

Évolution récente de l'industrie chimique française (1965-1973) *.

III. La stratégie de développement (1)

par François Guinot
(Chargé de recherches au C.N.R.S.)

La rédaction de cet article remonte à octobre 1973 : le développement de la crise pétrolière, accompagné d'incertitudes monétaires accrues, rend plus difficile pour la chimie européenne (et surtout française) une percée sur le territoire des États-Unis. L'internationalisation de la production reste cependant nécessaire. Les bases techniques et nombre de marchés des industries chimiques sont remis en cause. Ce secteur va devoir s'adapter à ce nouvel environnement économique et intégrer dans ses stratégies de nouvelles relations contractuelles avec les pays producteurs de matières premières.

La stratégie de défense a rendu possible et préparé la stratégie de développement. En révisant les rapports avec ses partenaires, un groupe veut s'assurer la maîtrise de ses productions. Mais le choix des activités qu'il va renforcer ou céder relève de la décision d'un axe de développement. En fonction de celui-ci, le groupe va définir sa stratégie.

Pour la plupart des groupes chimiques français, cette stratégie présente plusieurs composantes : dans la grande industrie chimique, la finalité du mouvement de concentration reste la rationalisation de la production, la réalisation d'économies d'échelle, l'intégration des unités de production ; l'intégration vers l'aval apporte à la fois des marchés captifs, la rentabilité et le contact avec le consommateur ; la stratégie de développement est enfin celle de la collaboration au niveau européen et des investissements à l'étranger (alors que la stratégie de défense se confond, ou presque, avec un regroupement des forces nationales).

Dans la grande industrie chimique

Les nouveaux groupes ont hérité de nombreuses usines géographiquement dispersées, dont

(*) Les Éditions Calmann-Lévy publieront en novembre prochain un ouvrage de François Guinot, intitulé *Les stratégies des industries chimiques*, dans la collection « Perspectives de l'Économie (Secteurs) » dirigée par Christian Schmidt. La première partie sera consacrée à la révolution industrielle de la chimie française ; la seconde aux stratégies possibles, au-delà de la « crise pétrolière ».

l'implantation et la capacité ne correspondent pas toujours à l'optimum économique. S'ils devaient rationaliser en tenant compte seulement des coûts de production, ils donneraient à la nouvelle industrie chimique une autre répartition géographique. Mais les coûts de relocalisation et les coûts sociaux l'emportent (*). En raison de sa fixité, l'outil industriel n'a pas immédiatement ressenti les effets de la concentration financière. Les implantations traditionnelles des divers groupes n'en ont pas été affectées. En réalité, la concentration technique et la nouvelle géographie de la production dépendent des investissements autonomes qui seront effectués. Ces choix relèvent de la stratégie de développement. Les véritables fusions comportent dans leurs objectifs un plan d'investissement. En 1970, le nouveau groupe Rhône-Poulenc en lance un de grande envergure, dans la chimie de base de 6 milliards de francs en trois ans, autofinancé à 75 % (prévoyant notamment un steam cracker et ses annexes ainsi que des unités de chlore à Lavéra...). Les pétroliers nationaux s'unissent sur un vaste programme d'investissements à Gonfreville et Feyzin (steam-crackers, unités de styrène, butadiène, polyéthylène, ... industrialisation du Rilsan 12 (**). Le plan de développement de C.d.F.-Chimie s'articule autour du doublement du steam-cracker de Carling, etc...

Toutes ces décisions d'investissement provoquent une évolution dans la concentration technique et la géographie de la production. L'utilisation des mêmes indicateurs, qui montraient entre 1965 et 1971, une stagnation de la concentration technique (1b) fait apparaître son renforcement, fin 1972, pour les produits de base et grands intermédiaires. Ceci n'est pas surprenant, si l'on veut bien observer que l'essentiel de la concentration financière a eu lieu en 1969-1970 et que le délai moyen entre une décision et la réalisation d'un investissement est de dix-huit mois à deux ans. Ce mouvement sera confirmé, en fonction du rythme des investissements (les taux élevés des emprunts obligataires coïncident avec cet effort d'investissement, ce qui rend malaisé le dégagement des 27 milliards de francs prévus par le 6^e Plan).

La concentration géographique dérive à la fois de l'implantation des unités nouvelles de l'industrie de base et de l'organisation des unités aval. De 1966 à 1971, des modifications sont apparues dans la répartition des forces entre les divers centres chimiques. La S.N.P.A., à la recherche d'une base pétrochimique, est venue renforcer la chimie de la région lyonnaise, tandis que l'importance relative de sa plate-forme de Lacq stagnait. Le steam cracker de Feyzin I donnait à la région Rhône-Alpes, la « tête » pétrochimique qui lui manquait et accentuait considérablement les possibilités d'intégration technique de ses productions chimiques. La création du steam-cracker de Carling allait permettre aux Charbonnages d'assurer la reconversion de leurs activités carbochimiques. La Basse-Seine et la région marseillaise maintenaient leurs positions.

(*) Trois exemples l'illustrent :

Péchiney-Saint-Gobain aurait pu implanter à Lavera, près du chlore et de l'éthylène, la nouvelle production de chlorure de vinyle, de préférence à son maintien à Saint-Auban. Mais toute l'économie et l'emploi régionaux en auraient été bouleversés. Rhône-Poulenc dispose de deux unités de phénol (qui assurent la quasi totalité de la production française) situées à quelques dizaines de kilomètres l'une de l'autre et basées sur le même procédé.

A.T.O.-Chimie implante à Mont (Pyrénées) sa nouvelle unité de fabrication du monomère du Rilsan 12, qui sera polymérisé à Serquigny (Eure), comme l'était déjà le monomère du Rilsan 11, produit à Marseille.

(**) Le projet de steam-cracker de Feyzin II, dont les études étaient achevées, a été reporté.

Depuis 1971, les rapports de force ont encore varié sous l'influence des investissements autonomes.

L'intervention massive des pétroliers dans la Basse-Seine et de Rhône-Poulenc dans la région marseillaise en font les deux pôles géographiques de la chimie française. Le doublement du vapocraqueur de Carling renforce la position de C.d.F.-Chimie dans une situation géographique intéressante (proche d'Anvers et du cœur de l'Allemagne industrielle). Deux régions se trouvent affaiblies : la région de Lacq et la région lyonnaise. Le déclin relatif de la plate-forme de Lacq est inscrit dans son implantation uniquement due au gisement dont elle est née. Ce gisement n'est pas éternel. Le souci des dirigeants de la S.N.P.A. paraît être de maintenir le niveau de l'activité au-delà du déclin de son exploitation. La localisation de la fabrication du monomère du Rilsan 12 à Mont en est un exemple. L'affaiblissement relatif de la région lyonnaise est lié à la décision de reporter à une date ultérieure la création d'un nouveau steam-cracker à Feyzin (projet Feyzin II) (*) ; mais il présente deux aspects.

Ce « coup de frein » prend d'abord toute sa mesure si l'on se réfère à l'intégration économique qui existait jusqu'ici dans la chimie régionale. Les projets d'extension d'A.T.O. plastiques à Balan ou de Solvay sont ainsi remis en cause.

Le second aspect dépasse le cadre régional et rejoint le problème plus général de l'organisation rationnelle d'unités obéissant antérieurement à des centres de décision dispersés. Le report du projet de Feyzin II risque, en effet, d'accentuer un mouvement déjà amorcé par Rhône-Poulenc. Ce groupe s'approvisionne maintenant auprès de sa filiale Naphtachimie, tout en gardant dans Feyzin I la participation héritée de Progil. Depuis sa constitution, et la création de Rhône-Progil, le nouveau groupe a tissé un grand nombre d'interconnexions physiques entre ses unités de Lavéra, Saint-Auban, Pont-de-Claix, Roussillon, Roches-de-Condrieu, Feyzin. Des pipes-lines d'éthylène et de propylène (trans-éthylène, trans-alpes) relient ces unités, doublés d'un réseau extrêmement dense de télécommunications.

Ce développement, permis par la concentration du pouvoir de décision et des capacités de financement, est original. Des complexes du type allemand ne paraissent plus adaptés aux conditions actuelles ; même si, dans un passé récent, ils étaient source d'économies substantielles. Les problèmes sociaux, les problèmes d'environnement et d'aménagement du territoire, etc..., tout concourt à refuser l'édification d'ensembles industriels regroupant plusieurs dizaines de milliers de personnes. Grâce au progrès des transports par gazoducs et des télécommunications, Rhône-Progil a parfaitement relié et intégré des centres distincts qui fonctionnent maintenant dans la cohésion. Partant d'une situation qui lui était imposée par la fixité des usines, le groupe a mis au point une formule de direction et de fonctionnement qui exclut le rassemblement physique sur un même site.

De la sorte, le projet de Feyzin II garde un intérêt pour Rhône-Poulenc mais l'indépendance acquise grâce à Naphtachimie rend son plan de développement indépendant d'A.T.O. Au contraire, et le danger pour la région lyonnaise apparaît ici, l'interconnexion développée entre les régions de Marseille et Lyon-Grenoble sous l'impulsion de Rhône-Progil pourrait, à terme, faire de celle-ci une zone de dépendance de la région marseillaise, à moins que de nouveaux

(*) A cette décision s'ajoutent les tribulations rencontrées par le projet d'implantation d'une raffinerie par la C.F.R., qui risquent de priver la région d'un approvisionnement énergétique dont elle a besoin.

investissements autonomes n'y soient prochainement décidés.

Les chimistes en s'intégrant vers l'amont, les pétroliers en s'intégrant vers l'aval immédiat se sont intéressés aux unités de production des grands intermédiaires avec le souci de réaliser les économies d'échelle théoriquement attendues de la grande dimension. La réalité s'est montrée décevante. Les chimistes ont acquis la maîtrise de leurs matières de base et l'indépendance qui en découle; ils *n'ont pas trouvé la rentabilité*. Tous les calculs économiques en faveur de la grande dimension reposent sur l'hypothèse d'un taux de charge élevé et constant et d'une valorisation des co-produits. Cette hypothèse a été ruinée dès 1970.

Le niveau des prix qui résulte d'une situation de surproduction est trop faible pour assurer la rentabilité; il semble que l'on minimise les bénéfices en même temps que les coûts. La situation a été aggravée par un fléchissement de la demande en 1970-1971.

En période de forte progression de la demande, de telles distorsions dues à des investissements « anarchiques » sont rapidement effacées; elles amènent une situation de crise dans le cas contraire. Si chacun des oligopoleurs tient à conserver sa part de marché, c'est la guerre des prix. Tous sont perdants. S'ils « s'entendent » pour maintenir le niveau des prix, ils devront attendre que la demande corrige le défaut de structure de la production; en espérant qu'ils n'attireront pas l'attention des organismes responsables de la répression des ententes et qu'un « outsider » ne viendra pas pratiquer le dumping, pour leur arracher une part de marché... Pour certains secteurs, la solution la plus souvent invoquée est celle de *l'entente sur les prix* et de la *concertation au niveau des investissements*.

Les engrais azotés ont été un exemple significatif, en France. De 1965 à 1971, la modernisation des unités d'ammoniac s'est traduite par la création de cinq unités de 1 000 t/j et d'une unité de 600 t/j. Elles offrent un prix de revient très inférieur aux unités antérieures, à condition de fonctionner avec un taux de charge élevé. Leurs mises en route, presque simultanées, ont déséquilibré le marché, fait s'effondrer les prix; la situation a encore été aggravée par la fermeture des marchés d'exportations (les pays producteurs de pétrole deviennent producteurs d'ammoniac et d'engrais), et l'arrivée sur le marché français d'engrais de l'Europe de l'Est à bas prix. Les producteurs français ont réalisé une entente pour maintenir le niveau des prix (sur lequel l'État intervient d'autre part). La création de la S.D.A.C. en 1969 en vue de régulariser les ventes, celle de la Fédération Nationale de l'industrie des engrais en 1971 répondent à cette préoccupation. Elles font suite à de nombreuses associations entre producteurs pour l'exportation et la vente de certains engrais... La S.D.A.C. facture les ventes de ses membres et veille à ce qu'aucun n'essaie d'augmenter sa part de marché en abaissant les prix. Cette entente ne suffit pas à redonner au secteur la rentabilité perdue. Fallait-il en venir, comme le préconisait C. Cheysson, Président de l'E.M.C., à une *harmonisation de la production* (2), qui passerait par la fermeture d'unités (le mouvement est amorcé) et la réduction de l'activité de certains ateliers?... Et ne faut-il pas y ajouter une harmonisation des réseaux commerciaux?... Ce secteur s'est montré exemplaire d'une surcapacité (de plus de 30 %) due à des investissements anarchiques au niveau national et à la

mauvaise prévision au niveau mondial. La fermeture des marchés d'exportation sur lesquels reposaient 30 % environ des capacités projetées n'a pas été prévue. Et le problème n'est pas seulement français. On évalue à 40 % aux États-Unis et 65 % aux Pays-Bas, les surcapacités dans ce secteur.

On a observé une situation analogue au niveau international dans *les fibres synthétiques*.

En 1972, selon des chiffres de la firme italienne S.N.I.A. Viscosa, la capacité mondiale des fibres synthétiques a augmenté de 13,7 % alors que les entreprises européennes ne travaillaient qu'entre 75 et 85 % de leur capacité (3). On retrouve le cycle investissements anarchiques, surcapacité, chute des prix, perte de rentabilité. M. de Precigout, Président du syndicat des fabricants de textiles artificiels et synthétiques, déclare, en avril 1972 : « A l'exemple de ce qui se fait dans les pays tels que le Japon, les producteurs européens de textiles chimiques doivent avoir la volonté et la possibilité d'harmoniser leurs investissements » (4).

La situation de surproduction « montre que lorsque des études de développement sont exploitées sans coordination, il en résulte... une mauvaise utilisation des moyens humains, techniques et financiers ».

En février 1972, on a vu A.K.Z.O., Rhône-Poulenc, Montedison faire part à la Commission de Bruxelles de contacts mutuels visant à créer un cartel de « rationalisation pour éviter une concurrence inutile et nuisible » (5). Devant le Parlement européen, M. Spinelli, membre de la Commission, déclarait en octobre 1972 que : « la commission examinait s'il était possible d'étendre à l'industrie des fibres chimiques la procédure existant dans l'industrie pétrolière, où les projets d'investissements doivent être annoncés » (6). Ce projet sera repoussé par la Direction de la concurrence, mais reconsidéré par la Direction de la politique industrielle qui, en juillet 1973 (7), envisageait un « essai » non contraignant pour une période limitée, malgré la réticence de la Direction de la concurrence.

Entre-temps, le Bundeskartellamt allemand accusait officiellement Bayer, Hoechst, Glanzstoff (A.K.Z.O.), et Deutsche Rhodiacheta (Rhône-Poulenc) de pratique de cartel. Les quatre sociétés se seraient mises d'accord à plusieurs reprises et auraient cherché à obtenir un accord entre producteurs européens et japonais pour ne pas empiéter sur leurs marchés et leurs sphères d'intérêt respectifs (8). Elles se voyaient infliger une amende de 41 millions de D.M. au total (dont 21 pour A.K.Z.O., soit l'équivalent de ses bénéfices en 1971). La Cour d'Appel de Berlin rendra un arrêt à propos de cette décision.

Par ailleurs, en réponse à un député du Parlement européen, la commission de Bruxelles annonçait en octobre 1972 (9) qu'elle enquêtait sur une entente de prix dans les engrais.

Ce raidissement sur les problèmes de concurrence, s'il est confirmé, rendra délicate la coordination des investissements, souhaitée par les industriels de certains secteurs.

Le congrès de l'European Petrochemical Association (E.P.C.A.) à Monaco devait faire ressortir en octobre 1972 (10) la *nécessité d'adopter*, au plan mondial *une discipline plus stricte dans les investissements* de la pétrochimie.

Comment se concerter sans violer les lois de la concurrence ?...

Comment faire respecter la discipline consentie par la plupart, en évitant la pratique du dumping ou celle des

incitations étatiques à l'acquisition de parts du marché européen par les sociétés nationales ? (*).

Un premier pas consisterait à se concerter au niveau de la connaissance du marché et de sa prospective. Le procédé n'a rien de répréhensible du point de vue de la concurrence; il n'est pas contraignant au niveau de la décision.

Le projet I/O Chemicals de Battelle en offre un exemple (11). Il s'inscrit dans le programme de prévision économique globale Explor 80, du même Institut. Il s'agit de bâtir, à partir de l'étude de nombreux produits, un modèle de calcul matriciel qui permette *une véritable simulation* de la vie de l'industrie chimique dans l'ensemble C.E.E. + U.K. + Espagne. La structure en réseau de la production se prête aisément à de tels calculs sur ordinateurs; les conséquences d'une variation du prix de l'énergie, des inputs et des outputs sont appréciées, pour le marché d'un produit; de même les conséquences de la construction de nouvelles unités, ou de l'introduction d'un nouveau procédé ou d'un nouveau produit... Mais pour que la simulation présente quelque valeur, il faut que les données soient complètes et sûres : « Obtenir l'information est le point crucial qui détermine à la fois le coût et la qualité des résultats de l'étude » (11). Conçu comme un « club » où chacun apporte anonymement ses propres données, le projet I/O Chemicals ouvrirait des perspectives nouvelles de concertation s'il répondait aux espoirs de ses promoteurs.

Le projet S.I.M.A.R.I. (Simulation des marchés industriels) de la S.E.M.A. répond à la même préoccupation (12), et se heurte aux mêmes difficultés d'accessibilité et de crédibilité des données utilisées. Lorsqu'elles sont surmontées, « il est possible de déterminer les effets de « décisions » intervenant à partir d'une situation de départ supposée connue et d'hypothèses sur son évolution future » ou « d'examiner de façon critique les projets d'implantations nouvelles et le maintien éventuel en activité d'unités faiblement rentables pour des motifs stratégiques ».

Mais les entreprises sont sensibles à la concertation lorsque la conjoncture est mauvaise et jalouse de leur liberté lorsqu'elle s'améliore. La concertation dans la connaissance sauvegarde cette liberté et pourrait éviter, dans l'avenir, le renouvellement de surcapacités involontaires, qui aggravent singulièrement la situation lors des crises cycliques que connaissent certains secteurs.

La stratégie de développement dans les productions aval

La rentabilité ne se trouve pas actuellement en amont si l'on en juge en fonction de ce qui précède. Après le contrôle des sources de matières de base, les groupes désirent s'assurer celui de leurs débouchés et dégager des bénéfices.

Cette stratégie de développement vers l'aval est adoptée depuis peu par la quasi-totalité des groupes français et depuis deux ou trois ans par les étrangers. Les groupes chimiques sont les fournisseurs d'un grand nombre de sociétés transformatrices de leurs produits, directement en contact avec le consommateur final : textiles, transformation des plastiques, peintures, pharmacie... Les structures industrielles de ces secteurs aval restent très dispersées. Les groupes trouvent deux désagréments à ce « morcellement » de leur clientèle. La continuité de leurs débouchés est

(*) En 1971-1972, le polyester japonais arrivait en Europe à 3 F/kg, alors qu'à 7 F/kg tous les producteurs sont perdants... La part du Japon sur le marché anglais est passée en un an de 2 à 20 %.

aléatoire et leur développement n'est pas soutenu par la recherche de nouvelles applications. Un défaut de contacts étroits entre clients et fournisseurs risque de ne pas rendre ces derniers assez sensibles aux tendances d'évolution du marché.

Cette intégration vers l'aval présente le double caractère de *la création d'un marché captif* au niveau des produits et de *la recherche du contact avec le consommateur final*, sur des marchés dérivant de ces produits.

Le marché de la texturation a vu la pénétration de Rhône-Poulenc en France (Chavanoz S.A.), de A.K.Z.O., I.C.I. (Qualitex), Hoechst (Michalke) et Bayer (Morawek). Mais aucun groupe n'a encore pris pied dans l'industrie textile proprement dite.

L'industrie française de transformation des matières plastiques, comme l'industrie textile est puissante mais dispersée. *La stratégie de développement* s'applique surtout aux plastiques utilisés dans le bâtiment et l'ameublement, et aux peintures.

C.d.F.-Chimie lance, en janvier 1971, au Salon du meuble de Paris, la promotion du meuble en plastique : « styrène ligne France » et regroupe en 1972, autour de Sicopal ses filiales Plastimonde, Plastique des Vosges, Sipal, Voluform, qui devient la deuxième affaire de transformation de plastiques après Allibert. L'opération de promotion du meuble en plastique « manifeste le désir du groupe de *prolonger l'action commerciale jusqu'au consommateur final* et de *prendre place sur l'un des marchés d'avenir* des plastiques » (13). Un programme quinquennal lie C.d.F.-Chimie et Mobilier de France (premier vendeur de meubles avec 142 points de vente). Le groupe s'intéresse encore au développement de nouvelles utilisations en relation avec la clientèle (en créant, par exemple, le S.A.T.R.A.P. : Service d'Assistance Technique et de recherches d'application des plastiques).

« Rhône-Poulenc forme un G.I.E. avec quelques fabricants de meubles dont Ségalot; P.B.U. prospecte activement les marchés potentiels du polyuréthane rigide; Bayer poursuit avec profit son programme de chaise « Phantom » en mousse P.U.; Hoechst intervient avec ses nouvelles résines styréniques « allégées »... (10). En juin 1972, A.T.O.-emballage et C.d.F.-Chimie créent une filiale commune, J.E.T. sac-S.I.E.P. dont l'objet est la promotion et la diffusion de sacs en plastiques destinés aux poubelles (*). De même A.T.O.-emballage et F. Beghin (groupe de Kaysersberg) créent une filiale commune pour la fabrication de l'Akylux.

L'intervention dans le secteur des peintures répond à l'objectif de constitution d'un marché captif (les peintures et vernis « modernes » connaissent un taux d'expansion remarquable). Elle est aussi un moyen de pénétration dans les marchés du bâtiment (35,5 % du marché des peintures en France), de l'industrie (30 %), du grand public (18,2 %), de la carrosserie automobile et marine (10 %). Peintures et plastiques ont souvent des applications sur les mêmes marchés. Intervenir sur le marché du bâtiment par les peintures permet ultérieurement d'y développer les matières plastiques. Dans ce domaine, les groupes français sont intervenus avec retard par rapport à leurs concurrents européens. A.K.Z.O. (NL) a même absorbé l'une des plus importantes sociétés françaises du secteur : Astral (212,4 MF de C.A. consolidé en 1971), tandis que P.P.G. (E.U.) détenait 68 % de Corona (145,9 MF consolidé en 1971). Hoechst, B.A.S.F., Bayer,

(*) En réalité, la société industrielle d'extension polychimique (S.I.E.P.) était une filiale commune C.d.F.-Chimie/Aquitaine Organico. C.d.F.-Chimie l'avait reprise à son compte en raison de la localisation sur sa plate-forme de Carling de ses installations.

I.C.I., réalisaient respectivement en 1971, 1 170 MF; 574,9 MF : 170,6 et 845 MF de C.A. dans les peintures.

Hoechst prenait en 1972 une importante participation dans Herbets première société allemande, avec un C.A. de 486,5 MF en 1971.

Ripolin-Georget et Freitag étaient fusionnés en 1970.

Le nouveau groupe accédait à la première place en France (174,8 MF du C.A.). Il garde, depuis, son indépendance, comme Valentine (150 MF de C.A. environ).

En 1971, C.d.F.-Chimie prenait successivement le contrôle d'Hélic et Van Cauwenberghe qui étaient fusionnés pour devenir la 7^e entreprise française du secteur. La même année A.T.O. prenait une participation de 40 % dans le capital de La Seigneurie (100 MF de C.A. en 1971) et en faisait l'une des premières assises de A.T.O. Bâtiment (objectif d'intervention sur le marché du bâtiment plus que de création d'un marché captif pour les produits chimiques de base des peintures). Fin 1972 et début 1973, le mouvement s'accélère. Nobel-Bozel renforce sa filiale Duco d'une participation de 35 % dans Eurocolor (avec option visant à l'absorption en trois ans). Rhône-Progil prend le contrôle de Lagèze et Cazes et des Vernis Soudés (objectif de création d'un marché captif puisque le groupe est l'un des principaux fournisseurs de résines pour l'industrie des peintures). C.d.F.-Chimie prend le contrôle de la Société des peintures de la Seine.

P.C.U.K. en 1973 s'assure une participation de 35 %, puis majoritaire, dans Lorilleux-Lefranc, premier producteur européen d'encre d'imprimerie (250 MF de C.A. dont 60 % réalisés à l'étranger en 1971 et taux de rentabilité très élevé par rapport à l'ensemble de la profession). Sa seconde spécialité relève des couleurs fines. P.C.U.K. aura ainsi un contact avec l'industrie des peintures. Forte de douze usines de production en Europe, la société avait conclu un accord de collaboration technique avec la firme allemande Wiederhold (C.A. de 480 MF), l'un des principaux fabricants de peintures d'Outre Rhin. (Un accord entre cette firme et Valentine sera signé en octobre 1973, portant sur les laques et vernis automobiles).

Les entreprises pharmaceutiques sont convoitées par les chimistes en raison de la rentabilité et du taux de croissance élevé et soutenu du secteur. Il s'agit alors d'une stratégie de développement vers la chimie fine et de recherches de... bénéfiques.

Ainsi, les Produits Chimiques Ugine-Kuhlmann qui réalisaient dans la branche 80 MF de C.A. par la Sedaph et les Laboratoires Fournier contrôlés en 1970, devront à la pharmacie 350 MF de C.A. après l'absorption de Spret et Pointet-Girard; le groupe occupera la quatrième ou cinquième place dans l'industrie pharmaceutique. Les filiales Industrie Biologique Française, Pointet-Girard ont des C.A. respectifs de 114 et 54 MF en 1971, tandis que la Compagnie Européenne de fermentation est une nouvelle société engagée dans la production d'antibiotiques. Le chiffre d'affaires de Spret est de 110 MF et la société contrôle trois filiales étrangères, en Espagne, Italie et Belgique.

La S.N.P.A., après l'O.P.E. réussie sur Labaz, occupe une place comparable (*). P. Guillaumat confirme cet aspect de la recherche de rentabilité : « nous sommes capables dans une certaine chimie « aval » de faire des percées qui nous donneront des résultats

financiers intéressants » (14). Ainsi la S.N.P.A. prendra, en 1973, une participation (de 40 %) dans les laboratoires Yves Rocher, et dans les laboratoires Robillard et regroupera dans l'Omnium Financier Aquitaine pour l'Hygiène et la Santé — Sanofi, ces diverses participations.

Le développement des entreprises pharmaceutiques elles-mêmes est lié à la diversification : notamment vers les produits de toilettes et cosmétiques, et les produits alimentaires. Elles y rejoignent certaines entreprises parachimiques : Clin-Midy contrôle Banania, Roger-Bellon contrôle Isabelle Lancray; Pepro (filiale de Rhône-Progil) contrôle Hélène Curtis France et Buhler-Fontaine; Roussel-Uclaf contrôle Lutsia (cosmétiques) et Hélène Rochas (après que le gouvernement français ait refusé l'achat par Helena Rubinstein), et réorganise son secteur instrumentation scientifique autour de la Société Quétin (*).

Le développement d'activités parachimiques permet aussi le rééquilibre des activités d'un groupe. Le Président de Pierrefitte-Auby (dont les productions spécialisées dans les amines grasses, les carraghénanes, colloïdes, colles, poudres extinctrices représentent le quart du C.A.) déclare en 1971 : « C'est à ces secteurs que nous consacrons l'essentiel de notre programme d'investissements... et à leur développement que nous réservons une partie de notre potentiel de recherche. » De même C.d.F.-Chimie porte à 100 000 t/an la capacité des installations de colles urée-formol reçues des Mines de la Sarre, à la faveur d'un remaniement des rapports avec ce groupe, en 1972.

La chimie des grands intermédiaires a connu une croissance « euphorique » dans les années soixante. Le ralentissement de la conjoncture et les surcapacités dues à des investissements anarchiques ont déçu les groupes chimiques. Dans l'attente d'un retour à une situation plus normale dans la chimie de base, ils se sont retournés vers la chimie fine.

Le mouvement est général et paraît devoir s'accroître en France où il a été amorcé avec retard par rapport à la concurrence étrangère. Acheter le contrôle d'une société pharmaceutique est un investissement plus sûr du point de vue de la rentabilité que la création d'une unité d'anhydride phtalique. Encore faut-il pouvoir le réaliser. Le moteur du développement en aval par croissance externe reste la capacité de financement. Il est vraisemblable que certains groupes (C.d.F.-Chimie et l'E.M.C. par exemple) puissent rencontrer en ce domaine des difficultés (faibles ressources et absence de titres négociables pour financer des O.P.E., telles que celle menée par la S.N.P.A. sur Labaz). L'arrivée massive des géants de la chimie dans le domaine de la chimie fine risque cependant de perturber les marchés de ces secteurs; si tous veulent répondre indépendamment aux prévisions de développement de telle ou telle variété de peintures, par exemple... Elle peut, au contraire, se révéler bénéfique au niveau des investissements, de la constitution de circuits commerciaux et de la recherche-développement dont la parachimie a besoin.

Aucun groupe ne pratique un développement de type congloméral. Pour reprendre une distinction établie par B. Scott, les firmes chimiques françaises se caractérisent plutôt par leurs *activités liées* (15); aucun produit (ou type de produits; engrais; produits pharmaceutiques, ...) ne représente plus de 70 %

(*) La hiérarchie de l'industrie pharmaceutique est alors : Rhône-Poulenc et Roussel-Uclaf, puis Clin-Midy, P.C.U.K., S.N.P.A. et l'Oréal après la prise de contrôle de Synthelabo-Vichy par ce groupe, dans un classement par chiffre d'affaires.

(*) Cette nouvelle société (1^{er} octobre 1973) est une filiale de Roussel-Uclaf et du groupe britannique Amalgamated Dental. Elle contrôle à 80 % la Société Jobin Yvon, devenue en juillet 1973 filiale de Roussel-Uclaf (qui apportait les actifs de Jouan-Quétin) et de Creusot-Loire.

du C.A. et toutes les productions ressortissent de secteurs voisins. Certes, des activités nouvelles apparaissent, éloignées des préoccupations antérieures du groupe; la pharmacie pour la S.N.P.A. en est un bon exemple. Mais il s'agit encore d'activités chimiques ou parachimiques. Ainsi la croissance des groupes se fait-elle par la diversification. L'étude de Scott montre que les performances les meilleures ont été obtenues dans les vingt dernières années par les entreprises conglomerales. Mais il conclut, pour les années soixante-dix : « les firmes diversifiées, mais dans des activités liées ont les meilleures chances de réussir ». Une récente étude (16) de Business International-Genève montre par ailleurs, que le pourcentage de réussite dans les fusions s'élève à 59 % lors de fusions horizontales et à 35,4 % seulement lors de fusions conglomerales (les pourcentages d'échec étant respectivement de 19,9 et 36,7 %).

La stratégie de développement au niveau européen et international

L'un des objectifs de la stratégie de défense était de constituer des groupes de puissance comparable à celle de leurs concurrents européens. La stratégie de développement présente maintenant deux objectifs :

L'implantation à l'étranger

La multiplication d'accords et de participations au niveau européen, en prévision d'une future concentration.

Les investissements à l'étranger

Depuis le 15 août 1971, marqué par la décision unilatérale du Président Nixon de frapper d'une taxe supplémentaire de 10 % toute importation sur le territoire des États-Unis, il est devenu difficile d'envisager l'évolution des exportations comme on le faisait naguère; plus difficile encore si l'on considère que, depuis décembre 1971, le Franc français a subi une réévaluation de fait de 25 % par rapport aux monnaies des États-Unis, du Canada, de l'Italie ou de la Grande-Bretagne alors que dans le même temps le cours officiel du dollar U.S. passait de 3,22 D.M. à 2,30 D.M. en Juin 1973. Les conséquences de diverses mesures protectionnistes et de l'incertitude des marchés monétaires font prendre conscience de la nécessité de l'internationalisation de la production et non plus seulement de celle des échanges commerciaux. Elles invitent à un dynamisme qui n'était pas la règle, comme le constatait en 1970, le rapport De Precigout au Conseil Économique et Social sur les investissements français à l'étranger : « Apparemment, on s'est plus intéressé à la défense contre une pénétration étrangère qu'à une stratégie du développement économique français à l'étranger » (17). Ce rapport décelait plusieurs motivations aux investissements directs à l'étranger :

éléments tenant aux facteurs de production (accès aux matières premières, prix de l'énergie...);

éléments tenant au marché : l'exportation est renforcée par l'implantation à l'étranger. Certaines productions doivent être faites sur place, car leur transport serait prohibitif (pondéreux et gaz liquéfiés par exemple...);

éléments tenant à la technique : les marchés nationaux ne sont plus à la taille des capacités de production. La Chimie en est une illustration;

éléments tenant à la réglementation : disparités des législations (produits alimentaires et pharmaceutiques, par exemple);

la rentabilité : le rapport s'appuie sur la comparaison des pourcentages de valeur d'inventaire, représentés par

les filiales étrangères dans le total des filiales et participations, et des dividendes encaissés. (En 1969, avec 31 % de cette valeur d'inventaire, Rhône-Poulenc réalise 61 % de ses dividendes; avec 44,5 % Saint-Gobain en encaisse 60 %). Il cite d'autre part un rapport du Professeur Reddaway de Cambridge qui conclut en 1968 : « La rentabilité de l'investissement en France est notablement inférieure à celle de l'investissement fait dans les autres pays. »

Ce point de vue est confirmé plus récemment (18) : entre 1961 et 1970, le rendement moyen des investissements américains dans l'industrie de transformation est de 8,4 % en France, contre 17,1 % en R.F.A., 13,7 % en Belgique, 11,1 % aux Pays-Bas et 9,7 % en Italie.

Le désir de surmonter des barrières tarifaires ou extratarifaires est une motivation supplémentaire. L'implantation directe de la production sur un marché donné met à l'abri des barrières qui l'entourent. Les Américains emploient et emploieront des moyens exceptionnels pour résister à la poussée des entreprises étrangères, facilitée par l'abaissement du dollar. La taxe de 10 % du 15 août 1971 en est une manifestation. La surtaxe décidée en Février 1973, qui frappe de 6,6 % les importations de pneumatiques en provenance du Canada en est une autre destinée à barrer la route à la pénétration du marché américain par la production des usines Michelin installées depuis peu en Nouvelle-Écosse.

La réévaluation de fait de notre monnaie facilite l'application de cette stratégie. Elle réduit, en notre faveur, les larges écarts de coûts salariaux qui existaient dans un passé récent. Ils sont en Septembre 1973 à l'indice 87 pour la France (100 pour les États-Unis), alors qu'ils se trouvaient à l'indice 72 en 1971 (19). Pour l'Allemagne Fédérale, la situation est plus favorable encore du point de vue monétaire et les coûts salariaux y sont devenus supérieurs à ceux des États-Unis : indice 120 en Septembre 1973; indice 90 en Septembre 1971 (indice 100 pour les E.U.). De plus le mouvement des entreprises allemandes vers des implantations étrangères se trouve renforcé par la décision prise le 1^{er} juillet 1973 par le gouvernement fédéral de frapper les investissements en Allemagne d'une taxe de 11 %. L'implantation française des grandes entreprises allemandes a déjà été souligné (1). En 1972 Bayer réalise 46 % de son C.A. à l'étranger; Hoechst investit 470 millions de D.M. et programme à l'étranger l'équivalent de la moitié des investissements réalisés sur le territoire national pour l'année 1973 (200 millions de D.M. en Amérique du Nord; 175 en Amérique latine; 400 en Europe; 125 en Afrique, Asie et Australie). B.A.S.F. réalise aux États-Unis un chiffre d'affaires de 1 500 millions de D.M. alors que ses exportations proprement dites vers l'Amérique du Nord n'atteignent que 100 millions de D.M. En Juin 1971, le Président d'Akzo déclare (20) : « Nous mettons trop l'accent sur l'Europe. Nous voulons une plus grande dispersion géographique, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et au Japon ». Ce groupe réalisait en 1970, 230 millions de dollars de C.A. aux États-Unis par les ventes de ses seules filiales américaines. A quelques exceptions près, les investissements directs à l'étranger de la chimie française n'ont pas connu un niveau suffisant. Péchiney, Rhône-Poulenc, Air Liquide, Aquitaine-Organico représentent quelques-unes de ces exceptions. Mais il faut noter que Rhône-Poulenc, en 1972, ne réalise encore que 60 millions de dollars de C.A. par ses installations aux États-Unis, chiffre faible en comparaison des résultats des firmes allemandes, anglo-hollandaises,

britanniques ou suisses (252 millions de dollars pour I.C.I.; 480 pour Ciba-Geigy). L'Air Liquide en retire 50 millions de dollars.

Dans ce domaine encore, l'accumulation du capital nécessaire pour réaliser de tels investissements n'a guère été possible avant la restructuration du secteur en France. Cette préoccupation s'inscrit dans la stratégie de développement. R. Gillet, nouveau Président de Rhône-Poulenc S.A., le laisse entendre dans une interview du 2 octobre 1973 : « Nous sommes trop français... la position internationale du groupe ne correspond pas à son importance réelle » (21). La filiale américaine Rhodia acquiert la division vétérinaire de Richardson-Merrell et construit une usine d'intermédiaires chimiques et de produits aromatiques... En 1972, les investissements directs français aux États-Unis ont plus que triplé. Ce mouvement va s'accroître. Il s'inscrit dans une perspective mondiale; l'Asie n'en sera pas absente. Toute la question est de savoir si l'on va assister au développement de sociétés « multinationales » basées sur une appartenance à leur pays d'origine (France, R.F.A., G.B.) ou sur l'Europe. Trouveront-elles dans ces structures européennes une politique, des soutiens et des contraintes comme en connaissent les multinationales américaines ou japonaises ?

Multinationales et groupes européens

Certains estiment qu'il est dans la nature même de ces grandes sociétés de devenir de véritables « cosmosociétés » échappant à tout contrôle. Elles sont « trop puissantes pour que l'on puisse les endiguer au niveau national » (22). Pour celles qui sont nées aux États-Unis et au Japon, il n'est pas douteux que leur développement ait été permis par le marché national vaste et homogène dont elles étaient issues et par les soutiens qu'elles ont trouvés dans les politiques industrielles de leur pays d'origine, même si ces dernières exerçaient certaines contraintes sur leurs activités. Jusqu'ici, les politiques industrielles des différents États européens, discordantes vis-à-vis des investissements réalisés dans la C.E.E. par les multinationales américaines, ont favorisé dans chaque pays la promotion au rang international de certaines de leurs entreprises. Quelques-unes sont ainsi devenues des sociétés multinationales. Mais le fait qu'elles conservent une base nationale est pour elles-mêmes source de difficultés et, pour l'Europe, une menace, car il existe ainsi un risque de retour à certaines formes de protectionnisme entre États européens. Lorsqu'une seule société représente près de 80 % des activités d'un secteur industriel national, l'évolution de ses rapports avec des partenaires étrangers devient une affaire d'État. Cependant le marché « naturel » des firmes allemandes, françaises, britanniques... est l'Europe; même s'il n'est pas encore assez homogène en raison des disparités de législation. L'étroitesse des marchés financiers nationaux est souvent une gêne, qui serait surmontée au niveau européen. Les rapprochements d'entreprises européennes restent encore difficiles puisque les obstacles juridiques à la concentration n'ont pas été surmontés. L'élaboration d'une politique industrielle européenne dépasse celle du statut de la société européenne. Alors même qu'il nous apparaît nécessaire de privilégier certaines formes d'accords, de participations, de collaboration entre groupes européens, la nouvelle réglementation étudiée par la commission de Bruxelles risque de freiner la concentration de l'industrie européenne, bien qu'elle se veuille une tentative de contrôle des sociétés multinationales.

Entre les groupes chimiques, de nombreux accords sont signés et des filiales communes constituées. Ces décisions préparent peut-être la constitution de Sociétés Chimiques Européennes, de multinationales européennes. Mais l'incertitude est grande sur la durée de cette phase préparative et les formes que prendra la concentration. Elles dépendent tout autant de décisions politiques au niveau des gouvernements des pays membres de la Communauté que de la volonté des partenaires. Il serait hasardeux de prétendre déceler dans les liaisons actuelles la préfiguration de rapprochements ultérieurs. D'autant que nombre d'accords restent secrets. On ignore même s'il existe dans ces relations internationales une volonté de concentration future. Toutefois, certaines liaisons sont déjà très fortes (Hoechst-Centrale Roussel-Nobel) ou ont été récemment renforcées (Bayer-Rhône-Poulenc; B.A.S.F.-Péchiney-Ugine-Kuhlmann). Le rôle de Hoechst ne sera pas négligeable dans l'avenir de la Centrale Roussel-Nobel. Cependant, la famille Roussel aurait maintenu, après la disparition de celui-ci, l'engagement qu'avait pris J. C. Roussel de conserver une majorité de capitaux français dans Chimio. Les rapports entre Rhône-Poulenc et Bayer se trouvent renforcés par la signature d'un accord de recherche dans le domaine des produits vétérinaires, et la construction en commun d'une usine de M.D.I. à Pont-de-Claix. Par contre, Rhône-Poulenc cède à Montedison ses participations dans Farmitalia (49 % R.P., 51 % Montedison-Pharmacie) et Rhodiatoce (50-50 textiles synthétiques). L'affaire est importante puisque les chiffres d'affaires 1970 de ces deux sociétés étaient respectivement de 550 M.F. et 700 M.F. (Cette cession, moyennant un versement cash représente un apport non négligeable de trésorerie, au moment où le groupe développe un plan d'investissement d'envergure. Les résultats de ces filiales n'avaient jamais été incorporés dans le C.A. consolidé, qui n'en est donc pas affecté). Il devenait difficile aux deux groupes de gérer en commun ces deux filiales puisque avec Carlo-Erba et Chatillon, Montedison concurrençait son partenaire dans la pharmacie et les textiles synthétiques. L'association entre B.A.S.F. et les Produits Chimiques Ugine-Kuhlmann se développe. Ugine-Kuhlmann est devenue majoritaire dans Marles-Kuhlmann-Wyandotte (55 % U.K.; 45 % Wyandotte), après le retrait de C.d.F.-Chimie. D'autre part, le groupe détient 100 % du capital de Dekachimie après le retrait de Du Pont de Nemours. 50 % seront cédés à B.A.S.F. Fin Décembre 1972, la fusion prochaine de Marles-Kuhlmann-Wyandotte et Dekachimie, en E.U.R.A.N.E. est annoncée, en même temps que la construction en commun d'une unité de 24 000 t/an de M.D.I. à Anvers. Les rapports entre C.d.F.-Chimie et les Saarbergwerke S.B.W. se simplifient le 25 avril 1972, les S.B.W. font apport de leurs participations dans l'Ammoniac Sarro-Lorrain, A.S.L. et Harnstoff und Dungemittelwerke Saarlothringen G.m.b.H. (H.D.S.L.). En contrepartie, les S.B.W. acquièrent 9,8 % du capital de C.d.F.-Chimie, porté à 440 M.F. tandis que H.D.S.L. reçoit les installations de colles urée-formol et prend la dénomination de « C.S.L.-Usines Chimiques Sarro Lorraines - Sarl ». Notons encore en Juin 1972, un accord entre A.T.O. Plastiques et la firme italienne S.N.I.A. Viscosa pour la filature du Rilsan à Saint-Quentin, dans l'usine de Nysam (filiale de S.N.I.A. Viscosa). Rhône-Poulenc avait dénoncé en Juin 1971, avec préavis d'un an, l'accord qui le liait à Aquitaine-Organico pour la production de Rilsan textile par la S.V.A.T. (Valentinoise d'Applications textiles). On assiste ainsi à la mise en œuvre d'une stratégie de

collaboration européenne par la signature d'accords de production et de recherche, la création de filiales communes, etc... Si les firmes multinationales américaines (et bientôt peut-être japonaises) devaient accentuer leur emprise sur des secteurs entiers de la production chimique européenne, une stratégie de défense deviendrait nécessaire. Ne l'est-elle pas déjà dans la mesure où certaines firmes américaines ont des implantations mieux réparties en Europe que les firmes européennes, qui conservent essentiellement des bases nationales. Ne l'est-elle pas au moment où l'Europe se trouve frappée par la crise pétrolière; faiblesse qui fait le jeu de l'économie américaine et dans laquelle les firmes pétrolières multinationales américaines ne sont pas sans influence puisqu'elles ont largement contribué à la dépendance de l'Europe en ce domaine ? Les formes qu'elle prendra ne seront peut-être pas aussi rigides que celles qui ont prévalu au niveau national. La constitution de groupements d'intérêts économiques européens, par exemple, serait une forme de concentration plus souple — et donc plus facile à mettre en œuvre — que des fusions ou absorptions transnationales.

Sur les cinquante premières firmes chimiques dans le monde en 1971, 22 sont américaines, 11 japonaises, 17 européennes dont 2 françaises (23). La chimie française se rattache donc à la chimie européenne. Mais alors que les chimies américaines et japonaises se développent en fonction d'une politique industrielle nationale, la chimie européenne est à la recherche d'une politique commune à toutes ses composantes. Si elle ne trouve pas rapidement les moyens de concertation et les formes de concentration qui lui sont indispensables, il est à craindre que, morceau par morceau, les firmes chimiques d'Europe ne tombent sous la domination ou deviennent elles-mêmes pour les plus importantes de véritables firmes multinationales « super puissantes ». Ces firmes, qui mettent en péril la volonté des États, ruinerait du même coup la constitution d'une chimie européenne; et, parce qu'une entité politique est difficilement imaginable sans autorité sur son secteur industriel, elles rendraient improbable la création d'une Europe européenne.

Bibliographie

- (1) Voir a : I. La stratégie de collaboration dans l'*Actualité Chimique S.C.F.*, 1974, 1, 34.
- b : II. La stratégie de défense dans l'*Actualité Chimique S.C.F.*, 1974, 2, 37.
- (2) *Entreprise*, n° 805, 13 février 1971, La difficile tâche de C. Cheysson.
- (3) *L'Expansion*, Europe-Compétition, octobre 1972.
- (4) *Les Échos*, 17 avril 1972.
- (5) *Information Chimie*, février 1972.
- (6) *Chimie Actualités*, 19 octobre 1972.
- (7) *Le Monde*, 19 juillet 1973.
- (8) *Vision*, septembre 1972.
- (9) *Chimie Actualités*, 5 octobre 1972.
- (10) *Chimie Actualités*, 26 octobre 1972.
- (11) Proposal for an input-output analysis of the chemical industry in Europe for 1968-1975 and 1980 (1/0 Chemicals). Battelle Institute, Genève.
- (12) Simari, Simulation technico-économique des industries de procédé par Livio Lederer in *Metra*, 1972, XI, n° 4.
- (13) Documents C.d.F.-Chimie (il semble que cette opération n'ait pas apporté les résultats escomptés, cf. *Entreprise*, 27 juillet 1973).
- (14) *La Vie Française*, 4 janvier 1973.
- (15) Bruce Scott. Les quatre stratégies des grandes firmes, *L'Expansion*, avril 1973.
- (16) Business International, Genève. In *Vision*, septembre 1973.
- (17) a) Rapport Jean de Precigout, Les investissements français à l'étranger, Conseil Économique et Social, *J.O.* du 5 novembre 1970.
- b) Rapport sur les entreprises multinationales, Conseil Économique et Social, *J.O.* du 21 décembre 1972.
- (18) Yankees senza veli, *Espansione*, Milan, 15 avril 1973.
- (19) *Entreprise*, 7 septembre 1973.
- (20) *Chemical Week*, juin 1971.
- (21) *Le Monde*, 2 octobre 1973.
- (22) C. Levinson : L'inflation mondiale et les firmes multinationales, Ed. du Seuil, 1973.
- (23) *Chemical and Engineering News*, 16 avril 1973.