



**SOLVAY**

CORPORATE HEADQUARTERS

Le 22 septembre 2008

Madame Christine Darville  
Association Belge des Sociétés Côtées ASBL  
Rue des sols, 8

B – 1000 Bruxelles

**Par fax (02/515.09.85) et par porteur**

**Copie The Corporate Governance Committee  
(secretary@corporategovernancecommittee.be)**

Mesdames,  
Messieurs,

A la demande du Conseil d'Administration et de son Président, je vous prie de trouver ci-après les commentaires de Solvay SA sur les propositions de modifications du Code Lippens sur la Corporate Governance des sociétés belges cotées.

1. En premier lieu, nous désirons souligner que les commentaires qui suivent partent de l'hypothèse que la philosophie « comply or explain » n'est pas soutenable à moyen terme et qu'il est sage de prévoir qu'elle deviendra un jour « simply comply » à l'intervention du législateur. Il est dès lors important de ne pas souscrire à des principes rigides en posant l'hypothèse risquée que les exceptions resteront possibles au bénéfice d'une explication objective.
2. A cet égard, la proposition de ne plus autoriser un CEO à devenir Président du conseil d'Administration sauf à respecter un délai de viduité de 2 ans est typiquement une proposition dangereuse et injustifiée. Elle est injustifiée car elle est importée de pays qui n'ont pas les mêmes règles sociales qu'en Belgique. En particulier elle ignore que notre système de Comité de Direction / Comité Exécutif est collégial et qu'il n'y a donc pas de raison d'isoler le cas du CEO de celui des autres membres du comité. Elle est inappropriée voire dangereuse car elle ne tient pas compte du type d'actionnariat stable d'un grand nombre de sociétés belges cotées. Il n'appartient pas au Code de se substituer à ces actionnaires en les

empêchant au travers des administrateurs qu'ils désignent de choisir le Président du Conseil qu'ils désirent avoir, le plus souvent pour garantir une politique à long terme ou pour éviter une perte d'expérience dans les métiers complexes.

Enfin, le délai de viduité de 2 ans cache en réalité un obstacle insurmontable lorsqu'une société envisage de nommer Président du Conseil d'Administration, un CEO atteignant entre 60 et 65 ans la limite d'âge pour sa fonction opérationnelle. Les 2 années de viduité font que cette candidature ne sera plus envisageable à son terme.

Autant dire que la viduité dissimule un obstacle définitif mais crypté, ce qui est fondamentalement contraire à la transparence voulue.

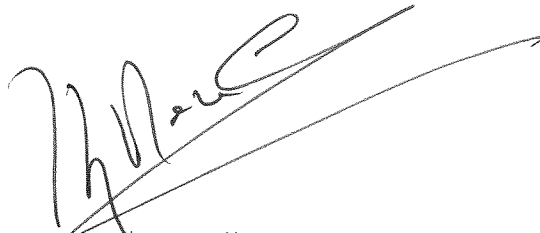
Vous comprendrez dès lors que notre critique sur ce point doit être comprise comme une opposition totale et déterminée.

3. En ce qui concerne le Secrétaire Général, notre société est d'avis que les propositions du Code devraient se limiter à recommander aux sociétés d'avoir un règlement d'ordre intérieur arrêté par le conseil d'Administration et définissant le profil de compétence et de formation du Secrétaire Général, ainsi que sa mission. Certaines sociétés peuvent en effet opter pour un profil de juriste, d'autres pas. Dans le premier cas, qui est fréquent pour les sociétés du Bel 20, la question principale est de savoir si la fonction de Secrétaire Général peut, ou non, comprendre celle du « General Counsel », en ce compris la qualité de juriste d'entreprise avec la reconnaissance légale de la protection du secret professionnel. Notre conclusion est que cette combinaison est devenue difficile entre le devoir d'exécution du Secrétaire Général et celui de conseil du General Counsel et qu'il est préférable de scinder les missions. Cette conclusion nous est propre mais mérite une réflexion qui n'a pas été faite dans la plupart des Codes. C'est le motif pour lequel notre préférence va vers un règlement d'ordre intérieur dans l'attente d'une réflexion plus complète et plus consensuelle sur ce sujet.
4. En ce qui concerne le chapitre de la rémunération, le plafonnement de l'indemnité compensatoire de préavis en cas de licenciement du CEO à 18 mois de rémunération peut rendre le recrutement d'un CEO externe difficile. Il peut d'autre part s'avérer illégal lorsque le CEO a accompli une longue carrière de cadre employé dans la société. Le minimum légal s'élève en effet à 3 mois augmenté de 3 mois par tranche de 5 ans d'ancienneté. Les 18 mois minimum sont donc atteints avec 25 ans d'ancienneté. Il n'appartient pas au Code de réduire à un maximum de 18 mois les droits d'un CEO qui aurait plus de 25 ans de carrière en violation du minimum prévu par une loi impérative sans compter que la proposition du Code contient une définition de la rémunération qui est plus restrictive que celle de la loi. Sur ce point, nous suggérons que le plafonnement éventuel soit calqué sur la grille Claeys qui est la référence en matière de calcul de préavis afin d'éviter de tomber dans le piège de l'illégalité et de la discrimination.

5. Enfin, si l'idée d'un rapport sur les rémunérations est bonne en soi, il convient dans un Code de rester au niveau des principes en vigueur et d'éviter d'entrer dans trop de détails ou dans des engagements irréversibles à l'avenir.

Ceci est vrai tout particulièrement pour les « executive managers » (dont la définition est floue) qui devraient être traités globalement et surtout pas individuellement comme semblent l'indiquer les paragraphes 7.10, 7.12, 7.15 et 7.16.

Veillez croire, Mesdames, Messieurs, à l'expression de nos sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Lévy-Morelle', with a long horizontal stroke extending to the right.

Jacques Lévy-Morelle  
Secrétaire Général