

Le Groupe Rhône-Poulenc : un atout et un projet pour la France *

par Loïk Le Floch-Prigent

(Président-Directeur Général de Rhône-Poulenc)

I. Des atouts

Le Groupe Rhône-Poulenc a, au fil des ans, accumulé des atouts industriels, commerciaux, techniques même s'il a souffert humainement et financièrement de la restructuration de son secteur textile.

● **Sur le plan stratégique**, pour commencer, Rhône-Poulenc s'est retiré de la pétrochimie, des plastiques banalisés et est en train de réduire son engagement dans les engrais. Il s'est ensuite progressivement concentré sur des secteurs sélectionnés parmi les plus porteurs de la chimie, secteurs qui se distinguent, par ailleurs, par le haut niveau de leur valeur ajoutée, leur besoin en personnel qualifié et la large disponibilité des matières premières qui leur sont nécessaires.

Ces orientations ont d'ailleurs été confirmées récemment par le Ministère d'État de la Recherche et de l'Industrie, puisque les domaines dans lesquels il a été demandé à Rhône-Poulenc d'accentuer ses efforts sont : la santé, l'agrochimie, la chimie fine, le textile et les activités de chimie de base qui les consolident.

J'ajouterai que la récente restructuration de la chimie française conforte nos positions stratégiques : dans le domaine de la santé avec Pharmuka, de l'agrochimie et de la chimie minérale avec les activités correspondantes que nous allons recevoir de PCUK.

● **Sur de nombreux marchés**, Rhône-Poulenc occupe souvent des positions de premier plan au niveau mondial. Ainsi, Rhône-Poulenc est le premier, entre autres, pour les terres rares séparées (nombreuses applications dans l'électronique, l'optique, la céramique, etc.), la coumarine (principe actif destiné à la parfumerie), les additifs de chimie fine pour l'alimentation animale, la fibre textile PVC, et de nombreux principes actifs destinés à la pharmacie humaine, vétérinaire ou à la phytopharmacie. Rhône-Poulenc occupe également de très solides parts du marché mondial, par exemple dans les silicones, les alumines et

silices spéciales et les films de base destinés à l'audio-vidéo.

Si Rhône-Poulenc a ainsi réussi à s'imposer, malgré une concurrence acharnée, sur certains segments clés de la chimie mondiale, cela est le résultat d'un effort de recherche soutenu, mené depuis fort longtemps par des équipes performantes. Au total, Rhône-Poulenc emploie dans le monde un peu plus de 7 000 personnes et affecte à cet investissement en matière grise de 4 à 5 % de son chiffre d'affaires. M. Lavalou et ses collaborateurs vous ont dressé un tableau de la recherche Rhône-Poulenc et je n'insisterai pas sur ce point.

● **Pour valoriser ces recherches** et développer ses parts de marché au plan mondial, Rhône-Poulenc dispose d'un *outil commercial international* de tout premier plan, qui leur permet d'être présent avec ses propres moyens dans tous les pays économiquement significatifs du monde et sur tout les continents. Au total, Rhône-Poulenc réalisera, en 1983, plus de 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, notamment avec des activités comme les Terres rares et l'alimentation animale (A.E.C.), où il réalise 85 % de son chiffre d'affaires hors de France.

II. Notre projet

Au total, Rhône-Poulenc est aujourd'hui le premier groupe chimique français et le 12^e mondial. Il constitue un ensemble stratégiquement, industriellement et technologiquement cohérent. Le projet que je vous propose de conduire ensemble est de placer Rhône-Poulenc à l'horizon 1990 dans le peloton de tête de la chimie mondiale. Comment ? Eh bien de deux manières : en renforçant nos activités actuelles et en saisissant les opportunités industrielles, scientifiques et technologiques qui se présentent à nous.

1. Tout d'abord, consolider, renforcer nos activités actuelles

● Rhône-Poulenc, de loin premier groupe pharmaceutique français, n'est que le 12^e mondial. Sa présence est forte en France, bien sûr, mais également dans des

* Exposé présenté aux « Journées sur la politique industrielle de la France » (15-16 novembre 1982, Maison de la Chimie, Paris).

pays importants, comme par exemple l'Angleterre, l'Inde ou le Brésil, mais elle est encore trop faible sur ces marchés majeurs que sont les USA, le Japon et l'Allemagne. L'intérêt serait grand, en renforçant notre Groupe sur ces marchés cibles, de le placer dans les premiers mondiaux; le plus gros, Hoechst, n'est, grâce à Roussel-Uclaf, guère plus de deux fois plus gros que Rhône-Poulenc.

La conséquence de ce développement en pharmacie humaine serait d'améliorer encore les positions de Rhône-Poulenc sur le marché très voisin de la pharmacie vétérinaire où notre Groupe occupe déjà la 6^e place mondiale.

De proche en proche, l'alimentation animale moderne ayant recours à une masse importante d'additifs médicamenteux, Rhône-Poulenc pourrait consolider sa position de leader mondial dans le marché des additifs de chimie fine pour l'alimentation animale.

- La France est un très grand pays agricole. Il n'est donc pas surprenant que Rhône-Poulenc, seul producteur français significatif en agrochimie, se soit hissé au 5^e rang mondial. Ce n'est pas suffisant et, là aussi, les leaders qui ne sont pas démesurés n'ont pas d'avantages déterminants qui interdisent à Rhône-Poulenc de se rapprocher d'eux.

- Des développements importants en agrochimie et en pharmacie créent l'opportunité de donner, à l'amont, la taille critique à une chimie des matières actives et des intermédiaires de synthèse. Malgré quelques belles positions détenues par Rhône-Poulenc dans des produits comme l'aspirine, dernier maillon d'une longue chaîne de produits qui part du phénol et passe par l'acide salicylique, dont Rhône-Poulenc est un des plus gros producteurs mondiaux, ce secteur est un de ceux où la chimie française présente le plus de faiblesses et accuse le plus fort déficit commercial.

Rhône-Poulenc se propose de boucher progressivement le « trou » correspondant en produisant, pour ses besoins captifs largement augmentés, les matières actives nécessaires. En tirant profit de ses compétences de niveau mondial dans des technologies aussi fondamentales pour l'avenir que sont, par exemple, la biochimie (3^e capacité de fermentation mondiale), la synthèse fine ou la production des intermédiaires fluorés (2^e mondial), notre Groupe pourra par ailleurs développer, pour les besoins du marché extérieur, une activité fortement exportatrice.

- Il n'est pas possible de détailler ici toutes les opportunités offertes par Rhône-Poulenc. Nous citerons, quand même, les ambitions de notre Groupe de devenir, dans des marchés en forte croissance, le premier non américain des producteurs de silicones, le premier non japonais des produits de films polyester de base pour la vidéo, et de conforter ses positions de premier mondial pour les Terres rares séparées.

- Dans le domaine du textile, Rhône-Poulenc est un des grands producteurs européens de nylon et de polyester. Notre Groupe entend rester un des principaux fournisseurs de ce marché local, un de ceux sur lesquels la filière textile française et européenne saura qu'elle peut s'appuyer sur le long terme. Rhône-Poulenc n'a bien sûr pas l'ambition d'interdire aux pays nouvellement industrialisés de développer leur propre industrie des fibres synthétiques. Cela ne l'empêchera pas de s'intéresser au marché mondial si quelques spécialités choisies, comme sa fibre PVC, lui ouvrent cette possibilité.

- Là où ses débouchés captifs sont suffisants et ses technologies d'un bon niveau, Rhône-Poulenc développera enfin cette chimie de base, minérale et organique, sans laquelle notre Groupe, soumis aux inévitables aléas du marché libre, fragiliserait toute sa chimie de haute valeur ajoutée. Un développement continu de ses positions sur ses activités actuelles, qui sont, en outre, en moyenne celles qui croissent le plus vite dans la chimie, aurait pour effet pour Rhône-Poulenc d'améliorer progressivement son rang et son niveau de performances dans la chimie mondiale.

2. Des opportunités nouvelles

Nous croyons également que, à côté de ces activités qui sont aujourd'hui celles de Rhône-Poulenc, d'autres opportunités devront être saisies qui concourront ainsi utilement à accélérer son processus de développement. Là encore, il ne s'agit pas de partir dans n'importe quelle direction, mais de s'intéresser à des activités dont la synergie et la cohérence avec les activités actuelles de Rhône-Poulenc s'imposent. Lorsque, par exemple, faute d'argent, Rhône-Poulenc a décliné la proposition qui lui était faite de reprendre certaines entreprises, que des groupes étrangers convoitaient, il était clair que notre Groupe était celui qui, en France, était le mieux armé pour tirer le meilleur profit du potentiel de ces entreprises.

D'autres occasions se présenteront à l'avenir, tant en France qu'à l'étranger. Il est bien entendu impossible de les prévoir, mais il faut les préparer. Par exemple :

- Une nouvelle industrie est en train de naître qui intéresse de plus en plus les chimistes : celle des semences spéciales issues des techniques modernes de la génétique et du génie génétique. La synergie est grande pour Rhône-Poulenc comme pour ses concurrents avec leurs compétences dans le domaine de la recherche et de la commercialisation. D'ailleurs, notre Groupe a déjà un embryon d'activité commerciale dans les semences.

- Rhône-Poulenc s'intéresse également de très près à l'industrie agro-alimentaire, non seulement parce qu'il y trouve des matières premières essentielles à sa biochimie, mais aussi parce que notre Groupe y est déjà

présent aujourd'hui en tant qu'acteur. Ainsi, ses filiales Diététique et santé et Lacto-Labo sont respectivement leaders français pour la diététique humaine et les ferments lactiques. Rhône-Poulenc doit jouer son rôle dans cette activité capitale pour la France qu'est son industrie agro-alimentaire.

- La réputation de la France n'est plus à faire dans le domaine de la parfumerie et des cosmétiques. Or, cette industrie représente un des débouchés importants de la chimie des intermédiaires de synthèse, chimie dans laquelle notre Groupe désire précisément se renforcer.

- La chimie joue un rôle-clé dans l'industrie des composants électroniques, Rhône-Poulenc y est déjà présent de façon multiforme, mais l'américain Monsanto et l'allemand Wacker sont les premiers pour la production du silicium. Ici comme ailleurs, Rhône-Poulenc peut avoir l'occasion de saisir sa chance.

- Outre les opportunités industrielles et commerciales, des opportunités technologiques peuvent se présenter. Le génie génétique est maintenant un exemple classique. Nous l'avons déjà saisi. Nous sommes armés pour en saisir d'autres dans les biotechnologies, ou la chimie et la physique du solide.

*
**

Il ne s'agit pas d'être un groupe « attrape-tout », mais, comme je l'ai déjà dit, il s'agit de renforcer nos points forts présents et de préparer l'avenir pour être prêts en temps voulu à saisir les bonnes occasions techniques, industrielles et commerciales. En d'autres termes, il s'agit de mener ensemble un projet ambitieux : placer Rhône-Poulenc là où il devrait être, dans les sept premiers de la chimie mondiale.

Ceci dépend de ses finances, bien sûr, mais aussi de la justesse de nos analyses stratégiques, et cela dépend surtout de vous, la communauté de recherche et du développement de Rhône-Poulenc. J'ai confiance en vous, en votre imagination et votre créativité. Une ambition comme celle que je viens de dessiner pour le Groupe, vous le comprenez bien, ne peut en effet s'épanouir sans la volonté collective et individuelle des hommes. Notre motivation et la qualité de nos efforts sont, à mon sens, des facteurs encore plus déterminants que l'argent pour relever avec succès ces nouveaux défis.

Rappelez-vous. Le développement des techniques de l'extraction liquide-liquide nous a permis de devenir des leaders dans le domaine des Terres rares. La maîtrise des fermentations à grande échelle nous a permis de devenir des acteurs importants dans le domaine des antibiotiques. Nos chimistes, nos spécialistes en procédés nous ont permis de devenir des producteurs de vitamines, d'acides aminés, d'insecticides

sélectifs comme la phosalone. Dans d'autres domaines, grâce à nos chercheurs, nous faisons des films pour l'audiovidéo, des silicones.

Nous avons aussi connu des échecs commerciaux ou industriels dont il faut que nous tirions les enseignements : les protéines végétales, la récupération de l'acide sulfurique des eaux de fabrication TiO_2 , la récupération de l'uranium à partir de jus phosphoriques, la fibre haut module...

Je dis tout cela non pas pour nous critiquer, car nous avons le droit à l'erreur. Mais nous ne devons pas nous voiler la face. Il faut savoir admettre nos erreurs à temps.

Je souhaite personnellement donner une nouvelle dynamique à la recherche et au développement du Groupe Rhône-Poulenc.

La science, la technologie répondent à leur logique propre. Je n'ai pas à vous convaincre. En effet, les domaines scientifiques voient apparaître des « faits scientifiques nouveaux » qui peuvent influencer des activités industrielles. Le génie génétique en est un exemple. De même, le marché répond à sa logique propre, indépendamment de la science. Les goûts, les modes changent. Il est indispensable que des relations étroites existent entre recherche,

développement et marchés dans la conduite de nos programmes de recherche.

Toutefois, je pense que les liens privilégiés entre recherche et marchés ne sont pas nécessairement un gage de succès. Il faut inclure dans ce lien binaire, certes important, le lien avec la stratégie du Groupe et des Divisions qui le constituent. Il est indispensable que nous nous pénétrions de ce concept : stratégie, recherche, marché. Cela suppose, pour un certain nombre d'entre nous, un changement d'attitude, de nouveaux comportements. Là encore, aucune modification dans l'organisation de notre travail, allant dans le sens d'une plus grande efficacité, ne portera vraiment ses fruits si elle n'est pas comprise, acceptée par vous tous, au point de devenir l'affaire de tous, la volonté de tous.

C'est dans cet esprit que j'ai personnellement mis en place une « Commission sur la recherche, le développement et l'innovation ». Son objectif est triple. Il s'agit :

1. d'insérer le lien entre la recherche, développement et marché dans la conduite de nos programmes de recherche,
2. de promouvoir ce lien, c'est-à-dire de mettre en place les moyens pour que la liaison recherche-marché se poursuive dans le temps,
3. de contrôler ce lien pour l'intérêt général du Groupe, c'est-à-dire de mettre en place

les moyens pour que ce lien contribue au bien-être du Groupe tel que nous l'imaginons.

Cette Commission s'appuiera sur trois groupes de travail qui porteront, l'un sur l'organisation de la recherche, l'autre sur l'inventaire des programmes et des compétences, et le dernier sur les relations entre la recherche du Groupe et la communauté scientifique nationale.

La nationalisation de Rhône-Poulenc nous place dans une position privilégiée : d'un côté l'État est notre seul actionnaire, de l'autre il finance une recherche publique de qualité. Ajoutons que l'État met en place, dans le cadre d'une loi d'orientation, un système de recherche efficace et définit des programmes mobilisateurs. Nous devons, dans cet esprit, trouver les moyens de coopérer avec la communauté scientifique nationale.

En résumé, je voudrais que vous reteniez avec moi l'image du Groupe Rhône-Poulenc que je projette à la fin des années 80 :

- un des premiers groupes chimiques mondiaux,
- des positions de leadership ou de co-leadership mondial sur des principaux marchés de chimie aval,
- et des unités de production de taille mondiale dans la chimie amont qui lui est nécessaire.



ECOLE SUPERIEURE DE CHIMIE DE MARSEILLE

STAGES DE FORMATION CONTINUE POUR INGENIEUR-CHIMISTE - PROGRAMME 1983 -

- **Application des métaux de transition**
En Synthèse Organique et en Catalyse Homogène Date : 22-25 mars 1983
- **Techniques avancées en Chromatographie**
Couplage CPG-SM. La dérivation. Les détecteurs spécifiques Date : 9-11 mai 1983
- **Chromatographie en phase liquide**
Application aux molécules d'intérêt biologique Date : 20-22 avril 1983
- **Les colonnes capillaires en chromatographie**
Principe, utilisation et mise en œuvre Date : 31 mai-2 juin 1983
- **Les fluides non-newtoniens** : Rhéologie appliquée Date : 4-6 mai 1983
- **Bioconversions** Utilisation des micro-organismes et enzymes en chimie organique.
Applications industrielles Date : 25-27 mai 1983
- **L'informatique appliquée au service de la chimie** Dates : 26-29 avril, 18-20 mai, 8-10 juin 1983

J.R. LLINAS, Service Formation continue - E.S.C.M. - Rue Henri-Poincaré - 13397 MARSEILLE Cédex 4 - Tél. (91) 98.39.01