

JEAN-PIERRE CLAMADIEU A RHODIA ALLIANCE

PRIORITÀ ALLA CRESCITA REDDITIZIA

INTRODUZIONE

3 anni fa, Lei aveva accettato un'intervista con Rhodia Alliance subito dopo essere stato nominato Direttore Generale di Rhodia. Il punto focale dell'intervista verteva sulla presentazione del piano di risanamento del Gruppo, piano di una durata annunciata di 3 anni e che oggi è ormai concluso. Questo piano è stato un successo, senza che sia necessario ripetere in dettaglio i risultati pubblicati in numerosi media e sul sito internet di Rhodia e di Rhodia Alliance. Citeremo solo 3 dati chiave. Lei aveva annunciato un tasso di margine operativo superiore al 13%, ed è stato del 14,2% nel 2006 ; Lei aveva annunciato un ritorno all'utile nel 2006, e Rhodia ha chiuso l'esercizio con un risultato positivo di 62 milioni di euro ; ed infine Lei doveva riportare il debito a meno di 2,9 volte l'EBITDA (1), e il coefficiente è stato di 2,4 (2). In quella circostanza Lei aveva rassicurato i dipendenti circa il suo impegno ed aveva chiesto il loro supporto per la buona riuscita del piano.



di tale mobilitazione e ho ritenuto doveroso il giorno stesso della pubblicazione dei risultati, mandare una lettera ad ogni dipendente per ringraziare dell'impegno profuso e complimentarmi per i risultati che abbiamo ottenuto tutti insieme.

STRATEGIA

Rhodia è oggi – citiamo le sue parole – « più forte, più efficace, più reattiva e redditizia ». L'organizzazione è stata semplificata, il portafoglio di attività si compone di attività nelle quali Rhodia detiene solide posizioni di leadership (primo o secondo posto nel mondo).

Un nuovo capitolo si apre incontestabilmente per l'azienda. Se dovesse riassumerne la priorità, quale sarebbe ?

3 anni dopo, può affermare che i dipendenti hanno risposto in modo positivo alle sue richieste ?

Jean-Pierre Clamadieu : Ho sempre avuto la convinzione che il Gruppo disponeva di solidi punti di forza per cogliere le sfide che lo attendevano, a cominciare dalla qualità e dalla solidità delle sue équipes. La professionalità ed il grado di impegno di cui i dipendenti di Rhodia hanno dato prova durante questi 3 anni di risanamento mi hanno dato ragione.

Il Gruppo ha superato largamente gli obiettivi ambiziosi che si era prefissato alla fine del 2003. La totale mobilitazione dell'insieme dei dipendenti operanti in tutte le funzioni e zone geografiche del Gruppo e la loro fede nel futuro dell'azienda hanno costituito la base sulla quale abbiamo potuto ricostruire Rhodia. Sono stato molto sensibile all'importanza

Jean-Pierre Clamadieu : Il nostro Gruppo ha riacquisito la padronanza del proprio destino ed è di nuovo capace di costruire il proprio avvenire. Abbiamo ricentrato in modo significativo il nostro portafoglio, oggi costituito all'80% da attività con posizioni di leadership mondiali perenni. Avendo raggiunto tale obiettivo, concentreremo il nostro sviluppo su due poli : i materiali ad alte prestazioni, principalmente a mezzo della crescita organica, in particolare in Asia, e la chimica d'applicazione, tramite l'innovazione.

Dobbiamo ora inserirci in una dinamica di crescita redditizia conservando però tutte le conquiste di questo difficile periodo. Rhodia è oggi un Gruppo più forte, più efficace e più reattivo. Abbiamo dimostrato la forza delle nostre performances operative e siamo ben posizionati per proseguire sulla via della crescita redditizia.

JEAN-PIERRE CLAMADIEU A RHODIA ALLIANCE

Con un margine d'EBITDA del 14,2%, Rhodia ha superato i suoi obiettivi e si pone ora allo stesso livello di performance operativa dei suoi concorrenti. Per il 2007, si parla di introdurre dei nuovi indicatori. Di cosa si tratta esattamente ?

Jean-Pierre Clamadiou : In effetti, dato che il Gruppo è impegnato in una nuova tappa della sua storia, è importante che, già a partire dal 2007, esso sia capace di generare di nuovo un Free Cash Flow positivo (3). La capacità di generare del cash disponibile ci permetterà di inserirci in modo duraturo in una prospettiva di sviluppo.

D'altro canto, dobbiamo essere molto attenti alla redditività dei capitali che investiamo nella nostra attività. Ecco perché Rhodia ha creato un nuovo indicatore : il Cash Flow Return On Investment o CFROI (4), che costituirà uno strumento per le decisioni strategiche e che ci aiuterà a destinare dei capitali alle attività da cui riceveremo i migliori ritorni sui possibili investimenti.

Abbiamo fissato all'insieme delle entreprises del Gruppo un obiettivo di CFROI. Le entreprises dovranno aver raggiunto tale obiettivo prima che noi possiamo investire per sviluppare queste attività. Se sono al di sotto dell'obiettivo di CFROI, esse dovranno preparare i piani d'azione necessari per migliorare le proprie performances.

Alcuni osservatori puntano il dito sul peso sempre alto del debito che grava sul Gruppo. Il livello del debito è sostenibile per l'azienda ? La priorità di Rhodia sarà costituita dalla diminuzione dell'indebitamento, col rischio di farsi sfuggire delle opportunità di mercato ?

Jean-Pierre Clamadiou : Gli oneri finanziari sono fortemente diminuiti nel 2006 e continueranno a diminuire.

Il successo dell'operazione di rifinanziamento di 1,1 miliardi di euro lanciata in Ottobre 2006, associata al rimborso del nostro debito più costoso, ha contribuito a migliorare la struttura debitoria del Gruppo, a guadagnare in flessibilità, ad allungarne la durata e a diminuire gli oneri finanziari.

Il livello di indebitamento del Gruppo, anche se resta elevato in un valore assoluto(5), non è più un ostacolo allo sviluppo e la nostra struttura finanziaria è di gran lunga migliorata. Dobbiamo oggi trovare un equilibrio tra la diminuzione del debito e le opportunità di crescita.

La diminuzione dell'indebitamento quindi non costituisce più una priorità assoluta per il Gruppo, come è stato invece nel corso di questi ultimi 3 anni. L'obiettivo che ci siamo fissati di generare un free cash flow positivo nel 2007 ci darà la possibilità sia di continuare a diminuire l'indebitamento sia di cogliere le opportunità di crescita, sempre impegnandoci a mantenere un indice di Indebitamento/ EBITDA inferiore a 2, nella media dei nostri concorrenti americani e un po' al di sotto dei concorrenti europei.

Lei prospetta un'estensione strategica dell'azienda?

Jean-Pierre Clamadiou : A breve e medio termine l'obiettivo di Rhodia è quello di concentrare il proprio sviluppo su due poli : i materiali ad alte prestazioni, con Poliammide e Acetow, e la chimica applicata che comprende Novicare e Silcea. Sul mercato del Poliammide, ampiamente consolidato, intendiamo svilupparci investendo in nuove capacità di produzione, in particolare in Asia. Per altre attività, come quelle di Novicare o Silcea, potremmo decidere di cogliere delle opportunità mirate di crescita esterna.

In questi ultimi anni, tenuto conto della situazione dell'azienda le ipotesi di OPA sono diventate rare. Il ritorno di Rhodia ad una situazione positiva non rischia di aumentare gli appetiti ?

Jean-Pierre Clamadiou : Rhodia è in effetti ritornata tra le aziende chimiche più competitive. L'evoluzione recente del nostro corso in borsa mostra che anche il mercato finanziario ha apprezzato il percorso di risanamento.

Sono convinto che solo perseguendo la nostra strategia di crescita redditizia e di creazione di valore per i nostri azionisti, saremo in grado di mantenere il controllo del nostro avvenire.

E' possibile un riavvicinamento o vede piuttosto Rhodia cavalcare in solitario l'onda positiva e ridiventare uno tra i primi leader chimici mondiali ?

Jean-Pierre Clamadiou : La mia responsabilità, condivisa dagli altri membri della direzione, è di concepire e adottare una strategia che permetterà a Rhodia di inserirsi, da sola, nella via della crescita redditizia.

Se dovessero presentarsi delle opportunità, le vaglieremo, certo, ma non mi sembra che questo sia lo scenario più probabile.

JEAN-PIERRE CLAMADIEU A RHODIA ALLIANCE

Non ci si dimentica mai di citare i crediti di emissione di gas a effetto serra, quando si parla dei punti di forza di Rhodia. Per tenerlo a mente, Rhodia disporrà dagli 11 ai 13 milioni di tonnellate all'anno di certificati di emissione di CO2 per l'arco temporale che va dal 2007 al 2013. In una recente intervista, Philippe Rosier, direttore generale di Rhodia Energy Services, spiegava ai membri di Rhodia Alliance la creazione di ORBEO, congiuntamente con la Société Générale, per ottimizzare il valore di tali certificati. Ma si può apprezzare il valore di tale posizione solo in relazione a quello dei concorrenti di Rhodia.

Rispetto ai suoi concorrenti, Rhodia detiene veramente un punto di forza significativo con questi certificati? Che importanza bisogna attribuirgli rispetto all'attività chimica di Rhodia?

Jean-Pierre Clamadiou : La transizione verso un'economia senza carbonio costituisce un'importante rottura e genererà vincenti e perdenti. Avendo preso coscienza molto presto di tale rottura e grazie ai nostri progetti di riduzione di emissioni di gas a effetto serra sviluppati in modo proattivo a Chalampé sin dal 1997, e poi a Onsan in Corea del Sud e a Paulinia in Brasile, nell'ambito dei meccanismi per uno sviluppo pulito del Protocollo di Kyoto, ci siamo dichiaratamente schierati dalla parte dei vincenti.

Ho fiducia nel fatto che sin dal 2007 e fino al 2013, questi crediti di emissione contribuiranno largamente a rafforzare la redditività del Gruppo. Siamo prima di tutto un'azienda chimica e dobbiamo continuare a concentrare i nostri sforzi sulle performances difficili delle nostre attività chimiche.

A proposito della zona Europa, alcuni paesi, come l'Italia e l'Inghilterra, si interrogano sulla volontà di Rhodia a restarvi e a svilupparvisi. Che cosa gli si può rispondere?

Jean-Pierre Clamadiou : il ricentraggio del portafoglio che abbiamo messo in atto da 3 anni a questa parte ci ha portato a focalizzare la nostra presenza in Europa in alcuni paesi, in particolare in Francia e in Germania. Nonostante ciò, il nostro obiettivo è quello di cercare servire l'intero mercato europeo. Rimaniamo estremamente attenti a restare vicini ai nostri clienti nell'insieme dei paesi europei.

A proposito di ricentraggio, pensavamo che le ristrutturazioni erano terminate con la cessione dei Siliconi e di Nylstar. Lei ha annunciato di recente che l'entreprise Organics non ha ancora finito con le ristrutturazioni. Che cosa resta da fare?

Jean-Pierre Clamadiou: Resta ancora un certo numero di ristrutturazioni da portare avanti nell'attività chimica fine di Organics.

E' un contesto nel quale facciamo fronte ad una situazione concorrenziale difficile e dobbiamo adattare il nostro apparato produttivo.

Porremo molta attenzione affinché queste ristrutturazioni siano messe in opera di modo da limitare l'impatto sull'occupazione. E' il motivo per il quale abbiamo negoziato con le principali organizzazioni sindacali francesi un accordo sulla "Gestione anticipata dei mestieri, degli impieghi e delle competenze" che darà la possibilità di trattare nelle migliori condizioni possibili tali ristrutturazioni.

AZIONARIATO DIPENDENTI

I. Progetto di dispositivo straordinario per i dipendenti

Recentemente Lei ha scritto ai dipendenti di Rhodia per esprimere loro la sua soddisfazione in merito al fatto che il gruppo abbia ottenuto, per la prima volta dal 2000, risultati positivi. Nella lettera indicava il suo desiderio "che ogni persona fosse associata ai risultati degli sforzi collettivi del Gruppo" e la realizzazione, con l'accordo del Consiglio d'Amministrazione, di un dispositivo straordinario di riconoscimento.

Che forma prenderà tale dispositivo?

Jean-Pierre Clamadiou : L'obiettivo è quello di associare ogni dipendente ai risultati degli sforzi collettivi per il risanamento del Gruppo. Attualmente lavoriamo per strutturare il miglior dispositivo possibile per i dipendenti di Rhodia in funzione della regolamentazione dei diversi paesi nei quali il Gruppo è presente.

Questo dispositivo sarà sottomesso all'approvazione dell'Assemblea Generale degli azionisti il 3 Maggio 2007 e i dipendenti potranno in seguito venirne rapidamente a conoscenza.

Più in generale, Rhodia ha proposto un aumento di capitale riservato ai suoi dipendenti nel 2006, con la partecipazione attiva di Rhodia Alliance, che ha portato la loro quota di capitale al 3,5 %.

Ha un'idea della percentuale del capitale detenuto dai dipendenti a cui sarebbe ottimale arrivare, e se sì qual'è tale percentuale?

Jean-Pierre Clamadiou : Avvenire 2006, l'ultimo aumento di capitale di Rhodia riservato ai propri dipendenti, è stato un successo. Vogliamo dare regolarmente ai nostri dipendenti l'opportunità di entrare a far parte del capitale del Gruppo a condizioni preferenziali.

Rhodia Alliance ha avuto un ruolo importante nella riuscita di AVVENIRE 2006 e continuerà ad essere un interlocutore privilegiato della Direzione Generale del Gruppo per qualsiasi questione riguardante l'azionariato dipendenti.

JEAN-PIERRE CLAMADIEU A RHODIA ALLIANCE

2. Progetto di raggruppamento delle azioni

Il progetto di risoluzione N° 9 mette al voto della prossima Assemblea Generale di Rhodia un raggruppamento delle azioni con un rapporto di 12 a 1.

Che cosa significa questo nella pratica ?

Jean-Pierre Clamadiou : Il Gruppo proporrà all'Assemblea Generale degli Azionisti che si terrà il 3 Maggio 2007, una risoluzione riguardante un raggruppamento delle azioni. Tale raggruppamento si realizzerà mediante l'attribuzione di una nuova azione per 12 vecchie azioni.

Per 6 mesi, i due titoli saranno quotati insieme. Gli azionisti avranno 2 anni di tempo per procedere allo scambio. Mano a mano che, in seguito alle richieste di scambio, le nuove azioni saranno create, bisognerà che gli azionisti dipendenti procedano il più rapidamente possibile allo scambio al fine di assicurare la liquidità delle nuove azioni.

Il valore nominale dell'azione passerà a 12 €. Quale interesse presenta tale iniziativa per l'azienda ed i suoi azionisti ?

Jean-Pierre Clamadiou : Questa base di scambio dovrebbe permettere a Rhodia di ottenere un valore del corso nella media del settore chimico (6). Il numero delle azioni che compone il capitale di Rhodia sarà diviso per 12 e il loro valore sarà moltiplicato per 12 (7). E' anche un segno aggiuntivo di una pagina della storia di Rhodia che si gira dopo un risanamento riuscito. Altre imprese quotate hanno avviato recentemente un raggruppamento delle azioni (8) con gli stessi obiettivi.

Qual'è l'incidenza per gli azionisti che detengono meno di 12 azioni ?

Jean-Pierre Clamadiou : Avranno la scelta o di comprare delle vecchie azioni fino a possederne 12 per poter procedere allo scambio ; oppure di venderle (*)

Che incidenza avrà tutto ciò per gli azionisti dipendenti ?

Jean-Pierre Clamadiou : Nessuna. I dipendenti avranno 12 volte meno azioni Rhodia che però avranno un valore 12 volte superiore.

La percentuale del capitale detenuto da parte dei dipendenti cambierà ?

Jean-Pierre Clamadiou : L'operazione di raggruppamento non cambierà la percentuale.

Possiamo comunicare le particolarità tecniche di quest'operazione ai nostri iscritti prima dell'Assemblea Generale ?

Jean-Pierre Clamadiou : Abbiamo deciso di aspettare che la proposta sia votata per fissare le modalità pratiche. Bisognerà quindi aspettare il 3 Maggio.

(*) Nota della redazione : i dipendenti nel PEG di Rhodia sono proprietari di parti di FCPE. L'operazione consistente nello scambio di azioni, sarà effettuata automaticamente sul loro conto.

CONCLUSIONE

Per 3 anni, l'orizzonte di Rhodia si concentrava sul 2006. Tutte le energie erano volte verso questa scadenza, bisognava concludere con successo il piano di risanamento e mostrare che Rhodia era capace di far fronte agli obiettivi che si era prefissata. Tale situazione di imperativi e di urgenze è stata fonte paradossalmente di motivazione e di aggregazione .

Oggi alle soglie del secondo trimestre del 2007, qual'è il nuovo orizzonte proposto ai dipendenti ?

Jean-Pierre Clamadiou : La situazione molto critica nella quale si trovava il Gruppo alla fine del 2003 ci ha imposto di determinare rapidamente un piano di risanamento che comportava degli obiettivi di performance molto precisi e con scadenza nel 2006. La crisi che abbiamo attraversato ci ha resi più forti ed il nostro Gruppo dispone oggi di molti punti di forza sui quali possiamo contare per intraprendere una nuova dinamica di sviluppo.

L'orizzonte è più aperto, e diamo appuntamento ai nostri azionisti nel 2008 con un obiettivo di margine d'EBITDA superiore al 15% nelle nostre attività chimiche ed una struttura finanziaria solida con un indice di indebitamento /EBITDA inferiore a 2.

Ma tali obiettivi non costituiranno che un punto di partenza ; al di là, la mia visione di Rhodia è quella di un Gruppo capace di creare valore per i propri azionisti e opportunità di sviluppo per i propri dipendenti. Far sì che tale immagine diventi una realtà ci impegna ad imboccare la via della crescita redditizia. Ed oggi è questo il cammino sul quale desidero condurvi !

Jean-Pierre Clamadiou, grazie, a nome di tutti i soci di Rhodia Alliance nel mondo, per questa intervista che ci ha accordato.

Note :

(1) L'EBITDA – o Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization – è l'indice di misurazione del risultato operativo di una società più correntemente utilizzato. Corrisponde, nella contabilità francese al risultato lordo di gestione. Misura le prestazioni economiche di un'attività indipendentemente dal suo finanziamento e dall'incidenza sui conti del contesto legale, contabile e fiscale.

(2) Dopo la cessione dei Siliconi.

(3) Il Free Cash Flow o Cash Flow Libero si definisce come l'EBITDA ricorrente diminuito delle spese d'investimento, della variazione del bisogno in capitale circolante e di varie spese quali le spese di ristrutturazione, ambientali e pensionistiche, e le spese finanziarie.

(4) Il CRFOI corrisponde al rapporto tra il Cash Flow ricorrente di un'attività (misurato come se fosse l'EBITDA diminuito delle spese d'investimento ricorrenti) e l'ammontare dei capitali investiti in quest'attività (immobilizzi lordi e bisogni in capitale circolante).

(5) Il debito netto ammonta a 1657 M € in data 31 dicembre 2006 dopo la cessione dei Siliconi.

(6) Ecco i corsi di alcuni concorrenti di Rhodia in data 20 Aprile 2007 : EASTMAN, 66,02 € ; DOW Chemical, 32,77 € ; Clariant, 20,85 € ; Arkema, 45,25 €.

(7) Sulla base di un corso in data 20 Aprile 2007 di 3,04 €, la nuova azione sarebbe quotata a 36,48 €.

(8) Di recente il raggruppamento delle azioni è stato utilizzato in particolare da Alstom, rientrato nel CAC 40 nell'estate del 2006 dopo essersi trovato sull'orlo del fallimento tre anni prima. Nell'Agosto del 2005, il gruppo industriale diversificato aveva diviso per 40 il numero delle sue azioni in circolazione al fine di ridurre la volatilità del titolo che non valeva allora più di 0,80 euro. In quell'estate a seguito di un raggruppamento, il corso era stato portato così a 30 euro.