

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

I. La stratégie de collaboration

par François Guinot

(Chargé de recherches au C.N.R.S.)

« Dans une génération, l'ensemble de l'industrie des pays développés reposera à près de 80 % sur la chimie ». Cette prévision du 6^e Plan (1), flatteuse pour les chimistes, peut paraître excessive. Elle illustre cependant deux réalités. L'industrie chimique vend au consommateur final 20 % seulement de sa production. Le reste est autoconsommé (et le secteur nourrit ainsi son propre développement) ou fourni aux autres industries sous forme de biens intermédiaires indispensables à leurs fabrications. Les produits chimiques pénètrent ainsi dans la plupart des branches industrielles, leur « transmettent » les innovations dont ils sont nés, et leur imposent de nouvelles techniques.

Ce caractère d'industrie motrice incite à une étude de l'industrie chimique française, dont l'évolution conditionne pour une grande part celle de l'économie nationale. Le Professeur Etienne a récemment souligné dans ces colonnes (2) les difficultés rencontrées pour lui donner une définition précise et unanimement acceptée. Par fidélité à ce qu'il appelle « l'originalité du vocabulaire chimique (le signe-définition) », l'industrie chimique sera définie comme le contenu des chapitres 35 et 36 de la nomenclature de l'I.N.S.E.E. Les industries chimiques minérale et organique s'y trouvent mêlées à la pharmacie et la parachimie y compris la parfumerie. La branche se caractérise donc par son hétérogénéité : la parachimie vend ses produits au kilogramme, les industries organique et minérale comptent en tonnes, et produisent certaines matières par dizaines ou centaines de milliers de tonnes par an. Le prix du kilogramme de produit parachimique ou pharmaceutique est souvent équivalent à celui de la tonne de produit organique ou minéral. Face aux investissements massifs et indivisibles de la grande industrie chimique, qui en font une industrie lourde et capitaliste, la parachimie et la pharmacie apparaissent comme une industrie légère. Alors qu'une part importante de la production de l'une est captive ou commercialisée sous contrat à moyen et long terme, l'autre est proche du consommateur final et, de ce fait, mieux connue du grand public.

Au deuxième rang des industries françaises, après la mécanique, l'industrie chimique connaît un développement rapide qui contraste avec les difficultés d'autres secteurs. Si l'on s'en tient à l'évolution des indices de production, elle est indiscutablement, depuis 1962, la plus dynamique. Industrie de capitaux, industrie lourde ou légère, elle est aussi une industrie de pointe caractérisée par la vitesse de son expansion, le renouvellement rapide des produits et des techniques, par l'innovation. Cette situation rend particulièrement délicate la tâche de ses dirigeants qui doivent faire des choix d'investissements très importants, assumer le risque d'une obsolescence rapide et poursuivre des recherches coûteuses.

L'importance de ce secteur dans l'économie nationale et le caractère exceptionnel de son développement ne doivent pas amener à une satisfaction sans nuances. Le dynamisme n'est pas le privilège de l'industrie chimique française. Dans tous les pays européens, membres de l'O.C.D.E., la production chimique a crû beaucoup plus vite (de 1963 à 1970) que la production industrielle. Assurément, la valeur réelle d'un secteur ne peut, au moment où les échanges commerciaux atteignent des volumes considérables, qu'être appréciée comparativement aux secteurs de même nature des pays voisins et non pas au sein de l'économie nationale. De telles comparaisons sont délicates (*), mais montrent que, sur la base des chiffres d'affaires (C.A.), la chimie française se trouve en 1970 au 5^e rang dans le monde occidental (**); que la rentabilité (rapport de la valeur ajoutée au coût de la production et rentabilité d'investissements) est inférieure à celle que l'on observe en R.F.A.; que l'industrie chimique française reste l'investisseur le plus faible de 1965 et 1970; que le commerce extérieur connaît une lente érosion de son solde pendant cette période, bien que sa valeur ait été multipliée par un facteur de sept entre 1958 et 1969... Ainsi, peu à peu, à la fin des années soixante, il apparaît que la place de la chimie française ne pourra se maintenir par la seule prolongation des tendances passées.

L'environnement des firmes chimiques françaises a été particulièrement mouvant pendant ces dernières années (1965-1973). En particulier, l'évolution technologique et l'ouverture des frontières ont introduit des perturbations durables et chargées de multiples conséquences. Les groupes chimiques ont dû s'y adapter, au prix de profondes mutations structurelles.

Les pages qui suivent ne présentent pas une analyse sectorielle détaillée des industries chimiques, non plus que celle des facteurs d'évolution et de leurs effets sur la production (3) : elles sont consacrées aux

(*) Outre les divergences dans les définitions de l'industrie chimique qui peuvent apparaître d'un pays à l'autre, les méthodes de calcul des C.A. ou de la valeur ajoutée diffèrent souvent. De plus, les C.A. donnés par l'O.C.D.E. (auxquels on se réfère) s'entendent « taxes comprises », ce qui revient à gonfler ceux des pays à fiscalité indirecte forte (France par exemple) par rapport à ceux où elle est plus faible (Royaume-Uni). L'adoption progressive de la T.V.A. par les pays de la C.E.E. tend à faire croître les valeurs de C.A. plus vite que la production. Mais tout ceci n'est rien face à la complexité introduite par les changements de parité monétaire. Les chiffres de l'O.C.D.E. sont exprimés en dollars américains. Les dévaluations de cette monnaie, les réévaluations de certaines autres se traduisent par une croissance « explosive » des C.A. des chimies de pays à monnaie forte. Toutefois, de 1962 à 1970, le dollar-référence restait stable et deux dévaluations seulement intervenaient : celle de la livre en novembre 1967, celle du franc en août 1969. Cette dernière provoquait un recul du C.A. français exprimé en millions de dollars (6 940 en 1968; 6 790 en 1969; 6 950 en 1970) mais non un changement dans le classement international.

(**) Elle était quatrième en 1962, mais le Japon est passé de la cinquième à la seconde place.

producteurs. La stratégie de la firme varie avec son environnement, soit qu'elle décide de se transformer et de modifier certains de ses objectifs en fonction de données nouvelles, soit qu'elle s'y trouve entraînée. Depuis 1965, nous avons relevé près de 160 décisions (d'importance inégale allant de la prise de participation dans le capital d'une société à la restructuration d'un groupe entier), qui ont affecté les structures de la chimie française (*). Cette succession d'informations est si rapide, au fil des semaines, qu'il devient malaisé d'en apprécier le contenu. Il faut maintenant tenter d'en dégager les lignes directrices, de définir les stratégies qui les ont inspirées, et les stratégies qui préparent l'avenir.

Stratégies de groupes : Bien qu'elle ne soit pas encore juridiquement reconnue, la réalité économique des groupes s'impose; particulièrement dans le secteur chimique dont la structure oligopolistique est évidente. Ainsi passe-t-on de l'âge « atomique » à l'ère « moléculaire » des sociétés, en considérant le groupe comme « l'ensemble des sociétés unies par des liens financiers complexes et relevant de la même autorité économique : celle-ci définit une politique générale et exerce un pouvoir de contrôle sur ces sociétés » (4).

Nous distinguerons trois types successifs de stratégies, sans qu'il soit possible de préciser les dates qui marquent le passage de l'une à l'autre :

La stratégie de collaboration, fondée sur la filiale commune et le partage du marché entre oligopoles nationaux, survit quelques années à l'ouverture des frontières. Mais elle conduit finalement à un système bloqué, confronté aux problèmes de concurrence et d'évolution technologique.

La stratégie de défense, constitue une réponse à ces questions. Stratégie volontaire, mais pour certains groupes seulement, elle provoque un vaste mouvement de restructuration, de concentration financière et décisionnelle, encouragé par les Pouvoirs Publics. Elle permet l'étape suivante :

La stratégie de développement, dont dépend l'avenir de la nouvelle industrie chimique, modelée par la stratégie de défense.

La stratégie de collaboration (jusqu'en 1968 environ)

Elle existe depuis longtemps déjà dans l'industrie chimique française et se caractérise par une extraordinaire imbrication des intérêts des principaux groupes. Tout le monde est plus ou moins lié à tout le monde. Les schémas traditionnels de concurrence monopolistique et même oligopolistique en sont perturbés. 127 filiales sont, en 1965, communes aux huit premiers groupes et font l'originalité de l'industrie chimique française. Cette stratégie sera appliquée jusqu'en 1968 environ. Elle est celle du risque partagé. Les groupes n'ont pas la volonté de changer leur environnement économique, mais seulement le désir de suivre au mieux son évolution. A l'abri de protections douanières efficaces, chaque groupe a des activités principales, sur le marché national, qui représentent une part importante de son C.A. (textiles, engrais, pharmacie, parachimie). L'évolution technologique (nouveaux procédés et nouveaux produits) qui pourrait renforcer la concurrence entre les

(*) A titre de comparaison : de 1961 à 1969, 1 627 opérations de concentration de sociétés anonymes ont eu lieu en France dont 260 dans les secteurs de la chimie et du pétrole, selon « La Vie Française » (2 avril 1971).

groupes, les conduit au contraire à s'associer au travers du système de la filiale commune, prolongé par des accords, des associations en participation, etc...

Il s'agit à la fois d'une limite à la concurrence et d'une forme de concentration horizontale et homogène.

Limite à la concurrence, car le but poursuivi est l'obtention d'un pouvoir de marché amiablement partagé entre concurrents pour un produit donné. L'objet même des filiales communes est le plus souvent limité à la production ou la commercialisation d'un produit ou d'une famille de quelques produits. Comme fréquemment, les partenaires changent d'un produit à l'autre, cette restriction à la concurrence se résout en une juxtaposition d'ententes ponctuelles et d'accords à court terme. *Forme de concentration horizontale et homogène* puisque les concurrents s'associent dans la production ou dans la vente. Il faut noter le caractère technique de cette concentration. La mise en commun de la production ou de la commercialisation de quelques produits a des incidences financières, mais ne touche pas à la concentration des pouvoirs. Au contraire chaque décision de collaboration technique s'accompagne de la création d'entités juridiques nouvelles dépendant de deux, voire de quatre centres de décision concurrents. Les *avantages* de cette stratégie ne sont pas douteux. Les productions de l'industrie chimique se caractérisent par les possibilités de substitution (de procédés ou de produits) et l'imbrication des filières. Ainsi, un intermédiaire appartenant à une filière donnée devient-il parfois indispensable à une autre, qui relève d'un secteur différent. La production de chlorure de vinyle oblige le producteur d'éthylène à trouver un accord avec un producteur de chlore. S'il tient à éviter une concentration plus poussée, la création d'une filiale commune *préservera son indépendance*. Placées devant la nécessité d'un investissement qui dépasse leur propre capacité financière ou présente un risque, plusieurs sociétés créent une filiale commune qui le réalise (les deux plates-formes chimiques et pétrolochimiques de Lacq et Feyzin sont nées d'une telle stratégie de collaboration). Le système présente, en outre, *une grande souplesse* : un groupe apporte des capitaux, un autre des installations pour constituer la filiale commune. Et, sans exagérer l'importance de l'association en participation, il n'est pas douteux qu'elle ait été beaucoup utilisée, 55/10 à la filiale commune, en raison même de son caractère occulte. Grâce à elle se réalise une certaine *intégration verticale* de la production. Une filiale réunit, par exemple, le fournisseur et le consommateur d'un produit (producteur de chlore et utilisateurs, producteur de fibres synthétiques et fabricants de textiles, etc...). Elle permet enfin de *faire face à l'évolution technologique*, mais une économie peu concurrentielle conditionne son application et son efficacité apparaît liée à un environnement peu changeant. Dans ces conditions, la progression « naturelle » des marchés est absorbée sans heurts, comme les améliorations de la technologie qui ne remettent pas en cause tout l'appareil de production.

En 1965, les structures de la chimie française sont déterminées par cette stratégie. Certes, les groupes l'ont appliqué d'inégale manière; mais, à considérer seulement les douze principaux (huit groupes privés : Rhône-Poulenc, Péchiney-Saint-Gobain, Progil, Ugine, Kulhmann, Pierrefitte, Nobel-Bozel, l'Air liquide; quatre groupes nationalisés : Charbonnages de France, Office National Industriel de l'Azote-Onia, Mines Domaniales de Potasse d'Alsace - M.D.P.A., Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine - S.N.P.A.), on constate l'extrême complexité de leurs liaisons

financières (3). Les groupes nationalisés ne diffèrent pas sur ce point des groupes privés et les liens entre secteurs nationalisé et privé ne sont pas rares. Quelques brefs exemples illustrent cette stratégie, et son application après 1965.

Le groupe Rhône-Poulenc n'abuse pas de cette « filiale » et, le plus souvent, garde le contrôle majoritaire de ses filiales. Péchiney-Saint-Gobain est un partenaire souvent rencontré. Les cas de deux sociétés Daufac et Résines Fluorées où le groupe partage le pouvoir avec trois autres partenaires sont des entorses à la règle de la majorité. Cette collaboration limitée s'explique par les solides positions qu'occupe le groupe dans le domaine des textiles synthétiques et artificiels (plus de la moitié de son C.A., la pharmacie et la chimie fine). De 1965 à 1968, cette stratégie de collaboration limitée se développe encore. Rhône-Poulenc participe à la création de nouvelles filiales et s'assure le contrôle de plusieurs sociétés. Le groupe renforce ainsi son secteur pharmaceutique (en devenant, notamment, majoritaire dans l'Institut Merieux) et son secteur textile. Mais, si l'on fait exception de l'association avec Phillips Pet. dans Manolène (et la construction de nouvelles unités à Anvers), qui marque un premier contact avec un pétrolier, les décisions du groupe s'inscrivent dans la ligne directe de ses activités passées.

La stratégie de collaboration atteint un développement remarquable avec Progil. Ugine est le partenaire privilégié (12 liaisons) et les filiales communes donnent souvent naissance, avec d'autres groupes, à des filiales de filiales (jusqu'à trois générations; on parle alors de structure pyramidale des participations) (*). Le groupe applique cette stratégie avec brio. Le Président Montet déclare en 1967 : « La politique de Progil repose sur trois bases : une intégration industrielle, des associations raisonnées avec d'autres groupes limitées par des objectifs très précis, le développement enfin de la recherche scientifique et de l'action commerciale » (5). De taille réduite, mais disposant d'activités chimiques équilibrées, le groupe, *grâce à la stratégie de collaboration*, va se trouver l'un des premiers chimistes français à jouer l'intégration de ses productions. En amont, il devient raffineur et producteur de matières de base pétrolochimiques dans l'association de Feyzin I (Elf, S.N.P.A., Solvay, Progil, Ugine); il devient extracteur de sel gemme à Hauterives, à 80 km de sa plate-forme de Pont-de-Claix, producteur d'électricité par la Compagnie industrielle de Pont-de-Claix (**).

En aval, le groupe crée des filiales, prend des participations, qui incorporent ses productions dans les produits élaborés. L'impressionnante complexité juridique qui en résulte n'interdit pas une organisation logique de sa production autour de son site de Pont-de-Claix, en raison de la présence dans la région Rhône-Alpes des grands groupes avec lesquels il se trouve lié.

(*) Dans « Pétrosynthèse », cinq groupes sont directement ou indirectement impliqués : C.F.R.-Cie Française de Raffinage et Chevron Chem. directement; Antar indirectement par l'intermédiaire de sa filiale Atlantique-Progil-Électrochimie; Progil et Ugine par l'intermédiaire de leur filiale Progelec, qui donne naissance à Atlantique-Progelec avec Antar...

(**) Progil en est l'initiateur, mais doit chercher dans la collaboration avec les banques le moyen de financer son projet. Progil apportera 40 %, la Société Générale, le Crédit Lyonnais, la B.N.P., la Banque Worms 60 % du capital de la Compagnie, qui seront rachetés par ce groupe après amortissement des installations.

« Péchiney-Saint-Gobain », né en 1962 du rassemblement de la majeure partie des actifs chimiques des compagnies Péchiney et Saint-Gobain, est lui-même une filiale 50/50 de ces deux groupes. Il apparaît comme l'un des plus puissants dans la chimie de base (44 % du C.A. dans la chimie de base; 28 % dans les engrais; 28 % dans les matières plastiques). La diversification dans la production est notable, mais la dispersion géographique des unités n'est pas un facteur favorable (17 usines et 2 mines). Les exemples de structures pyramidales dans les liaisons financières sont moins nombreux qu'avec Progil. Mais le groupe est tout de même lié à tous les groupes importants. Il maintient ses positions par la collaboration (avec Dow Chem. pour le polystyrène; Rhône-Poulenc pour les émulsions et les polyesters; la Société Chimique des Charbonnages pour le P.E. h.p.; ...; Cofaz, A.P.C., Ugine-Kuhlmann pour les engrais, etc...). Il faut cependant noter que le groupe n'a pas accès direct aux sources de matières de base pétrochimiques puisque Péchiney ne lui a pas apporté sa participation dans Naphtachimie (filiale commune avec British Petroleum), lors de sa constitution.

En 1965, « Ugine & Kuhlmann » se présentent comme deux groupes engagés dans la stratégie de collaboration, mais présentant singulièrement peu de liens entre eux; alors que Progil est le partenaire privilégié d'Ugine, et les Charbonnages celui de Kuhlmann. Cependant la fusion des deux groupes est annoncée en mai 1966. Certains pensent alors qu'un « second Rhône-Poulenc est en train de naître ». Le nouveau groupe occupe la seconde place en chimie pour la capitalisation boursière et le chiffre d'affaires. Cette opération s'intègre, malgré les apparences, dans la stratégie de collaboration. Elle ne sera suivie d'aucune réorganisation interne, il n'y aura pas même de siège social commun, pas d'unité de commandement, pas d'élaboration d'une stratégie commune. De 1966 à 1968, les investissements diminuent de 40 %... et les créations de filiales communes se poursuivent.

En dehors de son activité dominante dans les gaz industriels, le groupe « l'Air liquide » collabore avec trois partenaires principaux : Charbonnages de France, Ugine, Péchiney-Saint-Gobain.

Le groupe « Centrale de Dynamite-Nobel-Bozel » a des structures financières relativement simples. Il n'ignore pas la stratégie de collaboration et les filiales communes occupent encore une place notable. Le groupe reste souvent minoritaire dans ses participations. Des liens existent avec le groupe allemand des Farbwerke Hoechst (Polysynthèse et filiales de S.I.F.A.).

« Les Charbonnages de France », par l'intermédiaire des Houillères du Bassin du Nord et du Pas-de-Calais et des Houillères du Bassin de Lorraine, sont l'un des groupes nationalisés les plus développés dans la chimie. Ils collaborent avec Péchiney-Saint-Gobain (5 liaisons), Kuhlmann (6 liaisons), l'Air Liquide (5 liaisons), etc... dans de nombreuses filiales.

Les activités purement chimiques de la « Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine » (S.N.P.A.) sont limitées, en 1965, au secteur des matières plastiques, à l'exception d'une activité d'engrais, en collaboration avec Ugine. Les engrais de l'Office National Industriel de l'Azote (O.N.I.A.) et des Mines Domaniales de Potasse d'Alsace (M.D.P.A.) forment l'essentiel de leurs productions; toujours en collaboration avec d'autres groupes pour l'O.N.I.A., alors que les M.D.P.A. sont majoritaires dans toutes les

filiales sauf une. Jusqu'en 1968, Azote et Produits Chimiques - A.P.C. (filiale de Pierrefitte et de l'O.N.I.A.) participe à la constitution de plusieurs sociétés.

Toutefois, en regard de ses avantages, *diverses limites* sont décelables dans la stratégie de collaboration. Elles se trouvent dans la dispersion qu'elle implique. Dispersion de la décision par la création de nombreuses entités juridiques dont la cohésion économique est maintenue avec difficulté. Dispersion dans la production qui résulte de la précédente.

Dispersion dans la décision :

La Direction Générale d'une filiale agit très souvent dans une grande indépendance : il en résulte une dilution des responsabilités. Il est rare, en effet, que ses activités relèvent d'un plan défini, commun aux groupes concurrents actionnaires. En cas de crise entre ces derniers, la filiale commune ressent des difficultés pour assurer son développement; ou de toute autre façon, l'intérêt commun des actionnaires s'est atténué et ils deviennent peu enclins à de nouveaux financements. La filiale commune apparaît ainsi « orpheline » et devient parfois concurrente de l'une ou l'autre de ses sociétés-mères... A l'inverse se présentent des cas de dépendance économique totale. La production de la filiale est captive, reprise par les sociétés-mères au prorata de leur participation, ce qui n'est pas une incitation au dynamisme commercial.

Au plan financier, ce morcellement juridique et la multiplicité des partenaires d'un même groupe pour un secteur donné de la production conduit à un morcellement des cash-flows et rend difficiles les investissements qui correspondraient à une véritable stratégie d'ensemble. C'est *l'une des limites fondamentales* du système : un groupe lié dans la plupart de ses productions à plusieurs partenaires, n'est plus libre de ses décisions et ne peut véritablement diriger toutes les filiales dans lesquelles il se trouve engagé. De même, une politique de produit est impensable, dès lors qu'à chacune des étapes de sa production, les intérêts sont communs avec tel ou tel concurrent de l'étape suivante.

Dispersion géographique et juridique de la production :

La constitution de complexes intégrés est le fruit de stratégies d'ensemble, précisément impossibles dans ce système. La création d'unités de production de grande capacité, l'association avec des firmes pétrolières de niveau international nécessitent des moyens de financement que cette stratégie interdit de dégager. Le maintien d'un appareil de production relativement dispersé, peu intégré et d'une puissance insuffisante par rapport à la concurrence internationale en résulte.

Ces limites vont se transformer en autant de réels dangers pour la chimie française, dans la seconde partie des années soixante, sous la pression de facteurs d'ordre technologique, concurrentiel et politique. Ils mériteraient à eux seuls un long développement; nous tentons de les résumer brièvement (3).

Le changement de sources de matières de base (le passage de la carbochimie à la pétrochimie) et la course au gigantisme des unités qui l'accompagne, ont des implications structurelles évidentes, liées à la majoration des coûts d'investissements qui en découle et à la concurrence mêlée de collaboration qu'elle implique avec les firmes pétrolières. En raison même de la place occupée par la carbochimie en France, la pétrochimie ne s'y est développée qu'avec retard par rapport à d'autres pays (et notamment les États-Unis). Mais il s'agit d'un processus irréversible dont

la progression ne se compare qu'à celle de l'électronique. Ce passage de la chimie de l'acétylène à celle de l'éthylène a provoqué un mouvement puissant vers la grande capacité, induit par les installations d'amont, les raffineries, pour que les unités pétrochimiques d'aval acquièrent des dimensions telles qu'elles ne soient pas des « goulots d'étranglement ». A la recherche d'économies d'échelle toujours plus importantes (limitées toutefois par les risques du gigantisme, techniques et financiers), les capacités moyennes installées ont varié pour les steam-crackings de 50 000 t/an d'éthylène en 1960 à huit ou dix fois plus en 1972; de 200 t/jour pour des unités d'ammoniac en 1965 à 1 000 ou 1 500 t/jour cinq ans après.

Deux conséquences majeures résultent de ce bouleversement : *la majoration des coûts d'investissements* et la concurrence/association avec les pétroliers.

On prendra la mesure de la première en comparant seulement le coût de l'installation du steam-cracking de 400 000 t/an d'éthylène réalisé en France par Naphtachimie en 1972 (*) qui s'élève à près de 900 millions de francs, aux 220 millions qu'avait investis Progil dans un plan de développement dynamique entre 1963 et 1967 (vide supra). *La collaboration entre pétroliers et chimistes est rendue inévitable pour deux raisons.* Une raison technique : la naphta, issue de la raffinerie, est indispensable au pétrochimiste, et une grande partie des co-produits obtenus par ce dernier n'ont de valorisation que pétrolière. La technique se prononce en faveur de complexes intégrés (facteur de gigantisme, donc de majoration de coûts). La seconde raison est particulière à la France. Il n'est pas impossible de réaliser des raffineries pétrochimiques, qui ne produisent plus une goutte d'essence, mais uniquement des produits assimilables par la chimie (au prix, il est vrai d'installations annexes nombreuses et coûteuses pour assurer une conversion totale du pétrole brut, et de capacités inférieures à celles de raffineries pétrolières pour des opérations de base comme le réformant ou le cracking). Mais les chimistes français se heurtent à la loi du 30 mars 1928 « relative au régime d'importation du pétrole ». Ce texte soumet l'importation, le raffinage et la distribution du pétrole et de ses dérivés à des autorisations spéciales, faisant l'objet de décrets.

Aucun chimiste n'a pu jusqu'ici obtenir de telles autorisations. Cette législation contraint les chimistes qui désirent s'intégrer vers l'amont à s'associer aux firmes pétrolières bénéficiaires d'autorisations spéciales, généralement plus puissantes qu'eux-mêmes (**). Les structures de la pétrochimie s'en trouvent affectées. (Un décret récent (6) marque peut-être, une nouvelle orientation dans cette politique des autorisations : un groupe nationalisé, Charbonnages de France-Chimie, a reçu l'autorisation de raffiner *exclusivement* pour ses propres besoins, à partir du 1^{er} janvier 1976.) A cette collaboration forcée, s'ajoute *la concurrence* avec les firmes pétrolières.

Puisqu'elles détiennent les sources de naphta, elles peuvent s'intégrer vers l'aval; souvent au prix de difficultés moindres que les chimistes, car elles sont financièrement plus puissantes. De 1965 à 1970,

(*) Naphtachimie est, en 1972, devenue filiale majoritaire de Rhône-Poulenc (Rhône-Progil 57 %; British Petroleum 43 %). Rhône-Progil, filiale de Rhône-Poulenc S.A., résulte de la fusion de Péchiney-Saint-Gobain et Progil.

(**) Dans les meilleurs cas, les groupes chimiques s'associent directement aux pétroliers (Feyzin I : E.R.A.P., U.C.E.A., Kuhlmann, Progil, Solvay; Klarenthal : Saarbergwerke, Charbonnages de France-Chimie); les autres adoptent la filiale commune (Naphtachimie : B.P. + Péchiney puis B.P. + Rhône-Progil. Compagnie des Produits Chimiques et Raffineries de Berre : Shell + Saint-Gobain). En 1965, seules existent ces deux dernières filiales. En 1970, la Compagnie des P.C. de Berre a disparu.

plusieurs d'entre elles feront ce mouvement en France : Esso-chimie, Shell-chimie, Total-chimie, Aquitaine-Organico...

La concurrence des firmes étrangères provoquée par l'ouverture des frontières constitue l'un des facteurs les plus puissants d'évolution. La disparité de structures, en particulier avec ses homologues allemande et anglaise, apparaît clairement à la chimie française.

Dès le 1^{er} janvier 1959 entre en vigueur la première réduction de 10 % des tarifs douaniers vis-à-vis des partenaires du Marché Commun, puis ce sera le Kennedy Round. Le 1^{er} juillet 1968 le Marché Commun réalise l'unité tarifaire prévue par le traité de Rome et abaisse son tarif extérieur commun de 20 %... La chimie française doit accepter une véritable révolution; très protégée jusqu'en 1958, elle n'avait pas de tradition exportatrice contrairement à trois de ses futurs partenaires de la C.E.E. Il faut passer d'une chimie « hexagonale » à un vaste marché auquel elle n'est pas habituée. De 1958 à 1969, la valeur du commerce extérieur est multipliée par sept; mais, hors zone franc, et malgré la dévaluation de 1969, le commerce extérieur est déficitaire depuis 1968. (La prolongation de cette tendance conduirait en 1975 à un taux de couverture de 0,85, alors que le 6^e Plan le prévoit à 1,3 !)

Dans la comparaison des structures de l'appareil de production, la France paraît en retrait face aux grands complexes intégrés et diversifiés de ses concurrents européens (dont certains ont une situation géographique privilégiée; dans le Nord de l'Europe : Cologne, Anvers, Rotterdam ou au Sud : Porto Marghera). Mais cette intégration et cette puissance insuffisantes sont consécutives à une faiblesse structurelle de la chimie française. Où sont les grands groupes chimiques français, en 1965 ? Aucun n'a assuré la maîtrise de ses approvisionnements par une intégration en amont qui est déjà la règle chez les Allemands (BASF-Shell associés dans les Rheinische olefin Werke, Bayer-B.P. dans Erdölchemie à Cologne-Wesseling, dont les installations sont reliées à Rotterdam; Hüls et Scholvenchemie dans le complexe de Gelsenkirchen-Marl; Caltex et Hoechst dans celui de Raunheim; ou le grand complexe de Ludwigshafen où B.A.S.F. règne sur les oléfines comme sur les fibres synthétiques, l'ammoniac ou le méthanol...), ou aux Pays-Bas avec les complexes de Rotterdam et Terneuzen, en Belgique avec Anvers, en Grande-Bretagne avec le complexe de Wilton-Billingham (I.C.I. Phillips), de Grangemouth (B.P.-Distillers)..., en Italie avec les complexes de Porto Marghera et Brindisi de la Montedison. Ugine-Kuhlmann et Progil commencent à le faire dans l'association de Feyzin. Mise à part la gazochimie implantée à Lacq, trois zones d'activités sont notables : la Basse Seine, la région marseillaise, la région lyonnaise. En Basse Seine, les pétroliers C.F.R. et Esso détiennent les positions-clés. Mais malgré une situation géographique intéressante (proche de la région parisienne; desserte fluviale et maritime) cette zone fait preuve d'une intégration moindre que le complexe marseillais (B.P.-Shell). Le complexe lyonnais s'organisera autour de la raffinerie Elf-Erap (dans laquelle Ugine-Kuhlmann et Progil sont associés) et de son vapocraqueur de Feyzin (association Elf-Union Chimique Elf Aquitaine-Progil-Solvay-Ugine-Kuhlmann) et des productions de Pont-de-Claix et de la vallée du Rhône. Ainsi, l'on s'en remet en Basse-Seine et à Marseille à des groupes pétroliers étrangers qui n'ont pas forcément intérêt à développer leurs installations en France. Ce dont souffre, en somme, la chimie française au milieu des années soixante, est moins de l'absence de grandes plates-formes groupant

plusieurs dizaines de milliers de personnes que d'une volonté et d'une possibilité de financement de son développement. Celles-ci présupposent une cohésion qui fait cruellement défaut.

Insuffisamment armée face au nouveau marché européen, la chimie française va se trouver confrontée à la pression des firmes américaines, et le déséquilibre dans les investissements transnationaux sera un facteur supplémentaire d'affaiblissement.

Pour les firmes américaines, la création de la C.E.E. est avant tout celle d'un marché de dimensions comparables au marché américain, même s'il reste moins homogène. Il convient d'y prendre de fortes positions, permises par l'inégalité des structures industrielles entre les États-Unis et l'Europe.

L'implantation en Europe est aussi le moyen de se préserver du tarif extérieur commun de la Communauté. Les américains négocieront et obtiendront par ailleurs l'abaissement de ce tarif dans les négociations du Kennedy Round, et, au mépris de leurs engagements de 1967, maintiendront la pratique extratarifaire exorbitante de l'American selling Price (*). Face à cette menace (mise à exécution si l'on constate que le montant annuel des investissements directs en Europe passe de 6,4 à 25,5 milliards de dollars de 1960 à 1970), les européens se présentent en ordre dispersé. Une surenchère lamentable les oppose même parfois dans leur désir d'attirer les capitaux. Certes la présence physique des plus grandes firmes américaines en Europe représente indéniablement un facteur incitatif à l'intégration des entreprises européennes. Il faut leur « ressembler » si l'on veut les contenir. Malheureusement, sur ce point, les réalisations tarderont.

En 1963, 80 % des surfaces sensibles, 75 % des abrasifs, 75 % des caoutchoucs synthétiques, 99 % du carbone black sont sous contrôle américain.

Et les opérations de pénétration se poursuivent. Le renforcement des investissements américains est sans doute moins net en France qu'ailleurs en Europe. Mais ils n'agissent pas moins directement sur la chimie française, en raison de l'internationalisation des marchés.

Les chimies européennes dans le même temps, investissent en France. La pénétration allemande par exemple, très faible en 1962 va puissamment se développer ensuite. En 1970, Bayer réalise 800 millions de francs de C.A. sur le territoire national, grâce à une grande offensive commerciale. Hoechst adopte une stratégie d'implantation et S.A. Hoechst France sera pour l'exercice 1971 le septième groupe chimique... français. B.A.S.F. atteint en 1970, 600 millions de francs de C.A. Et les firmes allemandes ne sont pas les seules à acquérir de fortes positions dans certains secteurs chimiques français. En avril 1971, B. Rauline, Directeur des Industries Chimiques, note : « La pénétration en France des capitaux étrangers se poursuit régulièrement (moins de 25 % en 1965, près de 30 % en 1969) et, dans certaines branches importantes, les entreprises à capitaux français ne représentent plus qu'une faible part » (7).

Devant cet afflux de capitaux étrangers, l'effort d'investissement français à l'étranger paraît faible. Seuls, les rares groupes qui ont atteint une taille internationale en prennent le risque (Péchiney, Rhône-Poulenc, Air Liquide aux U.S.A.) et dans des

(*) L.A.S.P. consiste à calculer les droits d'entrée de certains produits chimiques (intermédiaires, benzéniques, colorants pigments, pesticides, etc...) sur le marché américain, non sur le prix d'offre mais sur le prix de vente de produits analogues fabriqués aux États-Unis.

proportions modestes. En Allemagne, bien qu'un progrès de 50 % ait été enregistré en trois ans, 3 % seulement des investissements étrangers dans la chimie allemande sont d'origine française en 1968, et la chimie ne représente que 5 % des investissements totaux français dans ce pays. B. Rauline conclut : « Le faible développement de l'implantation internationale de nombreux groupes chimiques français, contrairement aux groupes allemands et américains, d'une part accroît leur vulnérabilité, d'autre part compromet leurs exportations depuis la France » (7).

Les Pouvoirs Publics sont soucieux de maintenir le potentiel économique national et la compétitivité des entreprises; l'entrée de la France dans la C.E.E. doit s'accompagner d'un effort de restructuration de nos industries (3^e Plan). Le 4^e Plan (1962-1965) insiste sur la concentration nécessaire : « il faut que soit rigoureusement poursuivi par les entreprises et soutenu par les pouvoirs publics, l'effort engagé en vue de la concentration des moyens de recherche, de fabrication, de distribution et de financement... » L'industrie chimique française est particulièrement distinguée puisqu'elle se trouve placée « en face des entreprises géantes d'Allemagne et de Grande-Bretagne » (8). C'est bien l'inadaptation des structures qui est soulignée encore par le 5^e Plan. « Malgré les progrès accomplis depuis quelques années, les structures de l'industrie française, trop longtemps tournée vers un marché national étroit et protégé, paraissent insuffisamment adaptées à ce contexte international, en particulier, en ce qui concerne l'ampleur des moyens financiers » (9). La restructuration doit porter sur les secteurs de pointe comme, entre autres, « la chimie organique, notamment la production de matières plastiques « qui nécessite » un effort particulièrement soutenu d'investissements intellectuels et matériels et les moyens d'une politique commerciale puissante et dynamique » (9). Les entreprises doivent disposer d'une masse de capitaux propres suffisants pour affronter la concurrence là où elle se porte, investir à l'étranger, disposer de leurs propres centres de recherches et de leurs propres techniques, et *avoir finalement* la possibilité de négocier dans de bonnes conditions des accords dans un cadre plus large avec des entreprises étrangères. « Dans la plupart des grands secteurs (chimie, pharmacie) le nombre des groupes devrait être limité, souvent réduit à un ou deux » (9). Ce texte fait nettement ressortir la volonté politique de renforcer les groupes nationaux avant d'envisager des regroupements européens. D'autres textes confirment cette orientation. En particulier, le rapport Clappier, rédigé à l'attention du Premier Ministre sur « les industries exposées à la concurrence étrangère » (10), marque le rejet de la stratégie de collaboration : « Pour remédier aux infériorités des entreprises chimiques françaises, la création de nouvelles filiales n'est qu'un palliatif de moins en moins efficace. Un véritable remodelage des structures est devenu nécessaire, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. » « Une modification des structures de quelque envergure pourra difficilement se réaliser en respectant toutes les liaisons actuellement existantes... Des choix seront à faire, des ruptures paraissent inévitables » (10). Et l'on peut multiplier ainsi les rappels de citation et prises de position officielles, en regrettant toutefois, que ces encouragements à la concentration reposent trop souvent sur une base analytique insuffisante.

Cependant, *en plus de ces incitations*, les Pouvoirs Publics vont prendre des *mesures* en faveur des fusions de sociétés nationales (atténuation de l'imposition des

plus-values au moment de la fusion, étalement de la dette fiscale, exonération provisoire conditionnelle, ...). De même après fusion, des aménagements fiscaux permettent de favoriser de nouveaux investissements et limitent la double taxation des bénéficiaires transférés d'une filiale à la société mère (*). Les textes législatifs ou réglementaires concernant les investissements directs français à l'étranger ou étrangers en France s'inscrivent par ailleurs, dans cette politique.

Certains textes témoignent d'une politique particulière à l'industrie chimique. Le décret du 14 février 1967, surtout, relatif à la coordination de l'activité chimique des entreprises nationales et de certaines de leurs filiales, donne au gouvernement le moyen d'intervenir dans le secteur chimique nationalisé : « Le Directeur des Industries Chimiques est chargé, sous l'autorité du Ministre de l'Industrie, d'une mission de coordination en ce qui concerne l'activité chimique des entreprises nationales... Cette coordination s'exerce notamment en matière de recherche, de production, d'organisation, d'investissement et commercialisation. » De même la Direction des Industries chimiques participe au comité permanent auquel le Bureau des fusions et regroupements d'entreprises (créé par un arrêté du 6 octobre 1967) rend compte de ses activités.

Les moyens existent donc d'une restructuration de la chimie de l'État et de l'intervention des pouvoirs publics dans la concentration.

Les états-majors des groupes font la même analyse et prennent conscience de la faiblesse des avantages de la stratégie de collaboration et des dangers qu'elle représente : maîtriser une production intégrée, jouer sur les économies d'échelle pour entrer dans la compétition européenne, investir à l'étranger... Tout exige une puissance financière et une centralisation des pouvoirs de décision dont cette stratégie a privé la chimie française.

En 1967, « Rhône-Poulenc » est dangereusement touché par la crise du textile. Sa part du marché français passe de 80-90 % en 1965 à 60 % environ en 1968. En deux ans, les prix chutent de 40 %, sous l'effet d'une concurrence acharnée due à la tombée des brevets majeurs pour les fibres de synthèse. (Or les textiles représentent 57 % du C.A. du groupe.) Le groupe prend conscience de sa vulnérabilité. Et s'il garde son rang dans un classement européen par C.A., l'écart se creuse régulièrement avec ses concurrents, qui progressent largement par croissance externe, et à partir d'une autre répartition de leurs secteurs d'activité (57 % du C.A. de Rhône-Poulenc provient des

(*) Des mesures très proches se retrouvent dans les législations des pays voisins. En fait, seuls les Droits nationaux des sociétés favorisent les concentrations. Leur rapprochement constitue l'un des problèmes les plus délicats pour la définition d'une politique industrielle commune et la création de la Société européenne.

textiles en 1968 alors qu'aucun des trois grands allemands n'en retire plus de 15 %). Ainsi le premier groupe français, seul à avoir atteint le niveau de puissance des concurrents étrangers, s'affaiblit par rapport à eux.

« Progil » se heurte dans son développement aux limites de la stratégie de collaboration : plus le groupe la met en œuvre pour assurer l'intégration et la rationalisation de ses productions, moins il en garde la maîtrise. La multiplicité des partenaires (souvent plus puissants) et la dispersion des capacités de financement accumulent les obstacles aux volontés des dirigeants.

« Péchiney-Saint-Gobain » doit faire face aux investissements énormes que nécessitent les secteurs très évolutifs de ses activités (chlore, solvants chlorés, matières plastiques, engrais, ...). Ses forces s'y épuisent et ses résultats ne sont pas positifs. Le groupe trouve ses limites dans sa structure même de filiale 50/50 : les groupes qui lui ont donné naissance se sont évadés de la branche de la chimie et demeurent peu enclins aux investissements massifs nécessaires dans la chimie de base.

Les résultats d'« Ugine-Kuhlmann » se dégradent. La situation dans le secteur public (à l'exception d'« Aquitaine Organico ») n'est pas plus brillante... Les groupes qui ont jusqu'ici subi l'évolution vont-ils vouloir faire les choix et réaliser les ruptures inévitables auxquels incitait le rapport Clappier ? Le 29 avril 1969, les Sociétés Rhône-Poulenc S.A. et Progil annoncent leur fusion ; en juillet de la même année, la prise de contrôle de « Péchiney-Saint-Gobain » par « Rhône-Poulenc » est annoncée. Une nouvelle stratégie se dessine. C'est une stratégie de défense.

Bibliographie

- (1) Rapport des comités du 6^e Plan 1971-1975 : Chimie-Parachimie-Matières plastiques, p. 27.
- (2) Sur le langage de la chimie, par Étienne, *l'Actualité chimique*, n° 1, p. 5.
- (3) Évolution récente de l'industrie chimique française, F. Guinot : Thèse de Doctorat, Faculté de Droit et des Sciences Économiques de Montpellier, juin 1973.
- (4) La concentration de l'industrie en France, Armand Colin, 1972, par Y. Morvan.
- (5) Les Échos, 27/10/67.
- (6) Décret n° 73.578 du 29 juin 1973.
- (7) B. Rauline, Directeur des Industries Chimiques, textiles et diverses, Ministère du Développement Industriel et Scientifique, *Annales des Mines*, Avril 1971.
- (8) 4^e Plan : Rapport sur les options, p. 12.
- (9) 5^e Plan : Rapport sur les options, p. 143-145.
- (10) Rapport Clappier (seules les conclusions en ont été rendues publiques), Voir le Monde, 21 novembre 1965 et 18 avril 1966.