

# Communiqué aux médias

P288/24  
26 septembre 2024

BASF présente sa nouvelle stratégie d'entreprise :

## **BASF se recentre sur la gestion de portefeuille, l'allocation du capital et la culture de la performance**

En présentant aujourd'hui sa stratégie d'entreprise, BASF se repositionne : « Nous avons l'ambition d'être l'entreprise chimique préférée pour permettre la transformation verte de nos clients », a déclaré Dr Markus Kamieth, président du directoire de BASF, lors de son discours d'ouverture au Capital Markets Day à Ludwigshafen : « Le portefeuille solide et diversifié d'activités chimiques au cœur de notre entreprise rend BASF indispensable – pour des clients du monde entier et dans un grand nombre de secteurs. Les domaines que nous gérons en tant qu'activités indépendantes servent des secteurs spécifiques et sont moins étroitement liés à nos chaînes de création de valeur intégrées. À l'avenir, nous mettrons davantage en exergue la pleine valeur de ces activités ».

En proposant des offres de premier ordre à ses clients, BASF entend croître de manière rentable et créer de la valeur pour ses actionnaires. « Nous allons nous concentrer encore plus sur la génération de trésorerie. Nous accentuerons la discipline en matière de capital en réduisant les dépenses d'investissement et en poursuivant nos programmes de réduction des coûts », s'est exprimé Dr Dirk Elvermann, directeur financier de BASF. À moyen terme, BASF entend s'efforcer à maintenir la distribution totale aux actionnaires au niveau des années précédentes, en combinant les dividendes et les rachats d'actions. BASF s'est ainsi fixé pour

objectif de distribuer au moins 12 milliards d'euros aux actionnaires de 2025 à 2028. Concrètement, l'entreprise versera un dividende d'au moins 2,25 euros par action (3,40 euros en 2023) ou environ 2 milliards d'euros par an. Ceci s'appliquera déjà au dividende pour l'exercice 2024, qui sera versé en 2025. La distribution totale de dividendes d'environ 8 milliards d'euros sur la période de quatre ans sera complétée par des rachats d'actions ; ceux-ci seront envisagés à partir de 2027 au plus tard et devraient s'élever à environ 4 milliards d'euros.

La politique de dividendes actualisée repose sur les nouveaux objectifs financiers suivants de BASF :

- L'EBITDA avant éléments exceptionnels devrait se situer entre 10 milliards d'euros et 12 milliards d'euros en 2028 dans des conditions économiques modérées à bonnes.
- Le flux de trésorerie disponible cumulé pour 2025 à 2028 devrait être supérieur à 12 milliards d'euros.
- Le rendement des capitaux engagés (ROCE) est visé à environ 10 pour cent pour 2028.

L'entreprise a présenté sa nouvelle stratégie « Winning Ways » basée sur quatre leviers stratégiques : *Focus, Accelerate, Transform et Win*.

### **Une gestion de portefeuille rigoureuse avec des rôles clairs pour les activités**

Avec le levier stratégique *Focus*, BASF redéfinit son approche de la gestion de portefeuille. L'entreprise fait désormais la distinction entre les **Core Businesses** (Chemicals, Materials, Industrial Solutions et Nutrition & Care) et les **Standalone Businesses** qui servent des secteurs spécifiques (Environmental Catalyst and Metal Solutions, Battery Materials, Coatings, Agricultural Solutions). Dans ce contexte, BASF a annoncé qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025, Environmental Catalyst and Metal Solutions et Battery Materials seront présentés comme des divisions séparées dans le segment Surface Technologies.

Par rapport à leurs concurrents, les **BASF Core Businesses** présentent des avantages considérables : en raison de leur intégration dans les chaînes de création de valeur de BASF et dans le réseau de production des principaux sites, elles créent de la valeur grâce à une utilisation efficace des ressources, à l'excellence opérationnelle et à la rentabilité. Les activités principales de BASF fournissent des

produits chimiques aux industries en croissance et servent plus de 36 000 clients dans le monde. En 2023, elles ont généré un chiffre d'affaires d'environ 6 milliards d'euros avec des produits innovants lancés au cours des cinq dernières années., BASF compte parmi les trois leaders du marché dans près de 75 pour cent de ces activités. Markus Kamieth : « Nous allons renforcer ces positions de leader dans nos activités principales par une croissance organique et des acquisitions disciplinées et à valeur ajoutée. Ce faisant, nous poursuivrons notre approche cohérente d'assainissement des activités qui n'ont plus d'importance stratégique pour nous ou qui génèrent un faible rendement ».

Les **Standalone Businesses de BASF** servent des secteurs spécifiques et sont en concurrence avec des acteurs se concentrant exclusivement sur des industries individuelles. C'est pourquoi BASF leur donnera une plus grande flexibilité stratégique et opérationnelle afin qu'elles puissent répondre aux exigences spécifiques des marchés sur lesquels elles opèrent. « Nous continuerons à investir dans nos activités indépendantes, mais nous poursuivrons également des options de portefeuille actives si cela crée de la valeur pour BASF et ses actionnaires », a déclaré Markus Kamieth.

La division **Coatings** de BASF occupe des positions de leader sur ses marchés et génère des résultats et des contributions en trésorerie élevés. L'activité est bien positionnée pour atteindre des valeurs de pointe. Dans ce contexte, BASF examinera les options stratégiques pour générer de la valeur et préparera un processus de cession pour l'activité de peinture pour le bâtiment au Brésil. **Agricultural Solutions** détient une position de leader sur le marché agricole et dispose d'un solide pipeline d'innovations. D'ici 2027, BASF achèvera la séparation de cette activité en sociétés distinctes disposant de leur propre système ERP (Enterprise Resource Planning). Dans un second temps, l'entreprise entend créer les conditions d'une éventuelle entrée en bourse. À moyen terme, cela permettra d'introduire en bourse une participation minoritaire.

L'activité **Battery Materials** de BASF opère dans un environnement à croissance rapide, caractérisé par des risques élevés liés au marché et à la technologie. Compte tenu de l'évolution récente du marché, BASF atténue les risques liés au développement futur du marché en se concentrant sur l'utilisation des capacités existantes et en explorant les possibilités de coopération tout au long de la chaîne de valeur. L'activité **Environmental Catalyst and Metal Solutions** (ECMS) de

BASF est bien positionnée sur le marché dans un secteur à faible croissance. Depuis 2023, cette activité a été externalisée et continue à apporter une forte contribution en termes de trésorerie.

### **Renforcer les activités et accroître la responsabilité individuelle**

Avec le levier *Accelerate*, la nouvelle stratégie de BASF vise à accélérer la création de valeur et à simplifier l'organisation de l'entreprise. BASF renforcera ses activités par une gestion de groupe plus allégée et plus différenciée. L'entreprise confiera encore davantage la responsabilité de la réussite commerciale aux différentes divisions de l'entreprise. Dans ce contexte, un système amélioré de gestion des performances sera mis en place et établira un lien plus étroit entre les incitations et les performances spécifiques aux différents domaines. En outre, l'entreprise simplifie et rationalise son organisation en clarifiant la répartition des rôles, en introduisant des hiérarchies plus plates et en réduisant la bureaucratie. Les échelles de leadership seront adaptées afin d'accroître la responsabilité individuelle.

BASF utilisera également le potentiel de l'intelligence artificielle pour augmenter la productivité et accélérer l'innovation. Grâce à l'utilisation de l'IA dans l'ensemble de l'entreprise à l'échelle mondiale, BASF entend obtenir une nette amélioration des résultats à moyen terme.

### **Organisation d'une transformation axée sur la valeur vers un portefeuille de produits durable**

La promotion de la transformation verte est au cœur de *Transform*. « Les principales industries clientes de BASF sont confrontées à d'énormes défis pour atteindre leurs objectifs de transformation. Nous fournissons les produits chimiques qui aident nos clients dans cette voie », explique Markus Kamieth. BASF procède par étapes dans sa transformation verte, en fonction de la demande croissante des clients. Dans une première phase, BASF a misé toujours plus sur l'électricité renouvelable, a testé de nouvelles technologies et a lancé des produits durables sur le marché. Aujourd'hui, BASF propose déjà des milliers de produits à empreinte carbone réduite, voire nulle en termes nets (PCF), dans son vaste portefeuille.

Dans une deuxième phase, BASF assurera de plus en plus de matières premières renouvelables et augmentera les quantités de produits aux caractéristiques durables en fonction des besoins des clients. Similaire à son approche concernant les énergies renouvelables, BASF créera une unité dédiée aux matières premières

renouvelables. L'approche progressive de la transformation de l'entreprise se reflète également dans les dépenses : les dépenses liées à la transformation devraient s'élever en moyenne à 600 millions d'euros par an de 2025 à 2028.

BASF reste pleinement engagée dans ses objectifs de protection du climat : d'ici 2050, l'entreprise vise des émissions nettes de gaz à effet de serre nulles pour la production (scope 1), l'achat d'énergie (scope 2) et l'approvisionnement en matières premières (scope 3.1). D'ici 2030, BASF veut réduire ses émissions de scope 1 et de scope 2 de 25 pour cent par rapport à 2018. En outre, l'entreprise s'est fixée pour objectif de réduire ses émissions spécifiques du scope 3.1 de 15 pour cent d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2022.

### **Adaptation permanente des structures sur le site de Ludwigshafen pour assurer le succès à long terme**

Pour le site de Ludwigshafen, l'objectif est d'être un site chimique leader et durable pour l'Europe et une pierre angulaire solide pour le succès de BASF. Dr Katja Scharpwinkel, membre du directoire et directrice du site de BASF SE, explique : « Nous avons effectué une analyse approfondie de la structure de nos installations de production à Ludwigshafen sur la base des exigences actuelles et futures du marché et des clients en matière de produits chimiques. La majorité des installations sont compétitives sur leurs marchés respectifs. Cependant, nos résultats montrent également que certaines installations et lignes de production ne génèrent plus de revenus suffisants en raison d'un manque de compétitivité ou d'une sous-utilisation structurelle ».

Les premières mesures d'adaptation des installations déduites de cette analyse sont déjà mises en œuvre, par exemple la fermeture des installations d'acide adipique, de cyclododécanone (CDon) et de cyclopentanone (CPon), annoncée fin août 2024. Katja Scharpwinkel : « D'autres mesures d'adaptation des installations sont en cours d'examen et seront mises en œuvre progressivement, si nécessaire ».

En outre, BASF adaptera ses structures en dehors de la production à Ludwigshafen et réduira considérablement les coûts grâce à un ensemble complet de mesures. Comme annoncé précédemment, BASF vise d'ici fin 2026, à réaliser chaque année des économies totales continues d'environ 2,1 milliards d'euros. « Le site de Ludwigshafen sera plus mince, mais plus fort. Il aura une meilleure position

concurrentielle sur le marché européen et pourra fonctionner avec succès à moyen et long terme », explique Katja Scharpwinkel.

L'analyse de BASF montre également que toutes les principales chaînes de création de valeur sont compétitives sur leurs marchés et que BASF profitera de la dynamique de changement dans le cadre de la transformation verte. Le système de Verbund intégré du site offre des avantages uniques pour fournir aux clients des solutions permettant leur transformation verte. Cela est dû à l'efficacité en matière d'énergie et de ressources du Verbund, aux nombreux points d'entrée qui offrent une flexibilité des matières premières, et à la possibilité d'utiliser des matières premières renouvelables et recyclées dans les installations existantes, de manière flexible et évolutive.

### **Un changement culturel pour améliorer la performance**

Avec *Win*, BASF compte accroître la responsabilité personnelle, la rapidité et l'orientation vers la performance dans toute l'entreprise. « BASF dispose de la meilleure équipe du secteur chimique. Mais nous devons changer pour que les collaborateurs assument davantage de responsabilités, prennent des décisions plus rapidement et que nous puissions améliorer nos performances. Notre *Winning Culture* sera un facteur décisif pour la mise en œuvre réussie de notre stratégie », déclare Markus Kamieth.

### **Le Groupe BASF**

Chez BASF, nous créons de la chimie pour un avenir durable. Nous associons succès économique, protection de l'environnement et responsabilité sociale. Près de 112'000 collaboratrices et collaborateurs du groupe BASF contribuent au succès de nos clients dans presque tous les secteurs et quasiment tous les pays du monde. Notre portefeuille d'activités comprend les six segments suivants : Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care et Agricultural Solutions. En 2023, BASF a enregistré un chiffre d'affaires mondial de 68,9 milliards d'euros. Les actions BASF sont négociées à la bourse de Francfort (BAS) et en tant que American Depositary Receipts (BASFY) aux États-Unis. Vous trouverez de plus amples informations sur [www.basf.com](http://www.basf.com).

### **Déclarations de nature prévisionnelle et prévisions**

Ce communiqué de presse contient des déclarations de nature prévisionnelle. Ces déclarations reposent sur les estimations et prévisions actuelles du directoire ainsi que sur les informations dont il est actuellement en possession. Les déclarations de nature prévisionnelle ne peuvent être

comprises comme garantie des évolutions et résultats à venir qui y sont cités. Les évolutions et résultats à venir dépendent bien plus de toute une série de facteurs, comportent différents risques et impondérables et reposent sur des hypothèses qui peuvent éventuellement ne pas se confirmer. BASF ne s'engage pas au-delà des exigences légales à mettre à jour les déclarations de nature prévisionnelle contenues dans le présent communiqué.