que j'ai hérité d'actifs et que ceux-ci font désormais partie de Solvay. Mon rôle est d'en tirer le meilleur parti et d'obtenir la meilleure rentabilité pour les actionnaires.

- En ce qui concerne les activités pétrolières et gazières, comme je l'ai déjà mentionné, nous avons entamé un plan de redressement à l'automne de l'année dernière, afin d'atténuer les difficultés.
- De plus, fondamentalement, vendre une entreprise qui est confrontée à des difficultés économiques ou qui opère dans un contexte macroéconomique incertain est le moyen le plus sûr de détruire la valeur actionnariale lors de la vente (ne serait-ce que parce que la décote serait importante). Nos investisseurs attendent de nous que nous maximisions la valeur et que nous ne les décevions pas. Nous ne sommes pas forcés de vendre. Et comme je viens de le mentionner, il est bon pour toute entreprise de se demander en permanence si elle en est le meilleur propriétaire, et nous sommes ouverts à ce sujet.
- La durabilité reste une priorité pour Solvay... et plus que jamais, j'appelle les investisseurs ESG, Sustainability, à se pencher en détail sur notre initiative Solvay One Planet. Nous prenons cela très au sérieux.

17. Nous avons une question sur le Net Promoter Score de Solvay : pourquoi pensez-vous que ce soit un bon indicateur de la fidélité des clients ?

- Le Net Promoter Score (NPS) est un indicateur utilisé depuis environ 15 ans pour mesurer la fidélité des clients dans les environnements BtoB et BtoC. Il est utilisé à la fois sur les marchés/dans les secteurs des matières premières et des produits spécialisés, et vise à identifier les véritables différenciations par rapport à la concurrence. Solvay utilise la mesure NPS depuis 2014. Le score du groupe constitue la moyenne des SNP de chaque GBU pondérée par leurs revenus.
- Pour beaucoup de produits spécialisés, il y a plus d'« interdépendance », mais la qualité du service technique, l'efficacité de la co-innovation et le niveau des services logistiques sont des éléments sur lesquels plusieurs concurrents « se battent » pour augmenter leur part de portefeuille.
- Pour les produits de base, la qualité de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle crucial, au-delà du prix. Par conséquent, dans tous les secteurs, la question du NPS est pertinente et aide vraiment à choisir les bonnes causes pour se différencier et renforcer notre proposition de valeur basée sur les véritables attentes des clients, car les opportunités de changement ne manquent pas
- Le NPS repose sur une seule question : quelle est la probabilité que vous recommanderiez Solvay à un collègue ou à un ami sur une échelle de 0 à 10 ? Le NPS est la différence entre le % de promoteurs (ceux qui ont répondu 9 ou 10) et le pourcentage de détracteurs (ceux qui ont répondu entre 0 et 6).
- Le NPS du groupe est passé de 14 % en 2014 (première mesure) à 42 % en 2018

18. Alors pourquoi notre score a-t-il baissé en 2019, passant de 42 % à 33 % ?

- En 2019, le groupe a décidé de placer la barre plus haut en posant plus de questions à un plus grand nombre de clients, de sorte que les deux résultats ne sont plus directement comparables. Nous sommes maintenant passés à un niveau supérieur en terme de suivi de la fidélisation et de la satisfaction des clients, en mettant en œuvre le Net Promoter System (méthodologie Bain). En bref, cette approche est basée sur a) un très large panel de clients (beaucoup plus large que dans les enquêtes précédentes), b) un questionnaire « numérique » très compact axé sur la question de base du SNP (suivi de la question ouverte « pourquoi » qui permet aux clients d'expliquer les raisons de leur score). Une deuxième partie de la méthodologie est également axée sur la qualité des interactions entre nos employés de première ligne et leur homologue chez les clients.
- Le déploiement de cette nouvelle méthodologie a entraîné une certaine réduction du score (33 % en 2019), car un échantillon beaucoup plus large de clients était interrogé pour la première fois. L'environnement économique créait également une certaine pression sur nos relations avec nos clients.
- Chaque GBU met en place des plans d'action solides pour adapter notre proposition de valeur et renforcer encore la fidélisation des clients.

19. Changement de sujet : nous avons une question sur la « réévaluation des pensions de retraite ».

- Le sujet n'est pas nouveau ; il remonte en fait à la mise en œuvre de la nouvelle réglementation sur les pensions de retraite des cadres, il y a plus de 30 ans, et plus précisément au sujet de la « réévaluation des pensions de retraite ».
- Depuis, pendant toutes ces années, il y a eu de nombreux contacts, de nombreuses lettres envoyées aux dirigeants du groupe, passés ou présents, ainsi qu'à son Conseil d'Administration, qui

a été tenu informé. Il y a eu un discours prononcé sur le même sujet il y a plus de 20 ans, en 1997, lors de l'Assemblée générale de SOLVAY, et la société a répondu. Le sujet a de nouveau été soulevé par M. Weekers lors de la session de questions-réponses de l'Assemblée générale de 2018. À chacune de ces occasions, on lui a dit qu'il n'y avait pas de sujet chez Solvay concernant la « réévaluation des pensions de retraite ». C'est particulièrement vrai pour son intervention à l'AG de 2018 où j'ai publiquement pu confirmer cela. J'ai cru comprendre qu'il était très mécontent du fait que le texte de son discours, comme c'est le cas normalement de toutes les questions posées à l'Assemblée, n'était pas annexé au procès-verbal de cette réunion. Depuis, nous sommes restés en contact et suite à une nouvelle rencontre en février 2019, M. Weekers m'a déclaré par lettre mettre fin à cette question de son côté.

- Je dois admettre que ce n'est pas le cas et je le regrette.

20. Comment Solvay met-elle en place la nouvelle culture que vous proposez ? Avec vos talents ?

- Rendre notre raison d'être vivante a toujours été la priorité. Nous avons défini 7 comportements en soutien de notre raison d'être : 4 pour l'ensemble du personnel Solvay et 3 pour les responsables, les cadres. Ce sont des choses très concrètes, et comme nous avons l'obsession des clients, nous apprenons, désapprenons, puis réapprenons.
- Nous coachons les personnes avec passion pour développer leur plein potentiel, ou encore nous dirigeons pour donner du sens avec courage, intelligence et cœur.
- Nous avons préparé 7 modules de formation pour l'ensemble des employés.
- Ces comportements sont les points cardinaux de notre boussole et sont utilisés pour recruter et développer nos talents. Ils sont aussi des référents pour notre politique de reconnaissance et pour favoriser la méritocratie.

21. Passons à un sujet qui vous tient à cœur: la durabilité. Le grand public associe-t-il Solvay aux plastiques, et nos produits finissent-ils dans les océans ?

- La durabilité est un élément clé chez Solvay, et elle est importante pour moi à titre personnel
- Je rappelle à tout le monde que Solvay n'est pas impliqué dans les plastiques à usage unique ; vous vous souvenez peut-être que nous avons abandonné les polyoléfines, le PVC et les plastiques polyamides.
- Les polymères et les matériaux composites de Solvay sont utilisés dans des applications très performantes qui, comme je l'ai expliqué dans ma présentation, sont portées par des mégatendances telles que l'allègement, l'électrification, l'efficacité des ressources et l'utilisation de produits chimiques respectueux de l'environnement.
- Ils sont utilisés dans des applications telles que certaines pièces situées sous le capot des voitures, et ont une longue durée de vie. Nos technologies utilisées en matière d'électrification en sont un exemple. Cela permet d'économiser du poids, et donc de réduire la consommation de carburant, ce qui est bon pour notre planète.
- Nous progressons, notamment grâce à de nouvelles technologies telles que les thermoplastiques (combinaison de polymères haut de gamme et de matériaux composites) où nous avons clairement comme ambition d'améliorer la recyclabilité et la circularité.

22. Certaines personnes doivent trouver étrange que nos produits soient utilisés dans les voitures et les avions alors que nous obtenons des classements aussi élevés en matière de durabilité. Pouvez-vous les convaincre que Solvay est effectivement une entreprise durable ?

- Laissez-moi prendre un peu de recul et vous dire COMMENT nous travaillons, avant ce que nous faisons.
- La méthodologie SPM de Solvay, qui signifie Sustainable Portfolio Management, est en train de devenir une norme reconnue et est maintenant enseignée à Harvard en tant qu'étude de cas. Elle fait partie de nos mesures incitatives en matière de gestion.
- Notre méthodologie analyse chaque entreprise (y compris son empreinte environnementale et sa contribution à la planète), afin de nous assurer que nous donnons la priorité aux investissements, principalement dans des solutions durables. (Aujourd'hui, cela représente environ 50 % de notre portefeuille.)
- Permettez-moi maintenant de donner quelques exemples à nos investisseurs :
- 1/ dans les transports. J'aime le métal, parce qu'il peut être remplacé, disais-je. Nos polymères permettent d'alléger TOUS les moyens de transport.

- Dans une voiture à moteur à combustion interne, vous pouvez trouver 8 kg de nos polymères (en passant à un véhicule électrique pur, vous trouvez 9 kg de notre matériau, et dans un moteur hybride, vous pouvez en trouver 12 kg) ; par conséquent, le passage aux véhicules électriques est bon pour la durabilité et pour la croissance de Solvay. Maintenant, saviez-vous qu'une réduction de 10 % du poids des véhicules pouvait entraîner une amélioration de 8 % des économies en carburant ?
- Dans le domaine aérospatial, la technologie d'infusion de résine de Solvay est utilisée dans les moteurs d'avion ; elle réduit la consommation de carburant et les émissions de CO₂ à hauteur de 15 % par rapport à la technologie précédente de moteurs.
- 2/ dans le domaine de la santé, nos matériaux apportent un confort à plus de 2 millions de patients en dialyse ou en orthopédie.
- 3/ Un autre exemple concerne notre technologie de bicarbonate appelée Solvair, qui est utilisée dans les bateaux de transport maritime. La Méridionale a été la première compagnie maritime à l'utiliser, et elle a éliminé plus de 99 % des particules de SO_x contenues dans ses fumées.
- Je m'arrête ici, mais je pourrais continuer encore et encore...
- Enfin, permettez-moi de vous rappeler qu'avec le lancement de « Solvay ONE Planet », nous avons lancé un certain nombre d'initiatives audacieuses qui constituent un élément clé de la stratégie de durabilité de notre entreprise.

23. Dans le contexte actuel, plus complexe, l'initiative « Solvay one planet » est-elle en suspens ?

- Solvay ONE Planet est un plan à long terme qui constitue un élément essentiel de notre stratégie. Elle est unique parce qu'elle est holistique,
- En plus du climat : citons l'alignement sur l'accord de Paris, le renoncement au charbon et l'engagement dans le chapitre de la biodiversité (et nous pensons être les premiers à entamer ce chapitre...), comme je l'ai mentionné dans mon discours
- L'amélioration des ressources est en cours, et cela va de la réduction de la consommation d'eau douce à la réduction des déchets
- Enfin, le pilier « Une vie meilleure » est en place. Vous pouvez le constater à travers un certain nombre d'actions récentes (notamment notre politique de congé coparental, les nouveaux objectifs en matière d'inclusion et de diversité, et notre récent fonds de solidarité).
- Nous allons donc résolument continuer à prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs du programme « ONE Planet ».

24. Pour revenir au COVID-19, quelle partie des activités de Solvay est considérée comme indispensable ?

- Comme vous l'avez vu dans la présentation, nous avons été considérés par les autorités comme une activité indispensable dans le monde entier, ce qui a conduit à des arrêts limités. Nos activités consistent à fournir de l'eau propre, des membranes d'hémodialyse, des denrées alimentaires, des aliments pour animaux, des emballages ou des ingrédients pharmaceutiques, à assainir l'air ou à fournir des shampoings/savons et des gels pour l'hygiène et le nettoyage.
- Vous avez également entendu d'innombrables exemples de notre soutien pour la lutte contre le COVID-19, et vous pouvez aussi vous référer à ma présentation.

25. Pouvez-vous commenter le Solvay Way et la note spécifique de l'auditeur montrant que des améliorations sont possibles ?

- En fait, le commentaire complet de Deloitte est le suivant : Bien que le processus, la définition et l'environnement de contrôle sous-jacent des auto-évaluations du Solvay Way aient été considérablement révisés en 2019 par rapport à 2018, ils peuvent encore être améliorés. Ils doivent être renforcés en 2020.
- Il s'agit d'une observation des auditeurs, et non d'une qualification
- Pour un nombre limité de sites, l'auto-évaluation a été parfois considérée comme optimiste, et parfois comme pessimiste ; l'impact sur le score consolidé du groupe a été inférieur à 1 %. C'est pourquoi il s'agit d'une observation et non d'une qualification.
- L'évolution du Solvay Way, dans le cadre de « Solvay One Planet », est à l'ordre du jour en 2020, qui sera une année de transition. Ce qui est important, c'est que nous puissions continuer à nous améliorer.

26. Comment envisagez-vous assurer une croissance continue et durable qui soit en adéquation avec la taille non croissante de notre planète ?

- C'est une excellente question, très pertinente. Nous sommes tous d'accord pour dire que nous n'avons qu'une seule planète et qu'elle a des ressources limitées. Je suis d'accord pour dire que nous devons faire plus avec moins.
- Et c'est pourquoi nous avons lancé la stratégie baptisée « Solvay One Planet ». Nous nous sommes fixé des objectifs audacieux et ambitieux, et notamment :
 - **Éliminer l'utilisation du charbon.** Solvay ne construira pas de nouvelles centrales au charbon et s'engage à supprimer progressivement l'utilisation du charbon pour produire de l'énergie là où des alternatives d'énergie renouvelable existent.
 - **Augmenter le recyclage des déchets.** Nous allons réduire d'un tiers nos déchets industriels non recyclables, comme la mise en décharge et l'incinération, sans récupération d'énergie.
 - Et j'ai évoqué d'autres objectifs dans ma présentation concernant la biodiversité et la circularité.

Nous sommes engagés dans la croissance de la valeur, et nous sommes très conscients de la nécessité de le faire de manière responsable et durable.

27. En ce qui concerne le fonds de solidarité de Solvay, vous avez été félicité pour le lancement de cette action par un investisseur privé, qui incite également sa sœur et d'autres entreprises à faire de même...une réaction ?

Je tiens à remercier chaleureusement notre investisseur pour son intérêt et pour sa contribution au Fonds, et nous souhaitons également la bienvenue à votre sœur.

- Le Fonds sera administré par la Fondation Roi Baudouin dans le but de soutenir les employés de Solvay et leurs personnes à charge à l'échelle du monde entier en cas de difficultés dues à la pandémie de coronavirus.
- Je vous remercie de valoriser et de promouvoir l'initiative de Solvay auprès de tous.
- Je voudrais également et encore une fois remercier notre actionnaire de référence, Solvac, ainsi que de nombreux actionnaires privés, pour leurs généreuses contributions ; en effet, nous encourageons et invitons tous les actionnaires à se joindre à cet effort.

28. Et notre dernière question porte sur la valeur que nous accordons aux réunions en face à face avec les actionnaires, surtout privés

- Nous aussi, nous attachons une grande importance aux réunions en face à face avec les actionnaires. Nous avons un programme d'activités soutenu tout au long de l'année en temps normal (VFB Happening, Finance Avenue, entre autres, en Belgique). En fait, une dizaine d'événements de cette nature ont été prévus en 2020 pour les actionnaires privés.
- Et nous faisons de même pour nos investisseurs institutionnels ; nous avons effectué une grande tournée de présentation à New York, Boston, Bruxelles, Paris et Londres juste avant la fermeture des marchés, en mars.
- Depuis mes débuts en tant que PDG, nous avons rencontré environ 300 investisseurs (19 conférences d'investisseurs et 7 présentations itinérantes organisées dans 9 villes)
- Nous suivons attentivement les recommandations des différents pays dans lesquels nous organisons ces réunions, et nous prendrons des décisions en gardant à l'esprit la santé et la sécurité de tous les participants.
- Au sein de l'environnement actuel, nous organisons ces réunions dans un format virtuel pour rester en contact avec nos précieux investisseurs, comme nous l'avons fait depuis l'appel de la semaine dernière, et j'ai rencontré virtuellement plus de 10 investisseurs avec Karim.