

Inspirations

Arkema / Rapport d'activité et de développement durable 2011

DOSSIER SPÉCIAL

KYNAR®

Positionné sur des marchés porteurs, le Kynar® connaît une croissance pérenne.

TENDANCES

TOP 5

Altuglas®, symbole d'imagination et de créativité

FOCUS

ARKEMA, LE NOUVEAU PROFIL

REPORTAGE

8 600

kilomètres d'innovation

 **ARKEMA**

The world is our inspiration

SOMMAIRE

FOCUS

LE NOUVEAU
PROFIL
D'ARKEMA

02



ACTUS

ZAPPING 2011

06

TENDANCES

TOP 5
DE L'ALTUGLAS®

08



SUCCESS STORY

UNE GREFFE
RÉUSSIE DANS
LES RÉSINES

10

PORTRAITS

LES HOMMES
D'ACTION

12

DOSSIER SPÉCIAL

KYNAR® :
MULTISUPPORTS,
MULTIPOTENTIELS

16



BOURSE

2011 À LA LOUPE

28

REPORTAGE

8 600 KILOMÈTRES
D'INNOVATION

24



MANAGEMENT

DES FEMMES
D'EXCEPTION

32

INDISPENSABLE

LA SÉCURITÉ
TOUJOURS EN TÊTE

36

BRÈVES

AU PLUS PRÈS
DU PUBLIC

40

ÉDITO

Arkema occupe aujourd'hui des positions de leader mondial sur l'ensemble de ses métiers. Le Groupe se trouve en particulier très bien positionné sur le marché des nouvelles énergies et de l'efficacité énergétique, sur les matériaux haute performance et biosourcés et sur le secteur du coating. Depuis notre introduction en Bourse, notre rentabilité a rejoint celle de nos meilleurs concurrents et le cours de l'action a été multiplié par 2,5. Cette évolution spectaculaire et aussi l'excellente performance de 2011 n'auraient pas pu être réalisées sans l'engagement et le talent des femmes et des hommes du Groupe. La forte dynamique de nos projets et de notre innovation, nos positions renforcées dans les régions du monde en fort développement sont nos meilleurs atouts pour accélérer encore notre croissance. À un horizon de cinq ans, notre ambition est simple : devenir l'un des grands chimistes mondiaux de spécialités. En l'espace de dix ans, nous aurons alors fait d'Arkema l'une des plus belles sociétés de chimie dans le monde.



Thierry Le Hénaff,
Président-directeur général d'Arkema

LE NOUVEAU PROFIL D'ARKEMA

Depuis 2006, le profil d'Arkema s'est profondément transformé. Le Groupe se recentre désormais sur la chimie de spécialités.

Avec l'intégration des résines de revêtements de Total, Arkema est devenu l'un des leaders mondiaux des matériaux pour l'industrie du revêtement (peintures, adhésifs, encres). Le projet de cession de ses activités vinyliques, annoncé en décembre 2011, vise à faire du Groupe un grand chimiste mondial de spécialités. Il dispose déjà aujourd'hui d'un portefeuille recentré au fil des ans sur des filières chimiques et des niches de spécialités de grande qualité. Chacun de ses trois domaines d'excellence – matériaux pour revêtements, spécialités industrielles et produits de performance – représente environ un tiers de ses ventes. De même, le rééquilibrage géographique effectué ces dernières années porte ses fruits. Désormais, Arkema réalise 41 % de son chiffre d'affaires en Europe, 33 % en Amérique du Nord et 26 % en Asie et dans le reste du monde.

Premier chimiste français, acteur majeur de la chimie mondiale, Arkema réalise un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros⁽¹⁾, emploie 13 200 personnes dans 40 pays et dispose de 84 sites et plates-formes de production implantés en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Son budget recherche est de l'ordre de 2,2 % du chiffre d'affaires et il compte 9 centres de R&D, dont 6 en France, 2 aux États-Unis et 1 au Japon. Un dixième est en construction en Chine.

Arkema détient des positions de n° 1 à n° 3 mondial sur 6 grandes lignes de produits : matériaux pour revêtements, polymère acrylique PMMA⁽²⁾, thiochimie, gaz fluorés, Kynar® PVDF⁽³⁾ et polyamides de spécialités. Chacune d'elle bénéficie d'une croissance annuelle de plus de 3,5 %, et jusqu'à 7 % en ce qui concerne le Kynar®.

Une politique d'innovation soutenue centrée sur les solutions liées au développement durable positionne Arkema sur des marchés porteurs : peintures sans solvant, électricité photovoltaïque, batteries rechargeables, revêtements de façades, vitres et toits à efficacité énergétique, purification de l'eau... Avec deux grandes tendances transversales : l'allègement des matériaux et l'utilisation croissante de matières premières renouvelables.

PROJET DE CESSIION DES ACTIVITÉS VINyliQUES

2 600 personnes environ

1,1 Md€ de chiffre d'affaires en 2011

22 sites industriels répartis dans 10 pays

13 200
collaborateurs⁽¹⁾

5,9 Md€
chiffre d'affaires⁽¹⁾

9
centres de R&D

1 200
chercheurs

84
sites de production⁽¹⁾

1^{er} à 3^e
mondial
dans ses principaux métiers

(1) Chiffre d'affaires, effectif et implantations des activités poursuivies à fin 2011, hors activités vinyliques faisant l'objet d'un projet de cession.

(2) Polyméthacrylate de méthyle ou verre acrylique.

(3) Polyfluorure de vinylidène.

LA COMBINAISON DE 3 DOMAINES D'EXCELLENCE

Leadership mondial dans les matériaux pour revêtements

Monomères acryliques
Latex et émulsions acryliques
Résines photoréticulables
Additifs de rhéologie

Une position de leader mondial et intégré dans les spécialités industrielles

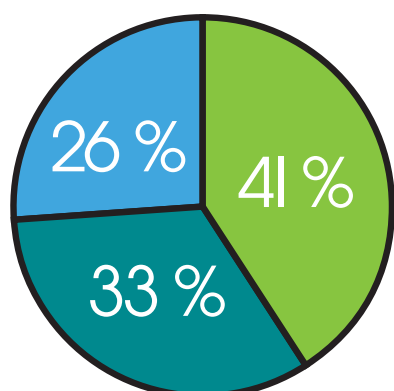
Gaz fluorés, Thiochimie,
PMMA, eau oxygénée

Une gamme innovante de technologies de très haute performance

Polymères fluorés, Polyamides de spécialités, Tamis moléculaires, Peroxydes organiques

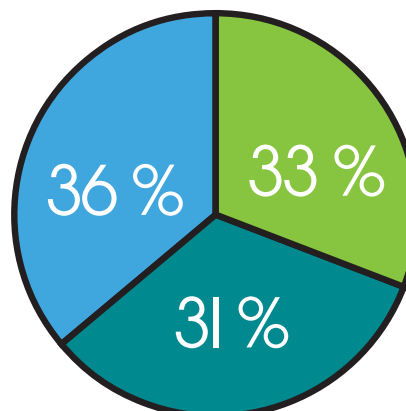
UNE DIVERSITÉ DE MARCHÉS

Peintures et adhésifs — Automobile — Filtration de l'eau — Sports — Pétrole et gaz — Construction — Nouvelles énergies
Nutrition animale — Papier — Santé et beauté — Électronique — Réfrigération et climatisation



VENTES 2011 PAR RÉGION

- Europe
- Amérique du Nord
- Asie et reste du monde



VENTES 2011 PAR ACTIVITÉ

- Produits de performance
- Coatings (matériaux pour revêtements)
- Spécialités industrielles

LA GRANDE MÉTAMOR- PHOSE

3 questions à Thierry Le Hénaff

En six ans, la rentabilité d'Arkema s'est considérablement améliorée. Le Groupe entre dans une phase d'accélération de la croissance et révisé à la hausse ses objectifs à cinq ans.

Les résultats 2011 ont conforté l'excellente santé du Groupe. D'où vient cette belle dynamique ?

2011 aura été une année dense et riche, avec des projets majeurs pour notre Groupe. Nous avons procédé à des acquisitions très structurantes pour notre avenir, comme les résines de spécialités de Total (Sartomer et Cray Valley), les alcoxyllats de Seppic, les polyamides de spécialités d'HiPro Polymers et l'acide sébacique de Casda Biomaterials. Arkema a aussi poursuivi sa propre dynamique interne, qui le positionne de plus en plus sur les pays émergents et dans le domaine de l'innovation et du développement durable. Au plan géographique, le Groupe a opéré des investissements de grande ampleur en Asie, notamment sur la plate-forme de Changshu (polymères fluorés, gaz fluorés et additifs de rhéologie de Coatex) et en Malaisie (thiochimie). L'an passé, l'EBITDA (excédent brut d'exploitation courant), qui caractérise le mieux la rentabilité de nos activités, a dépassé pour la première fois le cap du milliard d'euros. Il atteint son plus haut niveau historique, en progression de 28 % par rapport à 2010. Avec une marge brute d'exploitation de 17,5 %, le Groupe a rejoint les meilleurs de l'industrie chimique.

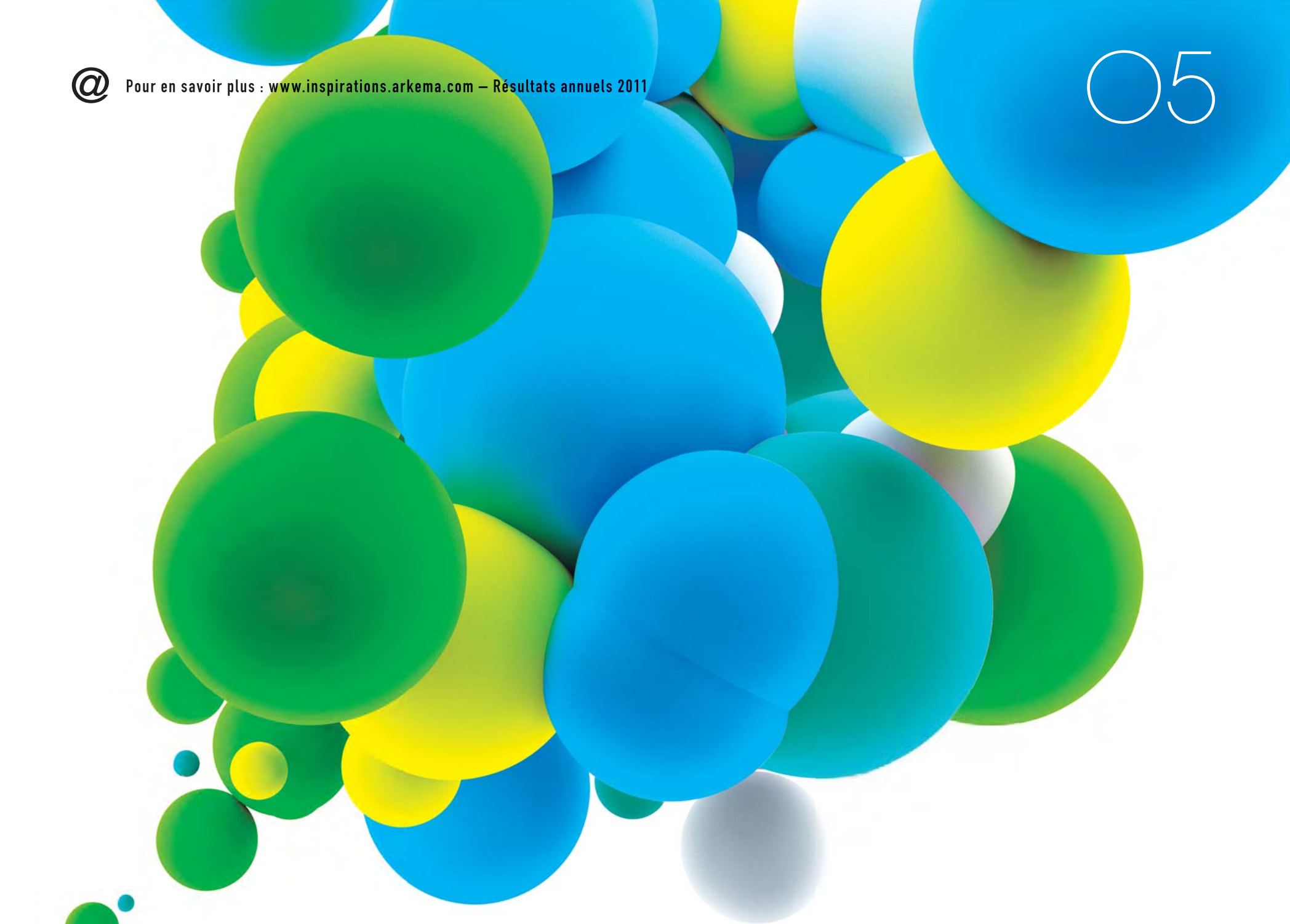
Vous avez annoncé la cession des activités vinyliques, en quoi ce projet est-il un bon projet ?

Ce projet constitue une rupture dans la continuité. Les activités vinyliques, qui pesaient pour un quart d'Arkema il y a cinq ans, n'en représentaient plus que 14 % fin 2011. Les activités dites de commodités comme le PVC et les spécialités comme le reste de la chimie d'Arkema ont besoin de stratégies différenciées et d'une gestion adaptée pour assurer leur succès à long terme. C'est tout le sens de ce projet. C'est pour cela que c'est un bon projet pour Arkema et pour le pôle Vinyliques. Il s'appuie sur le groupe Klesch, un repreneur très motivé, prêt à stabiliser et à développer l'activité. Le périmètre industriel sera préservé, sans réduction d'emploi et avec le maintien des statuts. La structure financière solide, l'absence de dette, l'équipe de direction très professionnelle et fortement engagée et les investissements prévus favoriseront la pérennité de l'activité et son développement.

Depuis l'introduction en Bourse en 2006, le Groupe s'est métamorphosé. Quelles sont ses nouvelles ambitions ?

Arkema veut compter parmi les très grands chimistes mondiaux de spécialités. En six ans, nous avons progressivement recentré

le portefeuille d'activités. Nous entrons maintenant dans une phase d'accélération de la croissance. Le cap stratégique fixé en 2006 n'a pas changé : développement en Asie et dans les autres zones émergentes, innovation et acquisitions ciblées dans nos métiers. C'est le rythme de développement qui change : plus soutenu. Nous menons actuellement quatre nouveaux projets de développement en Asie : deux extensions de capacité (gaz et polymères fluorés), la création d'un centre de R&D en 2012, à Changshu, en Chine, et la mise en œuvre fin 2013 d'une plate-forme de thiochimie en Malaisie, en partenariat avec une société coréenne. En France, nous avons souhaité garder un ancrage industriel fort et investir plus de 150 millions d'euros chaque année pour moderniser et développer nos usines. Enfin, en Amérique du Nord, où nous réalisons plus de 30 % de notre chiffre d'affaires, nous comptons bien tirer parti de la reprise déjà perceptible. La mise en place de notre stratégie axée sur la croissance et l'innovation permettra de stimuler nos ventes. L'Asie, et notamment la Chine, devrait nous permettre de maintenir une croissance soutenue en 2012 et au-delà. À l'horizon 2016, nous ambitionnons désormais d'atteindre un EBITDA de 1,25 milliard d'euros pour un chiffre d'affaires de 8 milliards. Notre croissance devrait provenir pour moitié de nos projets internes, pour moitié d'acquisitions.



« La transformation menée par Arkema depuis son introduction en Bourse s'est concrétisée en 2011 par un niveau de résultat historique. Nous avons dépassé le milliard d'euros d'excédent brut d'exploitation courant, avec quatre ans d'avance sur le calendrier initial. Ce qui nous a conduits à relever nos objectifs long terme. »

Thierry Le Hénaff, Président-directeur général d'Arkema

ZAPPING 2011



← 06/01

Arkema annonce une forte augmentation de la capacité de polymères fluorés Kynar® de son usine chinoise de Changshu.



→ 27/01

Arkema et l'INES (Institut national de l'énergie solaire) créent le premier laboratoire commun de recherche dédié aux polymères dans le photovoltaïque.



21/02

Coatex inaugure son nouveau laboratoire d'application et centre technique en Chine, sur le site de Changshu.



13/04

Arkema démarre avec succès son unité de production de polymères fluorés Kynar® en Chine dans un contexte de très forte croissance.

↑ 11/04

CJ CheilJedang et Arkema annoncent un projet de construction de la première unité mondiale de bio-méthionine et d'une plate-forme de thiochimie en Asie. Le site sera implanté à Kerteh, dans l'État de Terengganu, en Malaisie.



← 06/06

Arkema renforce ses activités PEKK⁽¹⁾ pour le marché industriel (matériaux ultra-haute performance pour l'aéronautique et l'extraction pétrolière) et vend ses activités PEKK pour le médical.

(1) Polyéther cétone cétone



15/06

Arkema et Canada Fluorspar Inc. signent un protocole d'accord pour développer en commun une mine de spath fluor au Canada.



01/07

Arkema finalise l'acquisition des résines de revêtements et résines photoréticulables de Total.

07/07 →

Arkema reçoit le Prix Pierre Potier 2011 avec l'eau oxygénée, une solution propre et respectueuse de l'environnement pour le traitement des effluents.



11/10

Inauguration de deux nouvelles unités en Chine sur le site de Changshu pour la production de polymères fluorés Kynar® et d'additifs de rhéologie (Coatex).



03/11

Arkema acquiert l'activité alcoylats de Seppic, renforçant ainsi sa gamme de tensioactifs de spécialités. Les alcoylats entrent dans la fabrication de certains additifs de rhéologie pour peintures et sont utilisés comme additifs pour bétons à très hautes performances.



21/11

Arkema se renforce dans les polyamides de spécialités biosourcés avec l'acquisition des sociétés chinoises HiPro Polymers et Casda Biomaterials spécialisées dans la production de polyamide 10.10 et de sa matière première d'origine végétale, l'acide sébacique.



23/11 →

Arkema se recentre sur la chimie de spécialités et annonce un projet de filialisation et cession de ses activités vinyliques.



TOP 5

DE

Lumineux, doux au toucher, mais aussi résistant et doté de propriétés optiques exceptionnelles, l'Altuglas® stimule l'imagination des créateurs.

L'ALTUGLAS®

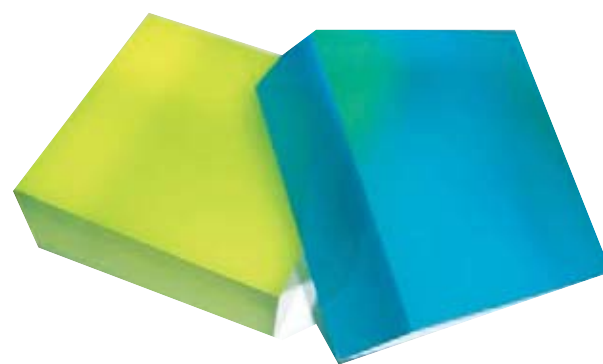
LE MUSÉE VIVANT DES ÂNES DE FRANCE

Le musée vivant des ânes de France a ouvert ses portes en mai 2011 à Lignères (Cher). Dès l'entrée, l'âne Grand Noir du Berry, grandeur nature, en Altuglas®, attire l'œil. Création : Matière à penser.



LA TABLE MAKI

Victor Boeda et Thomas Hoffmann, designers du mobilier Fugu et fondateurs de la marque, ont choisi l'Altuglas® Fluo pour illuminer la table Maki. Les bords fluorescents de la plaque Altuglas® posée sur la structure gonflable s'éclairent comme s'ils étaient illuminés de l'intérieur.



LE WOLK 7 CLOUD 9

Wolke 7 Cloud 9 est une œuvre multisensorielle réalisée par l'artiste Autrichien Sha. Ce cocon de sérénité en Altuglas® Monosatin combine une technologie ultra-moderne de balancement, un système sonore multidimensionnel, une lumière douce diffusée à travers l'Altuglas® et la projection de vidéos inspirées de la formation des nuages dans le ciel.

Avec l'aimable autorisation de Sha./Klafts

LE TOIT PANORAMIQUE

Le PMMA anti-choc Altuglas® ShieldUp contribue à l'allègement des véhicules et aux économies de carburant. Plus transparent que le verre et moitié plus léger, il est utilisé pour les toits panoramiques et les vitres latérales des automobiles.

LA SAMITAUR ART TOWER

Avec ses 22 mètres de haut, la Samitaur Art Tower domine la ville de Culver City (Californie) et s'offre aux regards des milliers de piétons, automobilistes et usagers des transports qui circulent alentour. Sa façade intègre cinq écrans géants en Plexiglas® (1) Hi-Def transparent qui diffusent de l'information et des reproductions d'œuvres d'art, telles les peintures de Van Gogh, Picasso, Matisse ou Rothko.

(1) Les résines et plaques PMMA (polyméthacrylate de méthyle) d'Arkema sont commercialisées sous la marque Plexiglas® sur le continent américain et sous la marque Altuglas® dans le reste du monde.



UNE GREFFE RÉUSSIE DANS LES RÉSINES

L'intégration réussie des activités reprises en 2011 a donné naissance à une nouvelle *business unit*, positionnée sur des marchés porteurs, et fait d'Arkema un leader des matériaux pour revêtements.

Une nouvelle *business unit* a vu le jour. Reprises l'an dernier à Total, les résines de revêtements (Cray Valley et Cook Composites and Polymers) ont été intégrées, le 1^{er} juillet 2011, aux émulsions du Groupe pour donner naissance à Arkema Coating Resins. Entre les deux, la greffe a bien pris. Les nouvelles activités complètent parfaitement l'offre d'Arkema sur le marché du revêtement. Elles renforcent l'intégration aval de sa filière acrylique et donnent une nouvelle dimension à l'ensemble, qui pèse pour 850 millions d'euros de chiffre d'affaires. La direction générale d'Arkema Coating Resins a pris ses quartiers à Cary (Caroline du Nord) et Richard D. Jenkins, précédemment directeur d'Arkema Emulsion Systems, en a pris la tête. Arkema Coating Resins privilégie trois grands axes stratégiques pour affirmer son *leadership* et progresser encore sur son marché :

- **une offre multitechnologies, multiproduits**

« C'est le cœur de notre stratégie. Un positionnement unique dans notre profession »,

souligne Jean-Christophe Leveugle, Directeur stratégie et développement d'Arkema Coating Resins. Aujourd'hui, la gamme d'Arkema couvre pratiquement toutes les résines, additifs et émulsions disponibles sur le marché. Nos équipes savent proposer des solutions adéquates à chaque demande spécifique des clients et s'adaptent à toutes les tendances du marché, notamment pour répondre aux exigences environnementales avec en particulier des résines et additifs issus de matières premières renouvelables (huiles végétales).

- **une dynamique d'innovation soutenue**

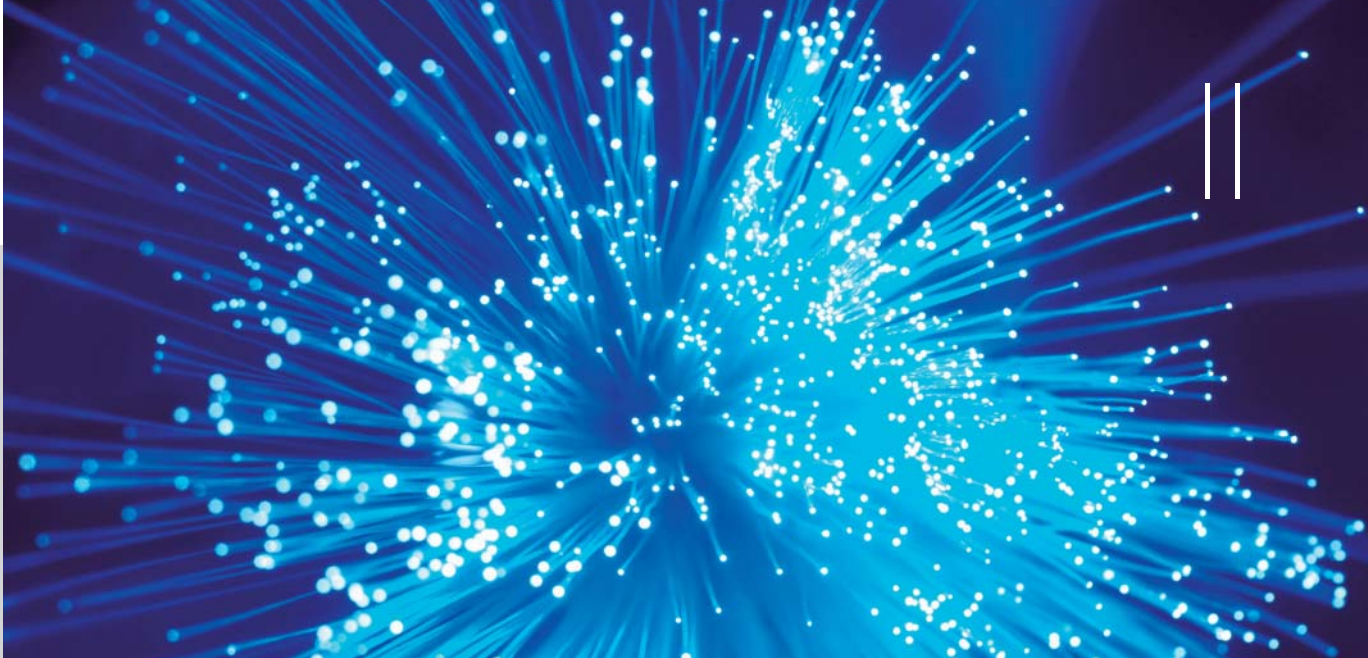
Arkema Coating Resins consacre 2,5 % de son chiffre d'affaires à la Recherche & Développement. Une équipe de recherche spécialisée, basée en France à Verneuil-en-Halatte, travaille de concert avec le centre de recherche américain de Cary (Caroline du Nord) aux États-Unis pour apporter les réponses aux questions techniques de nos clients. Ce dispositif, au service de la clientèle dans le monde entier, sera bientôt renforcé par une troisième unité de chercheurs et développeurs en Chine.

- **une présence renforcée dans les zones à forte croissance**

Les projets de développement d'Arkema s'orientent plus particulièrement vers les économies émergentes (CEI, Chine, Asie du Sud-Est, Moyen-Orient, Inde et Brésil). « Nos additifs et résines pour revêtements, constitués notamment d'acryliques, de dérivés d'acétate de vinyle, de polyesters liquide et poudre, d'alkydes (à base d'huiles végétales) et de dérivés d'huile de ricin sont très demandés dans ces marchés émergents. Nous allons développer quelques-unes de ces lignes de produits, dont la taille de marché est appréciable, et où nos concurrents n'ont pas forcément une offre aussi riche. Nous nous développons de manière adaptée dans ces pays à forte croissance », précise Jean-Christophe Leveugle.

7 GRANDES FAMILLES DE PRODUITS

Les émulsions, les polyols acryliques, les polyesters, les alkydes, les résines poudre, les additifs de rhéologie et les opacifiants servent les marchés des revêtements industriels et décoratifs.



De belles perspectives

L'activité résines pour revêtements devrait poursuivre sa croissance en 2012 et dans les années à venir. Cette croissance sera favorisée par le travail accompli pour optimiser procédés, rendements et organisation industrielle, repenser l'organisation commerciale pour coller aux attentes des clients, adapter le marketing pour mieux identifier les besoins et se rapprocher progressivement du niveau d'excellence. La *business unit* bénéficiera aussi des récents succès de recherche obtenus, par exemple dans le domaine des émulsions sans solvant et des polymères opaques pour la substitution partielle du dioxyde de titane.

À moyen terme, l'extension des capacités en Chine (sur le site de Changshu) et le développement de projets dans d'autres régions à

croissance très forte apporteront de la croissance supplémentaire. Et pourquoi pas de nouvelles acquisitions ciblées pour la stimuler...

Arkema, un leader mondial des matériaux pour revêtements

Avec comme point de départ la chimie des acryliques sur laquelle le Groupe est totalement intégré, Arkema a su construire une offre globale dans les matériaux pour revêtements. La nouvelle entité Arkema Coating Resins vient ainsi compléter en force les additifs de rhéologie de Coatex, les liants polymères Kynar® PVDF⁽¹⁾ et les résines photoréticulables de Sartomer. Elle donne aussi aux clients un accès privilégié et plus rapide à l'ensemble de l'offre coating Arkema, dans le monde entier.

(1) Polyfluorure de vinyldène



JEAN-CHRISTOPHE LEVEUGLE,
DIRECTEUR STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT
ARKEMA COATING RESINS

« Nous prenons la croissance dans les zones géographiques où elle se trouve, sur les technologies et les marchés applicatifs en développement. »



LES HOMMES D'

Le Comité exécutif assure la direction d'Arkema aux côtés de Thierry le Hénaff. Chacun de ses membres supervise un pôle d'activités ou plusieurs fonctions supports.

Instance de décision incontournable du Groupe, le Comex (comité exécutif) se réunit deux fois par mois pour étudier les dossiers et les projets de développements et de croissance d'Arkema : investissements, nouvelles capacités, nouveaux sites de production, nouvelles gammes produits.

Pour mettre en application les décisions du Comex, Arkema est organisé en 14 *business units* réparties au sein de trois pôles dirigés par trois directeurs généraux opérationnels. Les directions fonctionnelles, placées sous la responsabilité de quatre directeurs généraux, assurent quant à elles une fonction support à l'ensemble des activités.

Le Comex veille également à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, assure le suivi des performances économiques et financières des différentes activités et suit avec une attention particulière les résultats sécurité et environnement.



Thierry Le Hénaff,
Président-directeur général



Marc Schuller,
Directeur général Chimie Industrielle



Pierre Chanoine,
Directeur général Produits de Performance



Otto Takken,
Directeur général Produits Vinyliques

ACTION



Michel Delaborde,
Directeur général Ressources Humaines et Communication



Bernard Boyer,
Directeur général Stratégie



Thierry Lemonnier,
Directeur général Finance



Luc Benoit-Cattin,
Directeur général Industrie

Luc Benoit-Cattin a intégré le Comité exécutif le 1^{er} juillet 2011 en tant que directeur général Industrie. Il succède à Alain Devic qui a pris sa retraite.

Luc Benoit-Cattin est né en 1963 à Paris. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Il occupe au cours de sa carrière divers postes à responsabilité dans l'Administration, puis au sein du Groupe Pechiney et chez CGG Veritas. Aujourd'hui, en tant que Directeur général Industrie d'Arkema, il supervise les fonctions Sécurité industrielle, Environnement et Développement durable, Technique-Construction, Procédés, Logistique, Qualité et Achats de biens et services.

CONTRÔLER EN TOUTE INDÉPENDANCE

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Pour renforcer son expertise, il s'est doté de trois comités spécialisés permanents.

Neuf administrateurs indépendants et un administrateur représentant les salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration aux côtés du Président, Thierry Le Hénaff. Leur mission : veiller à la bonne marche de l'entreprise. Réuni aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, le Conseil d'administration exerce un droit de décision sur les opérations majeures d'Arkema et en contrôle la mise en œuvre et la gestion. Il est tenu de procéder régulièrement à l'évaluation de son propre fonctionnement.

Indépendance et expertise

Pour approfondir les domaines qui nécessitent une attention et des connaissances accrues, le Conseil d'administration s'est doté de trois comités spécialisés permanents.

Le Comité d'audit et des comptes a pour missions principales de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers. Il est composé de quatre administrateurs indépendants, Philippe Vassor (Président), Claire Pédini, Laurent Mignon et Jean-Pierre Seeuws. Thierry Lemonnier, Directeur général Finance du Groupe, en est le secrétaire.

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance est composé de Thierry Morin (Président), François Énaud et Bernard Kasriel, tous trois administrateurs indépendants désignés par le Conseil

d'administration. Michel Delaborde, Directeur général Ressources Humaines et Communication, en est le secrétaire. Comme son nom l'indique, ce comité apporte ses recommandations et propositions concernant la composition du Conseil et de ses comités, la politique du Groupe en matière de rémunération et les principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Le Comité stratégique est composé de l'ensemble des administrateurs indépendants. Il est présidé par Jean-Pierre Seeuws. Bernard Boyer, Directeur général Stratégie du Groupe, en est le secrétaire. Ce comité examine les principales orientations stratégiques du Groupe, telles que les grandes options ou projets stratégiques proposés par la direction générale, les opportunités de croissance externe ou de cession et les opérations financières et boursières.

Un fonctionnement en amélioration continue

Début 2012, le Conseil d'administration a confié au cabinet extérieur Spencer Stuart l'autoévaluation de son fonctionnement. Cette évaluation a été menée par interviews de tous les administrateurs et a permis de constater que 70 % d'entre eux considèrent que le fonctionnement du Conseil a continué à s'améliorer depuis la précédente évaluation en 2009. Le fonctionnement du Conseil d'administration et la conformité aux règles

de gouvernance sont jugés très satisfaisants par plus de 80 % des administrateurs et satisfaisants par 20 %, score jugé assez exceptionnel par Spencer Stuart. Ce conseil fonctionne très bien car c'est une véritable équipe complémentaire, responsable et impliquée.

« Le conseil d'Arkema est un conseil où tout le monde s'exprime et contribue. »



Thierry Le Hénaff, Président-directeur général d'Arkema



Marc Pandraud, Président de Deutsche Bank en France



Thierry Morin, Président du Conseil d'administration de l'INPI



Laurent Mignon, Directeur général de Natixis



Isabelle Kocher, Directeur financier de GDF Suez



François Enaud, Président-directeur général de Steria



Bernard Kasriel, ancien dirigeant de Lafarge



Jean-Pierre Seeuws, ancien dirigeant de Total Chimie




Philippe Vassor, Président de Baignas S.A.S.



Patrice Bréant, Administrateur représentant les salariés actionnaires



Claire Pédini, Directeur des Ressources Humaines de la Compagnie Saint-Gobain



Positionnée sur des marchés porteurs, la famille des polymères et copolymères fluorés Kynar® connaît une croissance pérenne, innove et se renouvelle avec succès pour trouver de nouveaux débouchés.

KYNAR® : MULTISUPPORTS, MULTIPOTENTIELS



ERWOAN PEZRON,
DIRECTEUR DE LA BUSINESS UNIT
POLYMÈRES FLUORÉS

« Polymère de spécialités, le Kynar® bénéficie d'un portefeuille d'applications très diversifié et centré sur les grandes tendances du développement durable. Il connaît une belle croissance en Asie, mais aussi en Europe et aux États-Unis. »

PROFIL

LEADER

MONDIAL DU PVDF

40 %

DE PART DU MARCHÉ MONDIAL

3

USINES DE PVDF EN EUROPE,
AUX ÉTATS-UNIS ET EN ASIE



Quarante-cinq ans et pas une seule ride. En près d'un demi-siècle, le Kynar® a pris un bel essor. Il a propulsé Arkema au rang de leader mondial sur le marché du PVDF⁽¹⁾ et se taille une part du marché planétaire de 40 %. Une belle réussite pour un polymère qui a tout pour lui et qu'Arkema n'a eu de cesse de faire évoluer pour l'adapter aux nouveaux besoins.

Des caractéristiques uniques

Les remarquables propriétés des polymères et copolymères fluorés Kynar® leur ont ouvert un champ d'applications très large. Leur durabilité et leur belle résistance aux intempéries offrent des atouts indéniables pour le secteur des spécialités pour coating (peintures et revêtements), où Kynar 500® et Kynar Aquatec® sont devenus des marques vedettes. Cette famille de produits est pourvue de bien d'autres qualités comme la résistance aux agressions chimiques, de bonnes propriétés mécaniques, la tenue au

feu, aux températures élevées ainsi que des propriétés barrière aux UV et à l'humidité très recherchées dans des applications telles que le génie chimique, la câblerie, l'offshore pétrolier et gazier, la filtration de l'eau, le photovoltaïque ou encore la batterie lithium-ion.

Ainsi, les polymères et copolymères fluorés d'Arkema ont trouvé leurs débouchés aussi bien sur les marchés traditionnels – peinture, câblerie, génie chimique, pétrole et gaz – que sur les nouveaux marchés porteurs du photovoltaïque, des batteries lithium-ion et de la filtration de l'eau. Encore embryonnaires il y a cinq ans, les nouvelles énergies représentent aujourd'hui une part significative du chiffre d'affaires du Kynar®. En phase avec la stratégie de long terme d'Arkema, ce matériau haute performance se positionne, en effet, de plus en plus sur les applications qui apportent des solutions au développement durable.

LE SAVIEZ-VOUS ?



La molécule de fluor confère aux polymères fluorés des propriétés exceptionnelles de durabilité, résistance aux agressions chimiques, aux hautes températures, à l'humidité et aux UV. Parmi les polymères fluorés, le PVDF est celui qui se transforme le plus facilement, ce qui lui offre de multiples possibilités de s'adapter à de nouvelles applications.

(1) PVDF : Polyfluorure de vinylidène.



Une nouvelle unité de production à Changshu en Chine

Pour répondre à la demande croissante de Kynar®, le Groupe a réalisé un investissement de grande ampleur en Chine dans le PVDF et son monomère (le VF2 ou fluorure de vinylidène). Le démarrage de cette nouvelle unité a eu lieu sur le site chinois de Changshu, en mars 2011. Désormais, Arkema bénéficie d'une implantation bien équilibrée entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie. Sa nouvelle usine lui permet aussi bien d'accompagner le développement des clients asiatiques, que de mieux répondre à la demande mondiale en PVDF.

Nouvelles extensions de capacités

Arkema a anticipé un nouvel accroissement de la demande. Le Groupe a donc décidé d'accélérer l'extension de sa nouvelle unité de Changshu en se dotant d'une capacité supplémentaire de 50 %. Cette augmentation devrait être effective dès la mi-2012. Elle permettra d'accompagner le Groupe dans la poursuite de son développement en Asie à un rythme élevé.

Aujourd'hui, Arkema travaille sur d'autres projets d'extension de capacités dans ses usines américaine et française. « À Calvert City (États-Unis), nous allons augmenter les capacités d'extrusion sur 2012, pour répondre à l'évolution de la demande de PVDF qui s'oriente davantage vers une forme de granulés extrudés, et moins de poudre », explique Bernard Roche, Président d'Arkema Inc. De surcroît, le Groupe étudie un projet ambitieux d'extension de capacité sur le site français de Pierre-Bénite. En Europe, certaines activités comme l'offshore et le photovoltaïque se développent très

vite et Arkema veut accompagner la croissance de ses clients européens sur ces marchés.

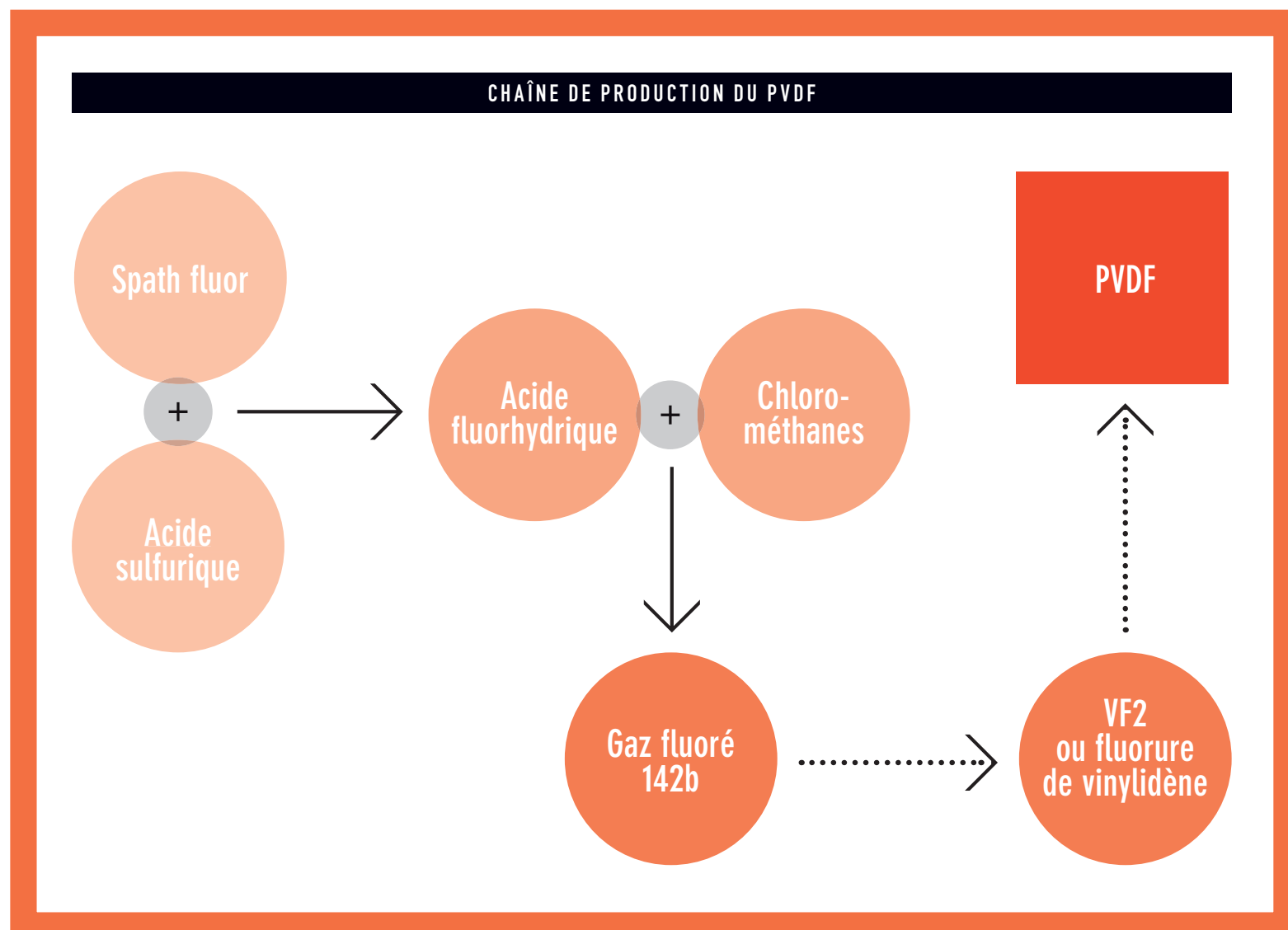
Un outil industriel mieux adapté et une supply chain performante

Outre ces nouvelles capacités, le Groupe travaille à la mise au point et à l'amélioration des procédés de production pour les rendre très compétitifs sur le plan économique et en réduire l'impact environnemental, avec le moins de rejets possible, que ce soit en termes d'effluents liquides, de déchets solides ou de rejets gazeux. Un travail qui va se poursuivre à l'avenir. « *Déjà, notre nouvelle unité chinoise bénéficie des derniers apports en termes de technologie, de sécurité et de performances environnementales* », se félicite Erwoan Pezron.

L'outil de production doit aussi gagner en flexibilité pour s'adapter aux besoins du marché. Chacune des trois usines doit en effet être rendue la plus flexible possible pour être capable de servir les clients avec des produits équivalents. Même si ce n'est pas toujours possible compte tenu des spécificités de certaines formes de Kynar®. « *Nous avons réalisé en 2010 un investissement important dans notre usine de Calvert City pour augmenter son aptitude à produire davantage de grades industriels. Ce qui nous a permis d'augmenter notre réactivité vis-à-vis de nos clients des marchés industriels* ». En se dotant d'un outil industriel plus flexible, la *business unit* Polymères fluorés a aussi renforcé l'excellence de sa *supply chain* (service client et logistique) qui devient aujourd'hui un véritable facteur de différenciation vis-à-vis de ses concurrents.

Maîtrise de la chaîne de production en Europe, en Amérique du Nord et en Asie

Arkema a développé, au cours des dernières années, une très grande expertise de la filière amont du PVDF. Il contrôle toute la chaîne, à partir de l'acide fluorhydrique jusqu'aux gaz et polymères fluorés. Le Groupe a même pris une participation importante dans une mine de spath fluor au Canada, un minerai utilisé pour la production de l'acide fluorhydrique.



ERWOAN PEZRON,
DIRECTEUR DE LA BUSINESS UNIT
POLYMÈRES FLUORÉS

« Nous sommes aujourd'hui les seuls à disposer de sites de production de PVDF et de VF2 sur trois continents : européen (Pierre-Bénite en France), américain (Calvert City aux États-Unis) et asiatique (Changshu en Chine), au plus près de nos clients. »



Une stratégie fortement axée sur l'innovation

Que de déclinaisons pour la famille de produits Kynar® depuis sa naissance en 1967 ! Matériau caméléon, le Kynar® s'adapte à l'évolution des besoins des clients. Il y a quelques années, c'est l'émulsion aqueuse Kynar Aquatec®, créée *ex nihilo* par les équipes de recherche Arkema, qui est venue apporter une alternative innovante et performante à la peinture acrylique. Et bientôt, ce sont de nouvelles membranes spécialement adaptées pour les batteries lithium-ion qui pourront être mises sur le marché. Il arrive souvent qu'Arkema mette au point des innovations de rupture dont l'équivalent n'existe pas sur le marché. Le challenge ensuite consiste à convaincre les clients et « les clients des clients » de la supériorité d'un produit qui ne ressemble à aucun autre ! C'est ainsi que souvent Arkema crée la demande avec les nouveaux développements du Kynar®.



PASCAL QUINTY,
DIRECTEUR STRATÉGIE ACHATS DE LA LIGNE PRODUIT
CONDUITES FLEXIBLES, TECHNIP

« Arkema et Technip sont partenaires dans la production de flexibles offshore depuis 1972. La relation de confiance établie depuis 40 ans nous a permis de développer des grades spécifiques de Kynar® adaptés aux exploitations en mer profonde où nos flexibles sont soumis à des contraintes extrêmes de résistance à la pression et aux hautes températures. »



Trois centres de recherche et développement

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'investissement en R&D dans le Kynar® a une intensité sensiblement plus élevée que dans les autres activités du Groupe. À chaque unité de recherche du Kynar®, ses spécificités. C'est à King of Prussia, aux États-Unis, que s'effectue la recherche sur la polymérisation du Kynar®. Également centre d'expertise pour la partie coating, ce site met au point les grades pour peintures industrielles. Quant au Cerdato⁽¹⁾, basé en Normandie, il est davantage spécialisé dans la transformation du PVDF à l'état fondu, pour les pièces injectées, les pièces extrudées et les films. Enfin, au Japon, le Kyoto Technical Center assure l'assistance technique pour les clients asiatiques. La *business unit* Polymères fluorés participe aussi à la création du premier centre R&D d'Arkema en Chine dont l'ouverture est prévue à la fin de 2012.

(1) Centre de recherche, développement, applications et technique de l'Ouest.

(2) PET : Polyéthylène téréphtalate.





L'AVENTURE DU PHOTOVOLTAÏQUE



L'histoire commence au tout début de 2000, lorsque le Cerdato⁽¹⁾ met au point les films en PVDF. Une décennie plus tard, le marché des films pour le photovoltaïque décolle réellement. En 2003-2004, Arkema a commencé à travailler avec différents acteurs dans le domaine des films laminés destinés à la face arrière des panneaux solaires, pour mettre au point un film à trois couches (deux couches de PVDF et une couche centrale en PET⁽²⁾, cœur de l'isolation électrique). Ce film a une particularité : le Kynar® Film permet de protéger le PET de façon très efficace du vieillissement solaire et contribue aussi à l'imperméabilité de la structure. Il participe ainsi à l'allongement de la durée de vie des panneaux photovoltaïques. La supériorité de cette nouvelle application a vite séduit, nous permettant de nous développer rapidement sur ce marché et de nouer de nouveaux partenariats.

REPÈRES

70 %

DES MODULES PHOTOVOLTAÏQUES
DANS LE MONDE
SONT FABRIQUÉS EN CHINE

1 sur 3

PANNEAUX SOLAIRES
DANS LE MONDE
CONTIENT DU KYNAR®





REPÈRES

+ 7 %

C'EST LE TAUX DE CROISSANCE ANNUEL ATTENDU POUR LE KYNAR® D'ICI À 2015. IL SERA PORTÉ PAR LA CROISSANCE FORTE EN ASIE, L'EXTRACTION DE PÉTROLE ET GAZ EN EAUX PROFONDES, LE PHOTOVOLTAÏQUE, LES BATTERIES LITHIUM-ION ET L'ACCÈS À L'EAU POTABLE.

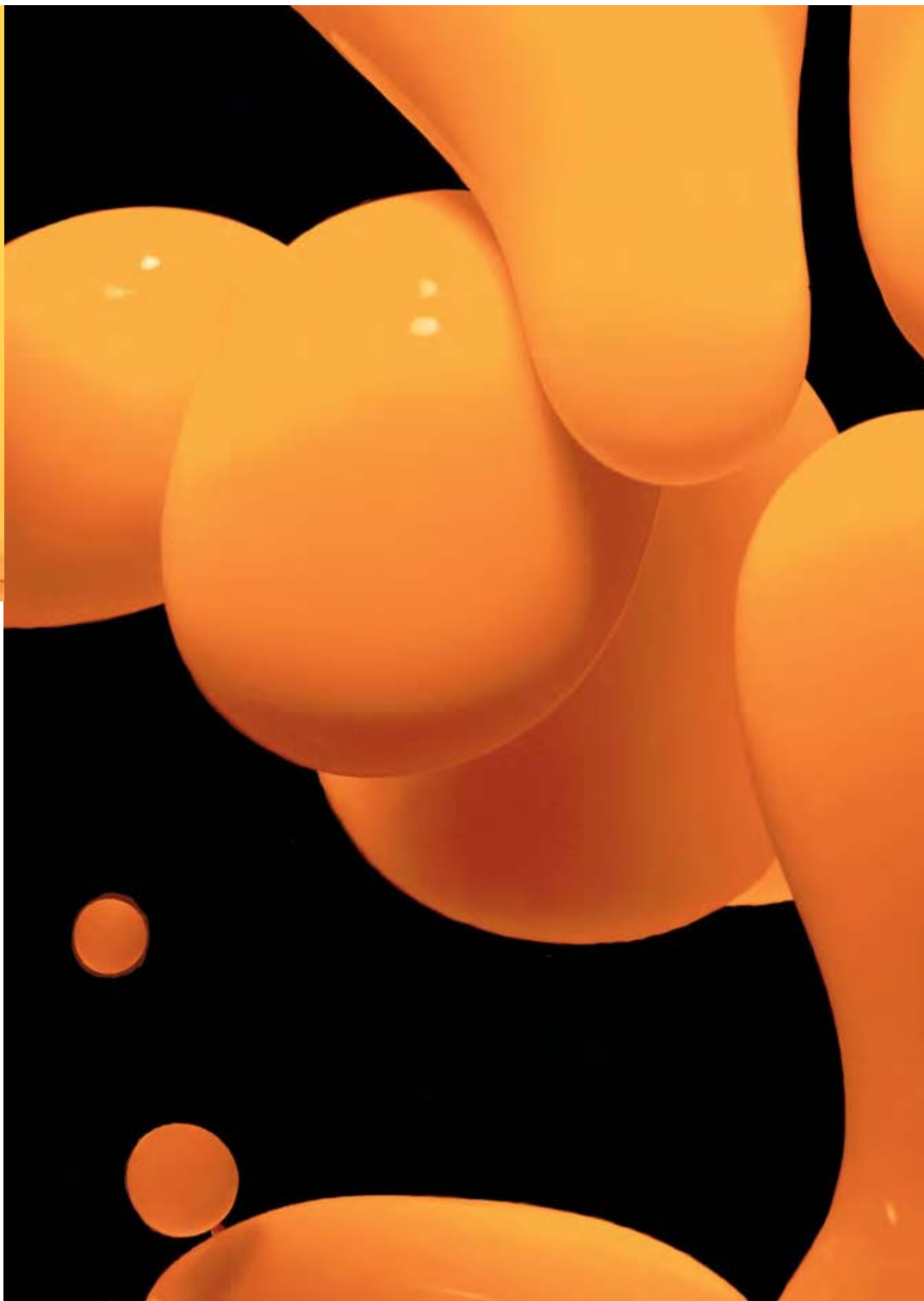
Des partenariats solides

Les partenaires d'Arkema sont indissociables des progrès du Kynar® sur ses marchés. Le Groupe et ses clients se développent de concert. Le réseau mondial de vente et de développement se mobilise ainsi en permanence pour identifier les clients avec lesquels nous pouvons établir des partenariats solides. « Nous comptons de grands partenaires dans tous les marchés, souligne Erwoan Pezron. Par exemple, dans les peintures et revêtements, nous sommes associés aux grands leaders mondiaux dans ce domaine. Dans l'offshore pétrolier et gazier, nous travaillons avec Technip,

le leader mondial. Dans le photovoltaïque, nous fournissons cinq des plus grands fabricants de panneaux dans le monde via nos partenaires en Allemagne, en Chine et au Japon. Si bien qu'aujourd'hui, un panneau solaire sur trois, sur un toit ou dans un champ, contient du Kynar®. Enfin, dans l'eau, nous comptons comme partenaire l'un des leaders mondiaux du secteur. Et en 2011, nous avons formalisé et signé cinq nouveaux partenariats majeurs ».

Cette stratégie d'alliance avec ses clients s'intègre dans le cercle vertueux instauré par Arkema. En tant que chimiste de spécialités, le Groupe investit dans la

recherche & développement, connaît des succès qui créent une demande, et veille à accroître ses capacités de production en temps utile afin de répondre à cette demande. Démarrer ce cycle, maintenir un bon rythme et donner de la visibilité à ses clients : telle est l'ambition et la volonté d'Arkema. D'où l'importance de nouer des contrats à long terme (de 3, 5 et 7 ans parfois) pour s'engager auprès de ses partenaires et augmenter les capacités en fonction de leurs besoins.



Des marchés porteurs

Arkema reste encore et toujours très bien placé sur les marchés du PVDF et des copolymères fluorés. Tous les débouchés du Kynar® sont porteurs. Les secteurs de l'électricité photovoltaïque, du génie chimique et de l'offshore gazier et pétrolier restent dynamiques, y compris en Europe. Le marché des spécialités pour peintures est toujours aussi soutenu, en particulier aux États-Unis et en Asie. Parallèlement, la demande de membranes de filtration de l'eau va croissant avec l'augmentation des besoins en purification de l'eau. Les batteries lithium-ion connaissent un fort développement avec l'envolée des smartphones et des tablettes et, dans les cinq à dix ans à venir, seront portées par le fort développement attendu des voitures électriques. De même, l'expansion du photovoltaïque ira de pair avec celle du Kynar®. Autant dire que le Kynar® a encore de beaux jours devant lui.

« Les succès du Kynar® sont souvent obtenus avec des innovations de rupture. Elles apportent au Groupe une différenciation et un chiffre d'affaires additionnel. »

Erwoan Pezron, Directeur de la *business unit* Polymères fluorés

MARSEILLE- HENGSHUI : 8 600 KILOMÈTRES D'INNOVATION

L'intégration des deux sociétés chinoises, HiPro Polymers et Casda Biomaterials, conforte le *leadership* mondial d'Arkema dans les polyamides de spécialités. Deux acquisitions en accord parfait avec la stratégie du Groupe.

À quelques encablures de Shanghai et de Changshu, les équipes chinoises d'HiPro Polymers s'affairent. La chaîne de production tourne à plein régime pour répondre à la demande soutenue de polyamide 10. Au même moment, à 2 000 kilomètres plus au nord, à Hengshui, aux portes de Pékin, Casda Biomaterials produit l'acide sébacique, matière première du polyamide 10. Ce premier fabricant au monde d'acide sébacique approvisionne aussi des marchés mondiaux diversifiés, comme les lubrifiants, les plastifiants, les additifs anti-corrosion et le marché à forte croissance des copolymères biosourcés et biodégradables. Ces deux sociétés, 100 % chinoises, sont passées dans le giron d'Arkema début 2012 et complètent parfaitement l'activité polyamides de spécialités du Groupe. « Ces acquisitions s'intègrent parfaitement dans la stratégie d'Arkema. Elles renforcent à la fois notre offre dans les polyamides de haute technicité, notre présence en Asie où se trouvent nos clients et notre leadership dans les spécialités fabriquées à partir de matières premières renouvelables », commente Lionel Guerdoux, Directeur du département Polyamides.

Une offre complète

En achetant ces deux entreprises, Arkema acquiert, du même coup, toute la chaîne industrielle du polyamide 10, sécurisant son approvisionnement en matière première. Déjà leader mondial dans le domaine des polyamides très techniques, le Groupe ajoute à son actif une nouvelle chaîne de produits très proches, en termes de caractéristiques techniques, de ses gammes existantes, les polyamides 11 et 12. Par là même, ses capacités de production de polyamides longues chaînes sont considérablement renforcées. Aujourd'hui, Arkema est devenu le seul groupe au monde à disposer d'une gamme aussi étendue dans ce domaine. « Les polyamides 10 offrent des alternatives à nos produits et, avec leurs propres différenciations techniques, vont nous permettre d'accélérer notre développement sur le marché des transports, des énergies renouvelables et de l'électronique », se félicite Lionel Guerdoux.

HIPRO POLYMERS ET CASDA BIOMATERIALS

750

nouveaux collaborateurs en Chine répartis sur les deux sites

230 M€

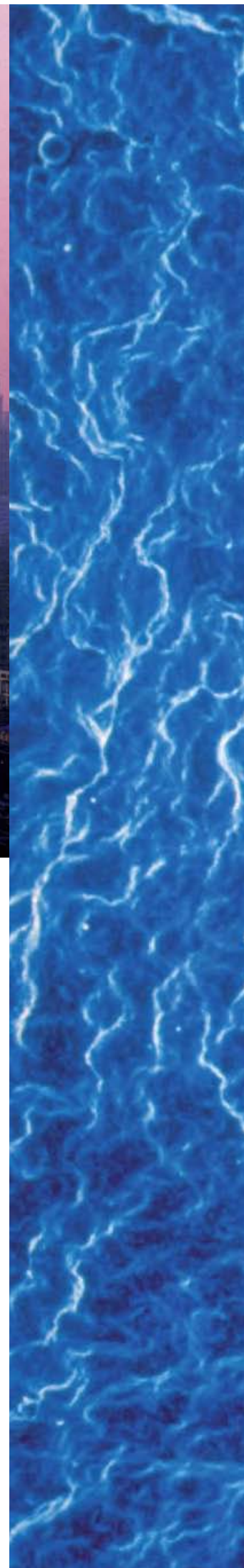
de chiffre d'affaires combiné estimé en 2011

Hengshui,

2^e

plus grande plate-forme industrielle d'Arkema, après Changshu (Chine)





Un développement dans les biosourcés

Fabriqué à partir de l'huile de ricin transformée par Casda Biomaterials, le polyamide 10 complète l'offre d'Arkema en produits biosourcés. Avec le polyamide 11 Rilsan®, également produit à partir d'huile de ricin, le Groupe pouvait déjà se différencier fortement de ses concurrents. Désormais, il assoie son *leadership* mondial sur les polyamides biosourcés de très haute performance. Des spécialités dont la croissance attendue est de 15 à 20 % par an !

Dès 2012, la position du Groupe sera encore renforcée grâce à l'important investissement réalisé pour tripler la capacité de production du site de HiPro Polymers.

Dans le polyamide 11, Arkema dispose d'une filière intégrée de production depuis de nombreuses années. Le monomère, l' amino 11, issu de l'huile de ricin, est fabriqué en France, à l'usine de Marseille qui approvisionne les sites de Serquigny (France), de Birdsboro, aux États-Unis et de Changshu, en Chine. Depuis l'acquisition de Casda Biomaterials et de HiPro Polymers, Arkema est devenu un acteur majeur sur le marché de l'huile de ricin.

REPÈRES

11 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'ARKEMA EST RÉALISÉ
AUJOURD'HUI AVEC DES PRODUITS ISSUS
DE MATIÈRES PREMIÈRES RENOUVELABLES,
CONTRE 5 % IL Y A SIX ANS



LE SAVIEZ-VOUS ?



Le ricin, dont est extraite l'huile utilisée comme matière première des polyamides biosourcés d'Arkema, pousse essentiellement en Inde dans des zones semi-arides. Économe en eau, ce végétal se passe de produits phytosanitaires pour pousser. Et contrairement à d'autres produits agricoles utilisés dans les énergies renouvelables, son exploitation n'a aucun impact sur les cultures vivrières.

Une forte valeur ajoutée pour les clients

Les polyamides 10, 11 et 12 sont des polymères à très forte valeur ajoutée qui permettent aux clients d'Arkema de se développer sur des marchés de niche et/ou très techniques. Avec une gamme élargie, le Groupe est encore mieux placé aujourd'hui pour couvrir tous les besoins de ses clients en polymères de performance. Il peut ainsi accompagner au plus près leur croissance, et ce aussi bien en Asie, qu'en Amérique du Nord et en Europe. L'automobile et les véhicules industriels (camions notamment) représentent le premier marché d'application des polyamides de spécialités avec environ 50 % de la demande. Les polyamides y sont utilisés dans tout ce qui transporte l'essence, du réservoir au moteur en passant par divers tubes. Ils entrent aussi dans la fabrication des systèmes de freinage des camions. Ces matières plastiques très élaborées remplacent de plus en plus le métal et le caoutchouc. Faciles à travailler pour prendre les formes les plus diverses, elles contribuent à l'allègement des véhicules. Et depuis la mise au point du Rilsan® HT (haute température), elles résistent très bien à la chaleur, même au plus près des moteurs. L'énergie en général et l'exploration pétrolière en particulier viennent en deuxième position. Le polyamide est utilisé dans la composition des conduites flexibles qui relient les plates-formes

aux puits et les puits entre eux. Enfin, la demande restante rassemble des applications variées comme les tubes pour machines outils, le gainage de fibre optique, les semelles de chaussures de sport, les coques de téléphone... Un tout nouveau débouché s'ouvre également dans l'électronique où les polyamides à très haute performance et très forte rigidité peuvent remplacer avantageusement les pièces métalliques.

Un arsenal de R&D complet

Dans la corbeille d'HiPro Polymers, Arkema a trouvé un petit laboratoire d'application pour les polymères. Jusqu'à présent, le Cerdato⁽¹⁾, dans l'Eure, était son seul centre de recherche et développement dédié aux polymères. Ses équipes travaillaient de concert avec les antennes de développement technique à Kyoto, au Japon, et à King of Prussia, aux États-Unis. « Outre, la recherche d'HiPro Polymers, le futur centre de recherche en Chine sur le site de Changshu, qui comprendra une unité polyamides, viendra compléter fin 2012-début 2013 tout notre arsenal de R&D. Nous pourrons ainsi accompagner la croissance de nos polyamides, en particulier biosourcés, sur le territoire chinois et l'Asie du Sud-Est en général et surtout adapter nos produits à la demande de nos clients et futurs partenaires locaux », explique Frédéric Marot-Achillas, Directeur de la business unit Polymères techniques.

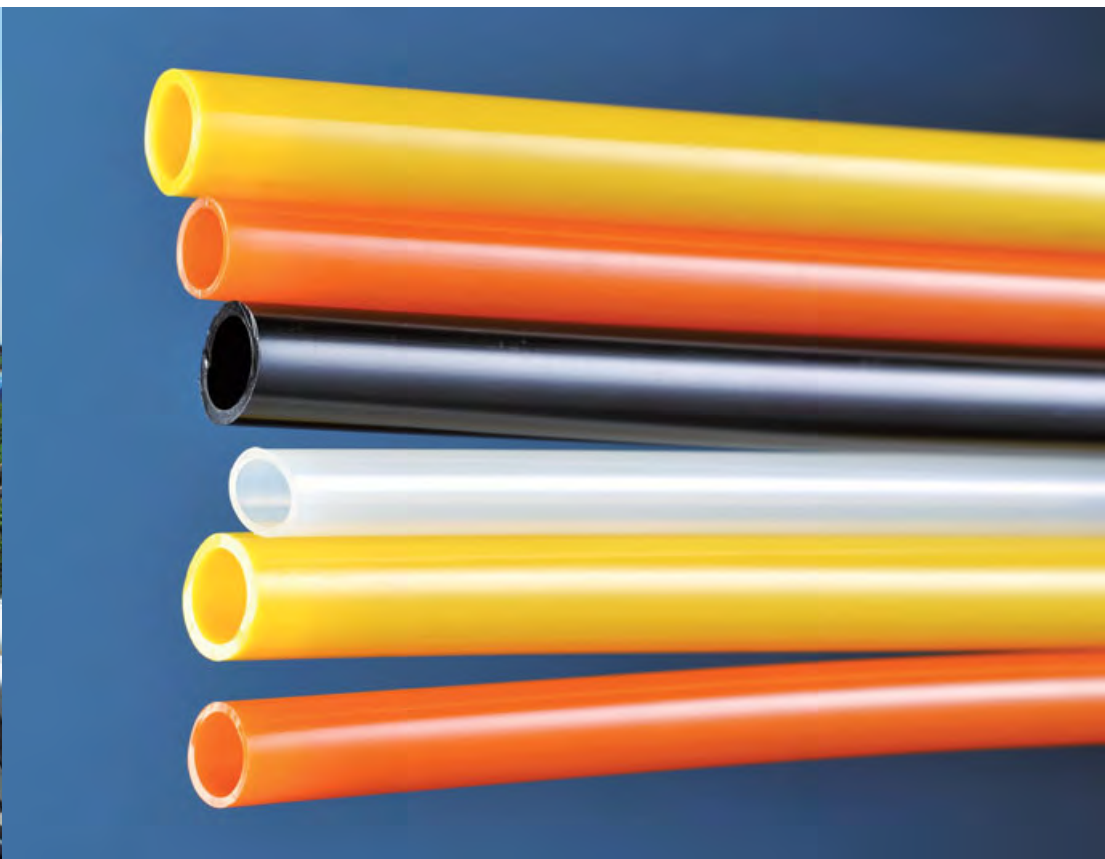
Une recherche très productive

Depuis 60 ans, Arkema est le seul producteur à l'échelle industrielle du polyamide 11, d'origine végétale. Sa recherche dans la chimie issue du ricin a toujours été très productive. Au cours des dernières années, ses équipes de chercheurs ont mis au point, en moyenne, une nouvelle famille de polymères par an, comme l'élastomère thermoplastique Pebax® Rnew, le polyamide transparent Rilsan® Clear Rnew, l'adhésif thermofusible Platamid® Rnew

et le Rilsan® HT haute température. Une dynamique très soutenue à laquelle s'astreint le Groupe pour pouvoir satisfaire la demande de ses clients, voire l'anticiper en créant une innovation de rupture. « Nous allons lancer une nouvelle gamme de Rilsan® haute température souple, dénommée le HT 223 », annonce Frédéric Marot-Achillas. « Et comme il faut plusieurs années pour mettre au point un produit, notre portefeuille d'innovations doit être bien fourni car les produits mis sur le

marché cette année ont été inventés il y a au moins deux ans ». De plus en plus performants et recyclables, les nouveaux polyamides du Groupe voient leur impact sur l'environnement se réduire. Et la tendance devrait perdurer. De nouvelles applications naissent chaque jour. Pour le plus grand bonheur des clients d'Arkema.

(1) Centre de recherche, développement, applications et technique de l'Ouest.



« L'intégration d'HiPro Polymers et de Casda Biomaterials nous apporte des capacités de production de monomères et polymères biosourcés sur la zone Asie. Auparavant, nous importions des États-Unis et d'Europe pour servir le marché Asie-Pacifique. »

Lionel Guerdoux, Directeur du département Polyamides

2011 À LA LOUPE

En 2011, le titre Arkema a fait son entrée dans l'indice CAC Next 20. Depuis l'introduction en Bourse en mai 2006, le cours a été multiplié par 2,5.



Toujours plus proche des actionnaires

La direction générale et l'équipe relations investisseurs d'Arkema multiplient les contacts avec la communauté financière. De nombreux rendez-vous individuels sont organisés avec les analystes et investisseurs. En 2011, Arkema a participé à 12 conférences de secteurs et réalisé 23 *roadshows* en Europe et en Amérique du Nord. Arkema communique régulièrement avec ses actionnaires grâce notamment aux lettres

aux actionnaires qui retracent l'actualité du Groupe, traitent de ses résultats, enjeux et perspectives et font découvrir ses produits et leurs applications. Comme chaque année, Arkema a participé au salon européen Actionaria en novembre 2011. Le Club des actionnaires rassemble environ 500 membres et propose des visites, conférences et journées découvertes comme par exemple au Palais de la découverte ou à la manufacture des Gobelins.

COURS DE L'ACTION (EN EUROS) ET VARIATIONS (EN %)

		2010	2011
Arkema	Plus haut	55,30	78,50
	Plus bas	23,71	37,41
	Dernier cours (clôture)	53,87	54,70
	Variation annuelle	+ 107,19 %	+ 0,7 %
SBF 120	Variation annuelle	+ 0,06 %	- 16,2 %

Pour la deuxième année consécutive, la performance boursière d'Arkema est largement supérieure à celle du SBF 120.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION

Introduction en Bourse
18 mai 2006

Capitalisation boursière au 31 décembre 2011
3,4 Md€

Nombre de titres au 31 décembre 2011
61 864 577

Part du flottant
100 %

Place de cotation
Euronext (Paris)

Présence dans les indices
CAC NEXT 20, SBF 120,
Euro STOXX Chemicals, MSCI

Code ISIN
FROOIO313833

Code mnémonique
AKE

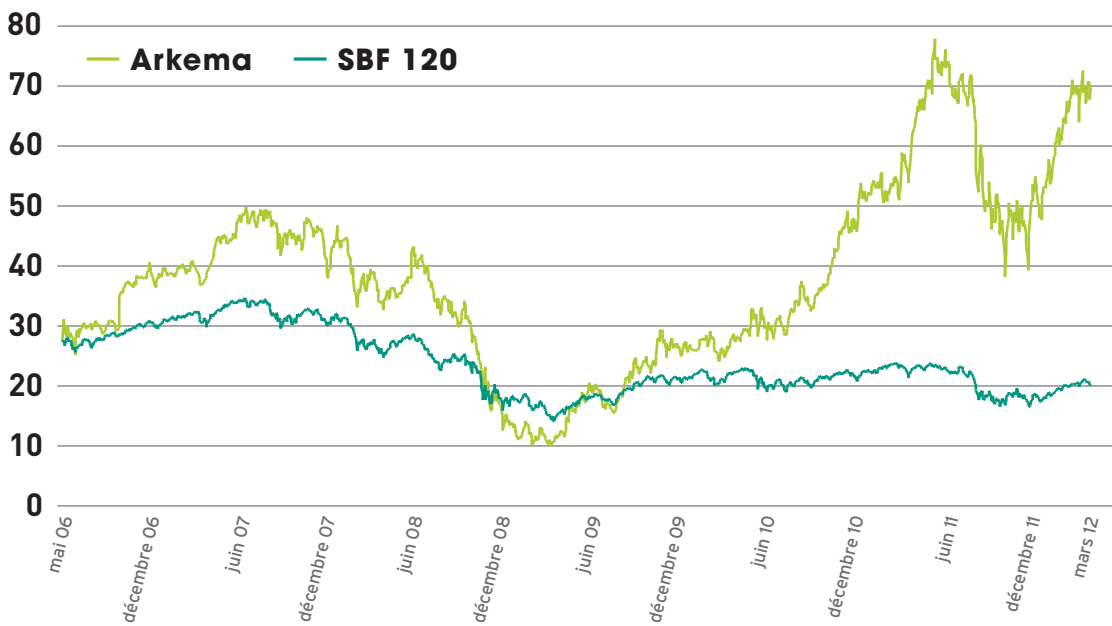
Éligible au Système de Règlement Différé
(SRD) et au PEA

Titres au nominatif pur
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
CTS - Services aux Émetteurs
Les Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

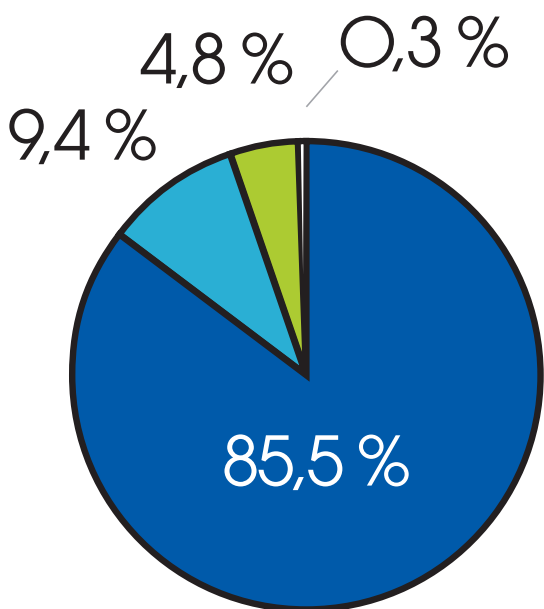
N° Vert
0 800 115 153

E-mail
paris_bp2s_arkema_actionnaires
@bnpparibas.com

ÉVOLUTION DE L'ACTION DEPUIS L'INTRODUCTION EN BOURSE

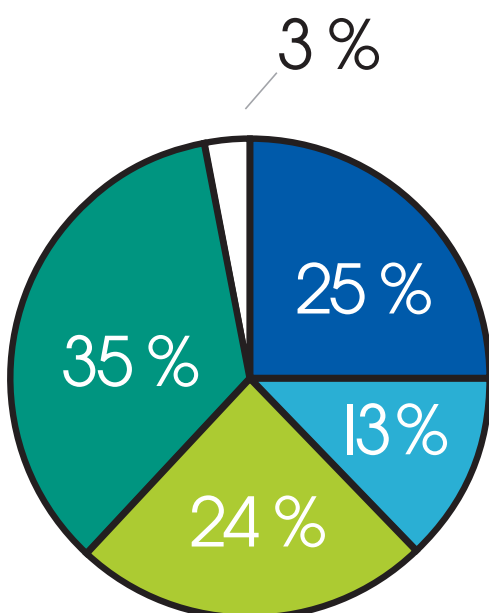


+ 154 % Arkema **- 26 % SBF 120**
(au 31/03/2012)



RÉPARTITION DU CAPITAL (situation au 31 décembre 2011)

- Actionnaires institutionnels
- Actionnaires individuels
- Actionnaires salariés
- Auto-détention



- France
- Royaume-Uni
- Reste de l'Europe
- Amérique du Nord
- Reste du monde

ÉVOLUTION DE L'ACTION

(depuis l'introduction en Bourse)

27,50€

cours d'introduction en Bourse

69,87€

cours au 31/03/2012

78,50€

plus haut

9,71€

plus bas

26 M€

volume moyen quotidiennement échangé en 2011

(contre 9 M€ en 2010)

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE

(par action)

2009

0,6

2010

1,0

2011

1,3

Un dividende de 1,30 € par action

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 23 mai 2012 le versement d'un dividende de 1,30 euro par action, contre 1 euro l'année précédente, afin de continuer à associer les actionnaires aux progrès réalisés par le Groupe. Ce dividende marque également la confiance du Groupe dans ses perspectives de croissance et est conforme à sa politique de dividende qui consiste à verser chaque année un dividende stable ou en augmentation raisonnable.



CALENDRIER 2012

23 mai 2012

Assemblée générale mixte

18 septembre 2012

Journée investisseurs

1^{er} août 2012

Résultats deuxième trimestre

8 novembre 2012

Résultats troisième trimestre



CONTACTS

Arkema, Direction de la Communication Financière
420, rue d'Estienne d'Orves, 92705 Colombes Cedex
Téléphone : + 33 (0)1 49 00 74 63 / Fax : + 33 (0)1 49 00 50 24
www.finance.arkema.com

Actionnaires individuels

Un conseiller du service actionnaires individuels est joignable de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h, du lundi au vendredi, au **N°Vert 0 800 01 00 01**
À ce même numéro : cours de l'action en direct, agenda, actualités et informations financières, 24h/24.

E-mail : Actionnaires-individuels@arkema.com

Actionnaires institutionnels

E-mail : investor-relations@arkema.com



Excellente performance financière, accélération de la transformation du Groupe

**EBITDA SUPÉRIEUR
À 1 MILLIARD
D'EUROS**

+ 28 %

**RENFORCEMENT
DANS LA CHIMIE
DE SPÉCIALITÉS**

- Acquisition d'**HiPro Polymers** et **Casda Biomaterials** dans les polyamides biosourcés en Chine (début 2012)
- Projet de **cession des activités vinyliques**⁽²⁾

BILAN TRÈS SOLIDE

27 %
de taux d'endettement

**RÉVISION
À LA HAUSSE
DE L'OBJECTIF
LONG TERME (2016)**

1 250
millions d'euros
EBITDA
(conditions normalisées)

Chiffre d'affaires

5 900 M€

(soit + 21 %)

Résultat net courant

574 M€

(soit + 33 %)

Dividende proposé

1,30 € par action

(soit + 30 %)

Assemblée générale
des actionnaires
23 mai 2012 à Paris

Retrouvez l'intégralité
du communiqué sur
www.finance.arkema.com



@ Pour en savoir plus
sur Arkema
www.inspirations.arkema.com

Contact actionnaires

N° Vert 0 800 01 00 01
APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

PREMIER CHIMISTE FRANÇAIS, ACTEUR MAJEUR DE LA CHIMIE MONDIALE,
Arkema invente chaque jour la chimie de demain. Une chimie de spécialité moderne et responsable, tournée vers l'innovation, qui apporte à ses clients des solutions concrètes pour relever les défis du changement climatique, de l'accès à l'eau potable, des énergies du futur, de la préservation des ressources fossiles et de l'allègement des matériaux. Présent dans plus de 40 pays, avec un effectif d'environ 13 200 personnes et 9 centres de recherche, Arkema réalise un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros⁽³⁾ et occupe des positions de leader sur ses marchés avec des marques internationalement reconnues.
The world is our inspiration.

(1) En application de la norme IFRS 5, les éléments du compte de résultat n'incluent pas la contribution des activités vinyliques concernées par un projet de cession en cours à la clôture.

(2) Ce projet reste soumis au processus d'information/consultation des instances représentatives du personnel.

(3) Chiffre d'affaires et effectif des activités poursuivies à fin 2011, hors activités vinyliques faisant l'objet d'un projet de cession.

DES FEMMES D'EXCEPTION

Marie-Pierre Chevallier, Michelle Williams et Julie Zhang, cadres dirigeants du Groupe témoignent de leurs réussites au quotidien et du travail accompli avec leurs équipes.

Respectivement basées en France, aux États-Unis et en Asie, Marie-Pierre Chevallier, Directeur de la *business unit* Acryliques, Michelle Williams, Directeur de la *business unit* Oxygénés et Julie Zhang, *General Manager* Kynar® Fluoropolymer Asie, ont en commun leur grande ouverture culturelle et leur maîtrise du travail en équipe.

Intégrer les différences culturelles

« Nos clients sont implantés aussi bien en Amérique du Nord qu'en Europe ou en Asie. Notre succès dépend de notre très bonne connaissance de la culture et des attentes locales. C'est notre capacité à apprendre et à nous adapter qui fait notre force. Mon équipe l'a bien compris et montre une compétence en la matière dont je suis fière », affirme Michelle Williams. La dimension mondiale du marché du Kynar® est particulièrement appréciée de Julie Zhang : « J'aime l'aspect international de mon travail. Dans mon équipe, dont les membres sont issus de cultures différentes, nous apprenons beaucoup les uns des autres ». De même, animer une équipe composée de nationalités différentes constitue l'une des fiertés de Marie-Pierre Chevallier : « C'est un Américain qui dirige l'activité aux États-Unis. Quant à l'équipe européenne, elle compte, entre autres, un Anglais et un Allemand à des postes clés ». Toutefois, si cette diversité représente une véritable richesse pour le Groupe, elle comporte également son lot de contraintes, à commencer par la nécessaire adaptation aux différences culturelles.

« Les approches parfois très différentes au sein de l'équipe ne doivent pas constituer des freins pour un travail en commun efficace », souligne Marie-Pierre Chevallier.

Cultiver l'esprit positif

Diriger avec transparence, communiquer efficacement, apporter des réponses, donner les moyens nécessaires, motiver... ces trois femmes *managers* ont foi dans les mêmes bonnes pratiques pour favoriser la performance. Leur personnalité apporte les nuances. Pour Michelle Williams, la capacité d'entraînement et la force de conviction sont essentielles. Pour l'accompagner dans sa mission, elle a choisi une équipe riche d'expériences complémentaires et de cultures différentes. Cultiver une pensée positive qui stimule les énergies et libère l'esprit d'initiative et l'innovation est un élément essentiel du management de Marie-Pierre Chevallier. Une grande adaptabilité, associée à un solide esprit d'équipe sont l'apanage de Julie Zhang. Toutes trois exigeantes envers elles-mêmes, nos *business women* le sont aussi envers leurs collaborateurs. Elles attendent d'eux un grand professionnalisme et une compréhension rapide des nouveaux produits et des marchés, mais aussi de l'enthousiasme, un esprit positif et la capacité à se surpasser.

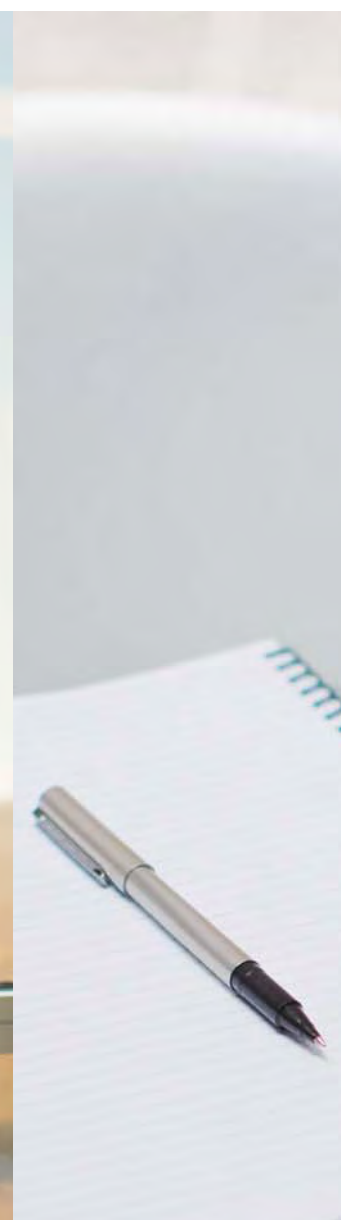


LEADERSHIP AU FÉMININ

Y a-t-il une façon de diriger typiquement féminine ? Pour certains, il n'y a aucune différence entre un *leadership* au féminin et un management masculin. Une opinion que ne partage pas Eléna Fourès⁽¹⁾, fondatrice du cabinet Idem Per Idem spécialisé en gouvernance et en *leadership*. Elle a en effet dessiné un standard féminin de *leadership* dont les grands traits sont la capacité à gérer son temps avec une grande efficacité et à délivrer des résultats, le savoir-faire à motiver les équipes et la capacité de prendre des décisions. La sensibilité féminine serait aussi un atout pour l'entreprise. Elle conduirait à mieux éviter les risques psychosociaux, manier habilement les équipes, éviter davantage les conflits. Avivah Wittenberg-Cox⁽²⁾ parle ainsi de la nécessité pour les entreprises de devenir bilingues hommes/femmes. Les sociétés peuvent ainsi s'enrichir des qualités qu'on prête souvent aux femmes comme le courage, la créativité, la ténacité, l'influence, la manière d'arrondir les angles et le sens du concret.

(1) Auteur du « *Leadership au féminin* », Édition Progressor, 2010.

(2) Auteur de la « *Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi. Femmes+hommes : pour un management d'un nouveau genre* », Eyrolles, Édition d'Organisation, 2011.



« Nous discutons ensemble de la manière d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés pour 2012 et les années à venir. Ce travail en commun donne l'assurance d'une stratégie claire et comprise par tous. »



Michelle Williams, Directeur de la *business unit* Oxygénés



« Nos atouts : l'adaptabilité, la capacité à changer très rapidement, à analyser toute l'information qui vient de différents pays pour pouvoir résoudre les problèmes éventuels. »

Julie Zhang, *General Manager*
Kynar® Fluoropolymer Asie



« L'entreprise est un monde en perpétuel mouvement. C'est l'agilité, la motivation et la cohésion des équipes qui la font avancer. Comme sur une bicyclette, il faut pédaler en permanence pour ne pas tomber. »

Marie-Pierre Chevallier,
Directeur de la *business unit* Acryliques

Trois continents, trois managers, trois success stories

Le travail du manager est jalonné de grandes et petites réussites. « *Je me félicite de l'intégration réussie du site de Clear Lake en 2010. Cela a été une expérience humaine très riche et un magnifique travail d'équipe. C'est un projet auquel je tenais particulièrement : il a fait d'Arkema un acteur majeur des acryliques, avec une présence et des implantations majeures non seulement en Europe, mais aussi aux États-Unis. Nos clients attendaient ce changement* », souligne Marie-Pierre Chevallier. Même sentiment de fierté chez Julie Zhang. « *L'histoire du Kynar® est riche de multiples succès, que ce soit le développement de nouvelles technologies comme le Kynar® Film, le Kynar Aquatec® ou le Kynar® Foam (mousse PVDF⁽¹⁾) ou la conquête de nouveaux marchés (photovoltaïque, peintures base aqueuse, câblerie...). Nous sommes particulièrement fiers de la nouvelle unité de production de polymères fluorés à Changshu, près de Shanghai. Ce projet représente l'aboutissement d'un*

vrai travail d'équipe », explique-t-elle. Michelle Williams a tenu dès sa prise de fonction en 2011 à placer l'excellence opérationnelle au cœur des préoccupations de la *business unit*. « *Nous concentrons nos efforts sur trois fondamentaux : la sécurité, la fiabilité industrielle et la productivité. Une fois solidifiés, ces piliers essentiels, conjugués avec l'innovation, permettront à notre activité d'atteindre une croissance soutenue* ».

(1) Polyfluorure de vinyldène



LA SÉCURITÉ TOUJOURS EN TÊTE

Protéger ses salariés, ses clients mais aussi les riverains, telle est la priorité du Groupe en matière de sécurité.

Plus que jamais, la sécurité est au cœur des préoccupations d'Arkema. C'est un engagement fort pour le Groupe, qui implique le management et l'ensemble du personnel.

Se rapprocher des meilleurs

Au niveau du Groupe, l'objectif global est inchangé : améliorer ses performances sécurité pour se rapprocher des meilleurs de la profession. Cela passe bien sûr par la poursuite et le renforcement de programmes comme l'AIMS⁽¹⁾, déployé en Europe en 2011 et qui sera étendu à l'Asie et aux États-Unis, ou le partage d'expérience et de bonnes pratiques entre les sites.

Au-delà de ces programmes, l'accent est mis sur le facteur humain. C'est dans cet esprit qu'ont été conçues les campagnes

thématiques des Essentiels. Lancés en 2011, ces Essentiels sont des règles simples, claires qui doivent être connues, observées par tous et faire l'objet d'un respect sans compromis sur l'ensemble de nos sites. Au nombre de quatorze, ils sont déployés à un rythme de trois par an sur une période de trois mois pendant laquelle des actions spécifiques sont menées sur le thème de L'Essentiel.

Partager les bonnes pratiques

Outre-Atlantique, tout incident est signalé dans la semaine à Bernard Roche, Président d'Arkema Inc. et est analysé en termes d'actions correctrices. Notre filiale américaine affiche en 2011 un TRIR⁽²⁾ de 2,46 et un LTIR⁽³⁾ de 0,43. Selon Bernard Roche, ces performances sont d'abord le résultat d'un engagement de tous les jours du management opérationnel des usines. Au niveau de la filiale, un diagramme comparatif visualise les résultats de chaque usine selon deux axes, correspondant à deux indicateurs : un taux d'accidents *process* et un second lié aux accidents de personnes. Sur le même graphique apparaissent aussi les résultats des meilleurs acteurs de la profession. « *Un outil de diagnostic très puissant mais aussi stimulant, car il constitue un véritable benchmark interne* », indique Jeff Dore, Directeur industriel. « *Cet outil nous permet, pour les sites les moins bien placés, d'organiser une visite du management d'Arkema Inc. sur le site et d'examiner les axes de travail sur les process ou les comportements – ou sur les deux* », ajoute Chris Glover, Directeur hygiène-santé-environnement.



LES 3 ESSENTIELS 2011

Déployés en 2011, ils ont donné lieu à trois règles simples désormais en vigueur partout dans le monde.



Les règles de circulation sont respectées à l'intérieur comme à l'extérieur des sites.



Seules les personnes autorisées accèdent aux zones balisées.



Toute personne présente dans la zone à risques liée à une ouverture de circuits de produits dangereux porte les EPI⁽⁴⁾ prescrits par le permis de travail.

(1) AIMS : Arkema Integrated Management System.

(2) TRIR : Total Recordable Injury Rate ou accidents déclarés par million d'heures travaillées, pour l'ensemble du Groupe et des prestataires extérieurs.

(3) LTIR : Lost Time Injury Rate ou accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, pour l'ensemble du Groupe et des prestataires extérieurs.

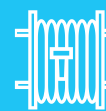
(4) Équipements de protection individuels.



UNE GRANDE TRANSPARENCE



Arkema communique systématiquement et rapidement vers les médias locaux après tout accident ou incident significatif ou susceptible d'être perçu à l'extérieur. « Cette démarche d'information répond à une attente de la société civile pour plus de transparence et d'information des riverains. Le Groupe est un ardent supporter de cette communication à chaud et l'applique dans tous les pays où il opère », explique Philippe Soreau, coordonnateur sécurité et gestion de crise. Des explications plus détaillées peuvent ensuite être données aux Comités locaux d'information et de concertation, qui réunissent autour des industriels l'Administration, les riverains, les élus et les associations.



Un dispositif à trois dimensions

Le dispositif sécurité en matière industrielle a été déployé selon trois axes :



TECHNIQUE



Ce volet porte sur la conception des unités de production, le maintien des installations ou le choix des équipements de transport.



ORGANISATIONNEL



Ce volet se concentre sur la coordination, le management, la qualité des opérations, des procédures et des modes opératoires. Un référentiel AIMS⁽¹⁾ a été adopté par le Groupe. Il est progressivement étendu à tous les sites.



HUMAIN



Ce volet a pour objectif de progresser dans la prévention des risques liés à la production de produits chimiques, mais aussi d'instaurer une vigilance sans relâche dans les gestes quotidiens, déplacements ou utilisation d'outils. De multiples actions sont menées dans ce domaine, à commencer par la sensibilisation de l'ensemble du personnel Arkema, quels que soient sa fonction, son établissement et sa localisation, via les Essentiels Sécurité.

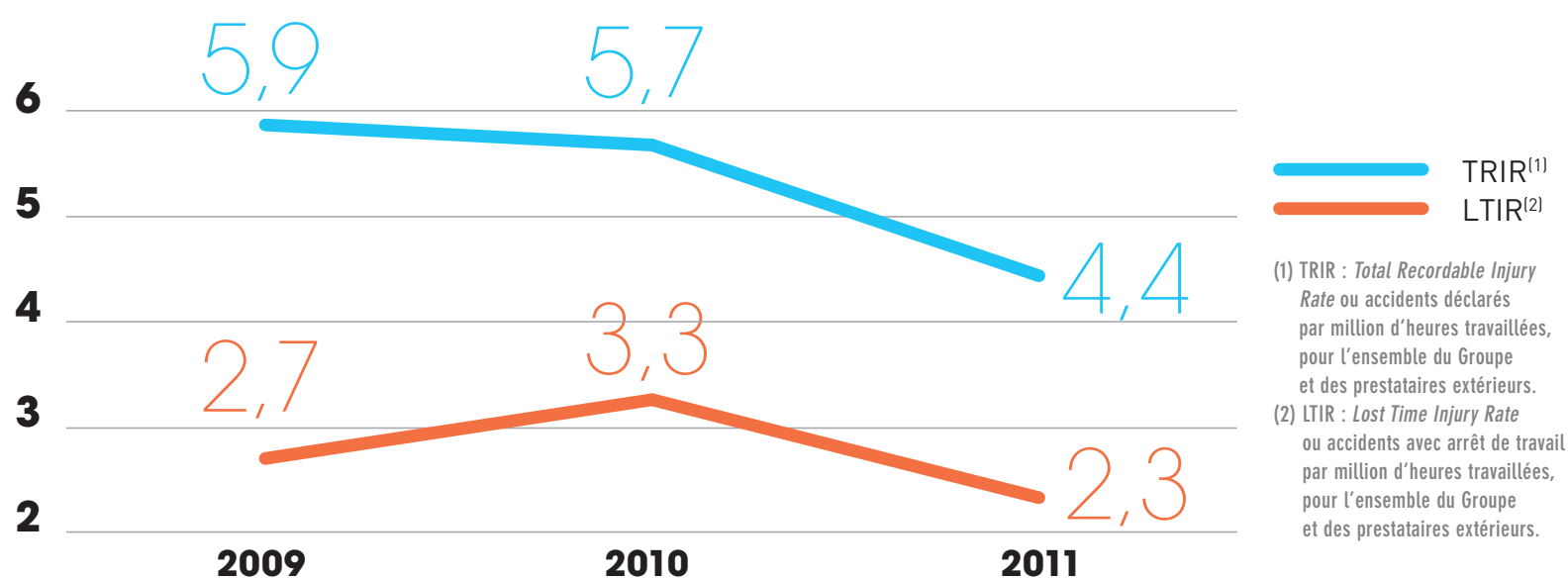
(1) AIMS : Arkema Integrated Management System.





ACCIDENTS DU TRAVAIL : DES RÉSULTATS EN PROGRÈS

En 2011, le Groupe a enregistré une baisse de plus de 20 % du nombre d'accidents au niveau mondial. L'indice TRIR⁽¹⁾ s'établit ainsi à 4,4, contre 5,7 en 2010. Dans le même temps, le LTIR⁽²⁾ diminue à 2,3, contre 3,3 en 2010. Ces chiffres montrent une réelle amélioration, mais en matière de sécurité rien n'est jamais acquis. Il faut sans relâche poursuivre les efforts et relancer la dynamique amorcée au plan technique, organisationnel et surtout humain.



« Si nous voulons progresser davantage, il nous faut travailler encore plus sur le facteur humain et ancrer une culture sécurité qui intègre vigilance et rigueur dans nos actes quotidiens. »

Luc Benoit-Cattin, Directeur général Industrie

AU PLUS PRÈS DU PUBLIC

Un dialogue de proximité engagé depuis maintenant dix ans par Arkema contribue à donner plus de vision sur son activité : ses usines, sa sécurité, ses produits et ses innovations.

Écouter, dialoguer, expliquer, informer, tel est le cœur de Terrains d'entente®, la démarche de communication de proximité initiée et menée par le Groupe pour mieux se faire connaître des riverains de ses usines. Cette communication engagée par Arkema dans la durée porte aussi bien sur le fonctionnement de ses usines et la maîtrise des risques en matière de sécurité, environnement et santé, que sur les produits fabriqués, leurs applications dans la vie quotidienne et les innovations. « Initiée en France en 2002, la démarche Terrains d'entente® est progressivement devenue un véritable savoir-faire et savoir être partagé par des sites et des pays de plus en plus nombreux », explique Gilles Galinier, Directeur de la communication externe d'Arkema.

Les actions menées sont diverses et variées : journées portes ouvertes, visites d'usines, réunions publiques d'information, expositions, journées sécurité, rencontres dans les établissements scolaires, soutien aux associations locales, partenariats sportifs... Le Groupe a saisi ainsi l'occasion de l'Année Internationale de la Chimie en 2011 pour organiser près de 200 opérations dans ses



sites de production ou à proximité, touchant par là même plus de 6 000 personnes. En France, la deuxième édition de la Semaine de l'Industrie en mars 2012, couplée à l'approche Terrains d'entente®, vient de permettre au grand public, en particulier les jeunes et les demandeurs d'emploi, de rencontrer les salariés de l'industrie, de comprendre comment fonctionnent les usines et de découvrir le large éventail des métiers de l'industrie chimique. « L'esprit » Terrains d'entente® est aussi parfois primé. Distribué à l'occasion de l'Année Internationale de la Chimie, le livret « Voyage au cœur de la chimie » a ainsi été distingué par les professionnels de la communication. Au-delà de ces récompenses, ce livret illustre parfaitement la volonté du Groupe d'expliquer la finalité des produits chimiques et leur apport dans la vie quotidienne. C'est encore de pédagogie dont il a été question au Palais de la découverte, à Paris, où l'exposition

Étonnante chimie a permis d'accueillir près de 10 000 visiteurs autour des innovations d'Arkema, tout au long de l'année 2011. Devant un tel succès l'exposition a été prolongée pour l'année 2012.

Parallèlement, aux États-Unis, la Fondation Arkema Inc. contribue à l'amélioration de la qualité de vie dans les communes voisines des usines du Groupe implantées en Amérique du Nord. Elle apporte aussi son soutien à différents organismes à vocation sociale, culturelle ou éducative.

alkyd
alkyd emulsions
vinyl acrylic
styrene acrylic
acrylic
vinyl versatate
polyester
architectural
industrial
rheology modifiers
transportation
maintenance
marine
powder
traffic

doing it your way
just got easier.

Introducing Arkema Coating Resins, your new global resource for coating resins and technology.

By combining the coating resins businesses of Arkema Emulsion Systems, Cook Composites & Polymers and Cray Valley, we're now able to offer you more choices, more answers, and more expertise – in short, more ways to be successful. Our commitment to helping you find the best solution, regardless of technology, is stronger than ever. So you can develop your coating formulations your way.

Visit www.arkemacoatingresins.com to see how we can help. At Arkema Coating Resins, we're focused on your future.

 **ARKEMA**
The world is our inspiration



The world is our inspiration

Direction de la Communication Externe / 420, rue d'Estienne d'Orves / 92705 Colombes Cedex - France

www.arkema.com

Arkema, société anonyme au capital de 623 995 900 euros - 445 074 685 RCS Nanterre -

Dircom 4263F/05.2012/60

