



**Allocution de Christian Jourquin,
Président du Comité exécutif,
à l'occasion de la réunion de fin d'année
des collaborateurs de Solvay
à Neder-over-Heembeek (Belgique),
le 21/12/2011**

Chères collaboratrices,
Chers collaborateurs,
Chers amis,
Mesdames, Messieurs,

Je suis très heureux de vous accueillir aujourd'hui à Neder-over-Heembeek, le nouveau quartier général du Groupe. Ce sera bientôt notre unique maison bruxelloise - et notre regroupement en un seul site marque le début d'une ère nouvelle. Au nom du Comité exécutif, je vous remercie d'être venus si nombreux à cette réunion, au cours de laquelle nous allons faire le point sur les douze mois écoulés, célébrer l'an nouveau et nous projeter dans l'avenir.

Je souhaite tout particulièrement la bienvenue au Président du Conseil d'Administration, M. Aloïs Michielsen et au Président honoraire, M. Daniel Janssen. Nous accueillons également, ce soir, M. Nicolas Boël, qui prendra la présidence du Conseil d'Administration en mai prochain, à l'occasion du départ de M. Michielsen, qui nous quittera à l'issue d'une carrière de 44 ans chez Solvay.

Je salue aussi M. Paul Washer, qui nous honore comme toujours de son intérêt.

Je remercie les membres du Comité d'entreprise européen d'avoir accepté mon invitation. Car c'est ensemble, avec nos partenaires sociaux, que nous avons travaillé et travaillerons encore à l'édification du nouveau Solvay.

Et à distance, je salue nos nouveaux collègues de Rhodia, qui ont rejoint notre Groupe le 1^{er} octobre dernier. Soyez les bienvenus parmi nous. C'est avec joie que nous vous associons aux rituels qui émaillent la vie de notre société.

Fin 2007, lors de cette même occasion, j'avais souhaité nous projeter loin dans l'avenir, en fixant un objectif à long terme : le 175^{ème} anniversaire du Groupe, en... 2038. Mes collègues du Comité exécutif et moi-même avons estimé que pour préparer les 175 ans du Groupe, nous devons adapter nos pratiques et repenser nos activités, afin de les inscrire au mieux dans les grandes tendances qui caractérisent le développement de la communauté humaine. Et nous nous sommes mis au travail avec ardeur.

Mesdames et messieurs, que de chemin parcouru ! nous venons de vivre une année historique – et je pèse mes mots. Nous avons franchi une étape importante du voyage stratégique vers la création d'un Solvay plus durable, entamé lors de la vente de nos activités pharmaceutiques et de la mise en place de structures plus claires et plus motivantes. Le succès de notre offre amicale sur Rhodia a doublé la taille de notre Groupe ; l'intégration est désormais en marche. Elle donnera naissance à un nouveau Solvay, plus puissant et plus ambitieux encore.

Mais cette incontestable réussite ne doit pas nous faire perdre de vue les nombreuses autres initiatives, qui se sont elles aussi inscrites dans nos critères stratégiques visant à :

- renforcer notre présence dans les pays à forte croissance ;
- développer nos activités à haute valeur ajoutée ;
- croître dans les produits avec une empreinte énergétique et environnementale réduite ; et
- diminuer la cyclicité de notre portefeuille d'activités.

Le relevé de nos réalisations en 2011 s'avère d'autant plus impressionnant que nous pouvons désormais évoquer également les actions de nos nouveaux collègues, dans le cadre du nouveau Groupe.

En Chine, ce ne furent pas moins de cinq projets industriels majeurs pour le groupe Solvay dans sa nouvelle configuration, avec

- un important investissement destiné à la création d'une nouvelle usine de polymères fluorés ;
- une coentreprise dans le carbonate de soude ;
- le démarrage d'une unité de production de terres rares ;
- un accroissement de capacité en hydroquinone et
- l'acquisition d'une unité de production de dérivés de guar, qui sont essentiellement utilisés dans les cosmétiques.

En Thaïlande, nous avons mis en service notre nouvelle méga-usine de peroxyde d'hydrogène, d'une capacité de 330 kilotonnes. Ce démarrage

sans surprise apporte une nouvelle démonstration de nos excellentes capacités technologiques. Nous avons également signé un premier accord en vue de créer un dispositif industriel similaire, sur la base de notre technologie exclusive, en Arabie saoudite.

Nous avons poursuivi le développement de nos activités à haute valeur ajoutée, avec des accroissements de capacité de production de nos polymères fluorés à Spinetta et à Tavaux. Le Secteur Rhodia vient pour sa part d'augmenter ses capacités en silice hautement dispersable à Chicago Heights, aux Etats-Unis.

Nous avons en outre posé de nouveaux jalons dans notre quête incessante de gisements de croissance durable. Nous avons installé un centre de recherche et de développement au cœur d'un campus universitaire coréen très réputé, qui se consacrera aux énergies nouvelles et à l'électronique. Toujours en Corée, signalons que Solvay teste une nouvelle technologie du fluor qui permet de réduire les gaz à effet de serre émis lors de la fabrication de cellules photovoltaïques ou de semi-conducteurs. En 2011, le New Business Development de Solvay a par ailleurs réaffirmé sa confiance dans l'avenir des technologies de l'électronique imprimable, avec un nouvel investissement dans la société Plextronics, dont nous sommes l'actionnaire de référence. Le Secteur Rhodia a pour sa part annoncé la mise au point d'un procédé innovant pour le recyclage des terres rares, en collaboration avec Umicore, que nous connaissons bien. Nos nouveaux collègues ont aussi démarré un nouveau partenariat de recherche avec le CNRS français et la East China Normal University de Shanghai, dont les efforts se focaliseront sur la chimie verte.

En ce qui concerne la situation économique, des nuages noirs s'amoncellent sur le monde, vous le savez. J'y reviendrai. Je tiens néanmoins à souligner que nous avons réalisé, au cours des neuf premiers mois de l'année, de bons résultats financiers, dont nous pouvons tous nous réjouir.

Ici aussi, le renforcement de notre Groupe par l'acquisition de Rhodia nous confère une masse critique et nous donne des atouts supplémentaires pour résister à la crise.

Je terminerai cette évocation de l'année écoulée en rappelant que nous avons mis en œuvre diverses mesures afin de renforcer encore notre compétitivité et notre capacité de résistance aux retournements de conjoncture, avec par exemple l'acquisition d'une mine de fluorspar en Bulgarie (et donc la poursuite de notre intégration verticale en Fluor).

Vous le constatez, notre activité est restée soutenue et nos initiatives, nombreuses. Je ne les ai pas mentionnées toutes, faute de temps, mais je tiens ici à remercier et à encourager les équipes qui les portent. Elles ont d'autant plus de mérite qu'elles ont agi dans un contexte et au sein d'un Groupe en mutation très rapide.

Je voudrais enfin souligner le magnifique travail fourni par les services de support du Groupe et ce dans ces deux sous-ensembles pendant toute la période de l'acquisition de Rhodia. Ils continueront à être particulièrement sollicités tout au long de la transition. 2011 a été l'année où de nombreux changements se sont cristallisés. Il y a tout d'abord Horizon, qui est devenu

une réalité en avril dernier et que nous mettons en œuvre pour que nos business puissent en retirer tous les avantages attendus.

Avec Horizon, nous avons mis en place une nouvelle structure opérationnelle, qui nous rapproche de nos clients et qui donne davantage d'autonomie aux collaborateurs actifs sur le terrain. Notre nouvelle organisation décentralisée, avec plus d'autonomie, vise à améliorer la réactivité nécessaire en temps de crise. Nous créons un nouveau, puissant moteur pour l'innovation. C'est désormais un Corporate center allégé qui pilote le Groupe. J'ai déjà eu l'occasion de le souligner : nous sommes fiers de ce qui a été accompli dans le passé. Nous apprécions à sa juste valeur le travail important fourni par ceux qui quittent le Groupe dans le cadre de sa transformation. Ils ont contribué à façonner ce que nous sommes devenus – et nous devons tous ensemble les en remercier.

Nos collègues de Rhodia avaient entrepris une démarche similaire avec Move for Growth. Les objectifs sont convergents et les fondamentaux, comparables. Ceci assure déjà une bonne cohérence d'approche pour la création du nouveau Solvay.

Aujourd'hui, c'est une nouvelle organisation que nous construisons, pour devenir plus rapides, plus agiles et plus proches de nos marchés. Nous nous dotons de structures plus motivantes, pour un Solvay que nous voulons plus enthousiasmant.

Avec l'intégration de Rhodia, nous avons encore ouvert de nouveaux chantiers, tout aussi déterminants.

Jean-Pierre et moi avons effectué un tour du monde afin d'aller à la rencontre des collaborateurs du Groupe, de leur expliquer notre projet et de dialoguer avec eux. Nous avons d'ailleurs fait étape ici même, en septembre dernier.

Depuis lors, l'intégration s'est mise en marche et elle progresse, dans le cadre d'une démarche structurée, qui progresse à un rythme soutenu.

Le Comité exécutif a notamment approuvé un vaste plan qui permettra d'économiser environ 250 millions d'euros sur nos achats annuels. Il a été présenté ici, la semaine dernière, à plus d'une centaine de dirigeants du Groupe. Nous y parviendrons en conjuguant les résultats des efforts déjà en cours et les effets du puissant levier que constitue l'intégration de Rhodia au sein du Groupe.

Le 1^{er} janvier naîtra une nouvelle Global Business Unit, Solvay Energy Services, qui fournira des services liés à l'énergie et au CO2 à l'ensemble du Groupe ainsi qu'à des clients externes. Symboliquement, la création de cette entité est très importante car elle matérialise ce que j'ai coutume d'appeler « la fusion chimique » de Solvay et Rhodia. Très vite, il ne sera plus possible de distinguer l'origine des éléments du nouvel ensemble ainsi constitué. Par ailleurs, cette nouvelle GBU porte en elle un puissant potentiel synergétique, que nous avons identifié dès les prémises de l'intégration de Solvay et Rhodia.

Quant aux autres chantiers d'intégration, la phase de découverte mutuelle est achevée ; nous connaissons désormais nos caractéristiques et nos forces respectives. Nous sommes prêts à bâtir le nouveau Solvay, qui sera

animé par ce qu'il y a de meilleur en chacun de nous. De nouvelles options d'organisation, qui capitaliseront sur les qualités de l'ensemble du nouveau Groupe, sont en cours d'élaboration pour plusieurs fonctions corporate (Juridique, Finance, Communication et Public Affairs), comme vous le savez.

Les premières nominations de chefs de projets vont intervenir très prochainement : pour la finance, dès cette semaine, et en début d'année pour les autres fonctions.

La machine est lancée et elle progresse à un rythme soutenu. L'objectif que nous nous étions fixé – à savoir : de profiler rapidement notre nouveau Groupe – est en train de se réaliser. Nous pouvons nous en féliciter et vous en féliciter.

Notre objectif est de mettre en place ces nouvelles organisations au cours du premier semestre 2012, à l'issue des procédures usuelles d'information/consultation des partenaires sociaux, comme le requiert tout changement de ce type.

Je suis conscient des incertitudes liées à cette période de transition. Chacun souhaite en savoir plus sur sa situation et c'est bien naturel. Mais nous ne pourrons pas donner satisfaction à ces légitimes attentes à très court terme pour toutes les personnes concernées.

Nous avons choisi une méthode d'intégration difficile, basée non pas sur l'autorité de l'acquéreur, mais sur le respect des compétences de chacun. Je suis sûr que la force de frappe impressionnante de notre nouveau

Groupe en fera le leader mondial que nous voulons et je sais que Jean-Pierre en fera un joyau.

Ne perdez pas de vue l'ambition de ce rapprochement ni l'enthousiasme que méritent les objectifs de notre Groupe. Ces perspectives positives doivent aider les deux organisations à affronter les difficultés – forcément temporaires – du processus d'intégration.

Le cœur de ce Groupe intégré bat ici, à Neder-over-Heembeek. 2011 a également été l'année du déménagement et de la mise en vente de notre siège historique, à Ixelles. Je suis conscient du désagrément que ce déplacement a pu provoquer. Vous savez tous qu'il était nécessaire. Cette décision a pu déplaire à certains, mais je l'assume.

Car le plus important, Mesdames et Messieurs, c'est que nous avons posé un geste fort avec l'ancrage du quartier général de notre nouveau Groupe au cœur du Solvay Campus, ce magnifique site animé d'une forte culture de recherche et de technologie. Nous avons ainsi concrétisé deux traits essentiels de notre caractère, qui se manifestent tant chez Solvay que chez Rhodia : l'innovation et l'excellence opérationnelle.

En regroupant notre ancienne implantation bicéphale en un lieu unique, nous apprenons à mieux travailler ensemble, à collaborer plus efficacement et à nous projeter dans le futur.

C'est également dans le but de faciliter la collaboration que nous nous sommes dotés de nouveaux outils informatiques, y compris au sein du Comex.

Je suis conscient que la concomitance de divers changements au sein du Groupe demande des efforts d'adaptation. Mais il ne faut jamais perdre de vue les raisons qui nous poussent à nous améliorer sans cesse.

Sachez-le : nous allons continuer à évoluer. Car notre nouvelle organisation, notre périmètre agrandi, notre quartier général flambant neuf, nos nouveaux outils, tout cela, nous allons devoir le faire fonctionner avec des méthodes de travail qui seront, elles aussi, nouvelles. Nous devons faire évoluer notre manière de gérer nos activités, pour la mettre en phase avec la réalité du monde qui nous entoure, ainsi qu'avec notre nouvelle réalité, et partager des valeurs fondées sur :

- le respect mutuel ;
- la quête de performances toujours plus ambitieuses ; et
- la mobilisation des efforts de tous.

Ayez bien à l'esprit que toutes nos initiatives de changement, tous les chantiers que nous avons entrepris, toutes les mutations que nous avons provoquées se réunissent en un faisceau unique qui pointe dans la même direction.

Nous créons un nouveau Solvay.

Nous avons eu la force de changer – et en deux ans, nous avons parcouru une distance spectaculaire. Ceci a été rendu possible par la confiance inébranlable et le soutien indéfectible de notre Conseil d'administration. C'est le corps et la cohésion de nos actionnaires qui nous permettent de construire, contre vents et marées, un groupe industriel solide.

Nous avons ensemble pris la décision mûrement réfléchie de vendre une activité dont nous ne pouvions plus garantir le succès en agissant seuls, mais dont la cession, en revanche, allait nous donner les moyens d'assurer l'avenir du Groupe.

Nous avons mis en œuvre ensemble une transformation fondamentale de nos structures. Ce faisant, nous nous sommes préparés à mieux accueillir nos nouveaux collègues. Le raisonnement qui sous-tend Horizon est profondément ancré dans la réalité. Comme je l'ai déjà souligné, Rhodia avait également lancé un programme de transformation dont la philosophie s'est avérée très proche de la nôtre.

Nous avons lancé ensemble sur Rhodia une offre amicale qui a recueilli un succès sans ambages ; elle a été plébiscitée par les marchés et nous a permis de boucler plus rapidement que nous ne l'espérions la plus grande acquisition de l'histoire du Groupe.

Aujourd'hui, c'est aussi ensemble, avec Rhodia, que nous constituons un acteur majeur en chimie, qui pèse plus de 12 milliards d'euros en chiffre d'affaires, qui est leader mondial dans 90 % des marchés qu'il sert ; qui réalise 40% de ses ventes dans des pays à forte croissance et qui investit 220 millions d'euros par an en R&D.

Ensemble, nous allons pouvoir bâtir une vision ambitieuse et enthousiasmante, qui s'appuiera sur les qualités respectives de nos deux entreprises. Cette vision d'avenir sera portée par les grandes tendances qui préfigurent le monde de demain. Nous avons d'ores et déjà identifié les megatrends les plus pertinents pour le nouveau Groupe.

Tout d'abord, le changement du paradigme géographique se confirme, avec un glissement vers les économies à forte croissance. Cette tendance est déjà clairement établie et l'intégration de Rhodia, précisément, nous donne l'envergure nécessaire pour constituer un champion européen capable d'imprimer sa marque et de croître rapidement dans les zones les plus dynamiques de notre planète.

Le développement durable, ensuite : nous devons capitaliser sur nos forces et notre savoir-faire afin de mettre en œuvre une stratégie visant à fournir des produits et des solutions capables de relever les défis vitaux auxquels l'humanité fait face aujourd'hui.

Nous devons répondre à la raréfaction des matières premières par la montée en puissance des technologies liées aux énergies renouvelables et aux matériaux biosourcés.

Nous devons offrir aux marchés des solutions écologiques, en proposant à nos clients des produits et des services innovants, différenciés, dans lesquels nos compétences clés réaliseront tout leur potentiel.

Nous devons aussi nous adapter à une réglementation sans cesse plus contraignante, par la mise en œuvre de procédés de production plus propres encore et par la constitution d'un périmètre industriel moins émetteur de CO₂.

Enfin, toutes nos nouvelles activités et nos acquisitions futures devront s'accorder avec les principes du développement durable.

Le Comité exécutif travaille actuellement à la définition précise de notre ambition stratégique, dont nous devrions être en mesure de présenter le détail à la fin du premier trimestre de 2012. Une fois encore, je suis heureux que nos nouveaux collègues de Rhodia puissent s'associer à cette ambition, mais je veux également dire à tous nos compagnons de route qui se sont mobilisés pendant tant d'années sur nos objectifs stratégiques : vous avez bien travaillé, vous pouvez être contents de ce que vous avez accompli et nous sommes fiers de vous !

Nous connaissons notre objectif suprême ; nous avons déterminé la direction dans laquelle nous voulons nous engager. Notre étoile polaire à nous, ce sont les principes que je viens d'évoquer. Il nous revient maintenant de tracer la route qui aboutira à la création d'un nouveau Solvay – d'un Solvay conquérant, taillé pour l'expansion géographique et focalisé sur le développement durable.

C'est un travail de longue haleine, mais je suis sûr que les 30.000 collaborateurs de cet ensemble sauront unir leurs forces pour atteindre cet objectif.

Nous allons sans doute connaître, en 2012, de nouvelles zones de turbulence. Nous avons déjà traversé une crise majeure avec succès, en 2008, parce que nous étions prêts à y faire face. Nous restons bien armés aujourd'hui et nous réagirons en conséquence, notamment en prenant toutes les mesures nécessaires pour préserver nos flux de trésorerie.

Nous sortirons de cette crise encore plus robustes et plus ambitieux, car nous allons la traverser tout en poursuivant l'intégration et en mobilisant tous les talents du nouveau Groupe.

Au nom du Comité exécutif, je vous remercie tous pour les efforts que vous fournissez quotidiennement; je vous remercie d'avance pour ceux que vous fournirez encore afin que nous bâtissions, ensemble, un nouveau Solvay ambitieux et durable.

Je vous souhaite de goûter le repos, la joie et la sérénité dans vos foyers au cours de ces fêtes de fin d'année. Je vous présente également mes meilleurs vœux pour 2012. Ce sera une année passionnante, que je vous souhaite à tous – que je nous souhaite – couronnée de succès.

Merci.



la Passion du Progrès®