

Rhône-Poulenc : un siècle d'histoire en Rhône-Alpes

Xavier Patrouillard* ingénieur, délégué Rhône-Alpes

L'histoire de Rhône-Poulenc débute à la fin du XIX^e siècle. Le marchand lyonnais de produits tinctoriaux Marc Gilliard, en association avec Monnet et Cartier, créait la Société Chimique des Usines du Rhône (SCUR) le 15 juin 1895, tandis que, cinq ans plus tard, les trois enfants du pharmacien parisien Étienne Poulenc constituaient la société anonyme Établissements Poulenc Frères, le 15 juin 1900.

Les effectifs de la SCUR en 1895 s'élevaient à 233 personnes. La fabrication des colorants relevait déjà d'une chimie sophistiquée qui orientera la SCUR vers la chimie organique puis la chimie fine. La SCUR se dote alors d'un centre de recherche à Saint-Fons, près de Lyon. Ainsi, dès 1902, transforme-t-elle l'acide salicylique, un intermédiaire pour colorants, en acide acétylsalicylique (Rhodine) qui, après la guerre de 1914, se fera connaître mondialement sous le nom d'aspirine du Rhône. La maîtrise des compositions pour la parfumerie amènera la SCUR à s'implanter au Brésil dès 1919 pour fabriquer les lance-parfums utilisés au carnaval de Rio.

1928 : naissance d'un grand groupe chimique

Le 28 juin 1928, la SCUR absorbait les Établissements Poulenc Frères et

devenait la Société des Usines Chimiques de Rhône-Poulenc. Jusqu'en 1950, la SUCRP a poursuivi son développement en exploitant directement trois productions (chimie fine à Saint-Fons, produits intermédiaires à Rousillon et produits pharmaceutiques à Vitry) et s'est enrichi de nombreuses filiales et participations françaises et étrangères.

Par ailleurs, en 1934, François Gillet créait à Lyon la société Soierie et Teinture pour la fabrication de produits chimiques nécessaires à la teinture et au traitement de la soie afin de lui donner une meilleure tenue. Ses successeurs, tout en développant les activités de chimie minérale, se passionnèrent pour la mise au point des fibres artificielles. C'est ainsi qu'ils créent en 1911, le Comptoir des Textiles Artificiels (CTA). Le CTA détient alors le procédé «viscos» et parvient à mettre au point un film, la Cellophane, qui ouvrira les marchés de la reprographie. Les fibres artificielles issues de la «viscose», la fibranne et la rayonne ou soie artificielle, se développent en France et en Europe jusqu'à représenter 30 000 personnes et 25 usines.

En 1939, Renaud Gillet, directeur de Rhodiaceta, signe aux États-Unis un accord avec Du Pont de Nemours pour sous-licencier en Europe le Nylon, et ce fut la grande ère de la Rhodiaceta.

En 1961, après les apports industriels de Celtex à la SUCRP, le nom de Rhône-Poulenc SA est donné à la holding regroupant l'ensemble des activités textiles, pharmaceutiques et chimiques.

Rhône-Poulenc s'est énormément transformé dans les décennies 50 et 60, en particulier après l'absorption de Progyl en 1969 et la prise de participa-

tion majoritaire dans Pechiney-Saint-Gobain, tout en privilégiant la région Rhône-Alpes.

Aujourd'hui, Rhône-Poulenc emploie 35 000 personnes en France, dont 14 600 personnes en Rhône-Alpes, réparties entre 14 sites industriels et 23 établissements techniques et commerciaux.

Citoyenneté et engagement : une question d'éthique

Le développement local

Avec un chiffre d'affaires de 15 700 millions de francs en 1993, Rhône-Poulenc est bien plus qu'un partenaire économique de la Région. En effet, il contribue au développement local, par le biais du Fonds Rhône-Alpes de Développement (FRAD), une initiative originale créée en 1990 entre l'État, la Région et Rhône-Poulenc, qui ont versé chacun un fonds de 10 millions de francs pour venir en aide aux PME-PMI, désireuses d'obtenir des aides techniques et des appuis pour vendre à l'étranger. A ce jour, plus de 150 PME ont reçu un soutien du FRAD.

L'environnement

Le groupe s'est également engagé dans la protection de l'environnement, en participant à la préservation de l'Île du Beurre (*photo 1*), véritable réserve naturelle très riche pour sa faune et sa flore, située sur le Rhône à hauteur de Condrieu. L'Éducation nationale est également un partenaire privilégié du groupe : un accord signé en 1988 entre Rhône-Poulenc et l'Académie du Rhône, a permis le jumelage de 12 lycées avec 12 sites de RP, dans le but de mieux faire connaître les activités de la chimie auprès des élèves et des maîtres, en

* Rhône-Poulenc Interservice, Délégation Rhône-Alpes, CP 106, 55, avenue René Cassin, 69009 Lyon Cedex 09.
Tél. : 72.20.43.10. Fax : 72.20.43.80.

s'appuyant sur un projet d'étude annuel avec une ou deux classes de chacun de ces établissements.

Rhône-Poulenc : évoluer pour mieux s'adapter

Si les années 50-60 ont été fortement marquées par la diversification des activités du groupe, les années 70-80 ont été celles des grandes restructurations, que ce soit par l'aménagement de la chimie française ou par le plan textile, années faites de cessions et d'acquisitions.

Le groupe fait le pari de figurer à l'horizon 2000 parmi les meilleurs en termes d'innovation et de performances économiques et industrielles. Pour ce faire, Rhône-Poulenc poursuit son programme de concentration et de renforcement de ses activités stratégiques, cède celles qui ne trouveront pas, au sein du groupe, les conditions de leur pérennité, réalise des acquisitions de complément ou crée des sociétés communes avec des partenaires.

A la conquête d'une dimension internationale

La fin des années 80 et le début des années 90 sont marqués par la volonté de décentralisation, avec une très forte autonomie des secteurs et un effort d'expansion mondiale, principalement par des acquisitions. Le chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc aux États-Unis passe de 3 % en 1986 à 25 % en 1993. Par ailleurs, plusieurs sociétés communes sont constituées, en particulier dans le domaine des fibres et polymères, avec l'italien SNIA (création des sociétés Novalis, pour la production et la commercialisation de fils et fibres polyamide et Nyltech, pour celles des plastiques techniques polyamide), ou encore dans le domaine de l'Agro, avec les japonais Nissan et Mitsubishi Chemical (création de Philagro, pour le développement et la distribution de produits agrochimiques en France). Ces nouvelles sociétés ont élu Lyon pour établir leur siège. Dans la région Rhône-Alpes, Rhône-Poulenc a également procédé à des regroupements d'activités.

Ainsi, les centres de recherche des Carrières à Saint-Fons (photo 2) et de Décines ont fusionné pour former le Centre de Recherche d'Ingénierie et de Technologies (CRIT), qui offre au



Photo 1 - Création de la réserve naturelle de l'île au Beur, en association avec la Fédération Rhône-Alpes de la Nature (photo Luc Hauteceur).

groupe un centre d'industrialisation totalement intégré, depuis la voie d'accès chimique jusqu'à la réalisation des unités de production. Les établissements des Roches de Condrieu et de Rousillon, proches de 10 kilomètres, ont également fusionné leurs services communs, dans un souci d'amélioration de performance et de rentabilité.

Rhône-Poulenc : la performance au quotidien

Le management

Avec un effectif de 83 000 personnes réparties dans 140 pays, la politique ressources humaines de Rhône-Poulenc s'appuie sur le respect des cultures, la décentralisation des responsabilités, l'implication de tous les salariés, le développement des compétences, la mobilisation des équipes et la concertation avec les partenaires sociaux. L'internationalisation du groupe et son organisation de plus en plus décentralisée ont rendu nécessaire la redéfinition de son ambition - «ce que le groupe veut être» -, de ses valeurs - «le socle commun» -, et de ses principes de management - «comment le groupe veut fonctionner».

Le développement de la motivation et des compétences des salariés est un facteur clé pour l'accroissement des performances du groupe. A cet égard un important effort de formation qui a

représenté, en 1993, 6 % de la masse salariale a été réalisé dans tous les pays.

Une triple exigence : qualité, sécurité, environnement

Recentré sur deux grandes vocations étroitement complémentaires : la chimie, représentée par les secteurs Intermédiaires organiques et minéraux, Spécialités chimiques et Fibres et polymères, et les Sciences de la vie, représentées par les secteurs Santé et Agro, le groupe s'est fortement investi dans l'excellence au quotidien, le respect de l'environnement et le développement de ses ressources humaines.

Progresser vers l'excellence dans la gestion et le travail au quotidien, dans la satisfaction du client, implique une démarche de qualité totale. L'année 1993 constitue une année record avec 27 nouvelles certifications obtenues, ce qui porte à 62 le nombre total de certificats Iso 9000 détenus aujourd'hui par le groupe dans le monde.

La protection de l'environnement

C'est depuis des années un souci majeur du groupe. Avec un niveau d'investissements industriels de l'ordre de 6 milliards de francs en 1993, soit 7,8 % du chiffre d'affaires, l'éthique de Rhône-Poulenc est de tout mettre en œuvre pour concilier les défis industriels avec les exigences de la sécurité des



Photo 2 - Centre de recherche des Carrières. Laboratoire catalyse enzymatique. Fermenteurs (photo R. Courtin).

personnes et de la protection de l'environnement. Un premier Rapport Environnement, rendu publique en 1993, indique les progrès de Rhône-Poulenc par rapport aux objectifs qu'il s'était fixés en 1992 : réduire ses émissions dans l'air et dans l'eau et ses déchets, de 50 % d'ici 1995 et de 65 % d'ici l'an 2000, en prenant les indices environnement de l'année 1990 comme référence.

Rhône-Poulenc : l'innovation au cœur de la stratégie

Seule l'innovation permettra au groupe de conquérir de nouvelles parts de marché et d'augmenter sa rentabilité. Jean-René Fourtou, président directeur général de Rhône-Poulenc, a récemment déclaré : « dans 10 ans, 50 % du chiffre d'affaires seront générés par des produits qui n'existent pas encore ». L'innovation - à tous les niveaux : production, recherche, ventes, marchés... - est aujourd'hui le moteur fondamental de la

croissance de Rhône-Poulenc. En effet, les entreprises qui commercialisent les premières des produits innovants sont celles qui grandissent plus vite.

Forte de près de 9000 personnes dans le monde, la recherche de Rhône-Poulenc est internationale - ses 13 principaux centres de recherche sont répartis entre l'Europe, l'Amérique du Nord, le Japon et le Brésil - et a la dimension de la volonté du groupe : « Rhône-Poulenc doit avoir pour ambition de devenir, à terme, un des groupes industriels mondiaux les plus innovateurs ».

Avec un budget de recherche de plus de 6,4 milliards de francs (8 % du chiffre d'affaires), jamais le groupe Rhône-Poulenc n'a eu dans ses centres de recherche autant de projets en développement dans

tous ses secteurs d'activité.

Innover dans la santé, progresser pour l'humanité

L'environnement de l'industrie pharmaceutique est en pleine mutation, tant au niveau réglementaire, concurrentiel et économique qu'en raison de l'apparition de nouvelles technologies qui ont une répercussion majeure sur la recherche (photo 3). Dans ce contexte, l'industrie pharmaceutique doit sans cesse s'adapter pour maîtriser les nouveaux outils et techniques qui conditionneront le succès d'une recherche innovante. La recherche de Rhône-Poulenc est désormais concentrée sur six domaines thérapeutiques majeurs (infectiologie et Sida, cancer, système nerveux central, maladies cardio-vasculaires, métabolisme osseux et rhumatologie, pathologies respiratoires et allergies).

La moitié des maladies actuelles n'ont pas encore reçu de réponse thérapeutique satisfaisante. De nouvelles approches s'imposent pour concevoir des médica-

ments nouveaux et améliorer la réponse thérapeutique apportée aux maladies de l'homme. Dans ce but, des alliances scientifiques en recherche fondamentale et appliquée avec des partenaires privés (Applied Immune Sciences) ou publics (Projet Bio Avenir, lancé en 1991 avec le soutien des pouvoirs publics et en collaboration avec les grands organismes de recherche français : CNRS, Inra, Inserm, CEA, Institut Pasteur), ont été mises en œuvre pour permettre de maîtriser de nouvelles approches technologiques et scientifiques et répondre aux besoins de santé de demain. Ainsi, dans l'ensemble des programmes menés dans le cadre de Bio Avenir Santé (recherches portant sur le cancer, les maladies cardio-vasculaires et les maladies liées au vieillissement), les chercheurs de Rhône-Poulenc ont adopté une approche thérapeutique nouvelle : la thérapie génique. En collaboration avec l'Institut Gustave Roussy et le CNRS, ils ont montré comment on pouvait à présent envisager d'introduire dans les cellules, et notamment dans les neurones, à l'aide d'un adénovirus modifié, un gène qui permette de corriger un défaut génétique responsable d'une pathologie. Cette découverte ouvre de nouvelles perspectives dans la compréhension, et à plus long terme dans le traitement par thérapie génique, des maladies liées à la dégénérescence du cerveau.

L'Agro récolte les fruits de 10 années de recherche

Dans le domaine des plantes, les atouts de Rhône-Poulenc ne se font pas attendre : grâce aux recherches engagées au début des années 80, le secteur Agro lancera en moyenne une nouvelle molécule par an d'ici l'an 2000.

Spécialisé dans la production des fongicides, insecticides, herbicides, régulateurs de croissance, semences et produits d'entretien pour le jardin, le secteur Agro a une approche globale de la production végétale et mène des programmes de recherche sur l'ensemble des cultures mondiales (photo 4). En effet, l'optimisation de la production végétale est indispensable pour permettre à l'agriculture de nourrir une population mondiale en croissance exponentielle (elle pourrait atteindre 10 milliards en 2025), sur des surfaces culti-

vables limitées, tout en respectant l'environnement et les grands équilibres naturels. Caractéristique de cette nouvelle génération de produits, l'exemple du dernier fongicide conçu pour le blé et le maïs est significatif, puisqu'il est directement «pelliculé» sur la graine.

Polyvalent, il agit sur un large spectre de maladies. Sélectif, il ne provoque pas d'effets secondaires sur la plante. Il est en outre biodégradable. De même, une nouvelle famille d'insecticides, les «Fiproles» vient d'être lancée. Actifs à très faibles doses, ces nouveaux produits sont dotés d'un mécanisme d'action original qui permet d'éviter les phénomènes de résistance.

Le potentiel de croissance interne fondé sur l'innovation permettra ainsi d'augmenter le chiffre d'affaires du secteur d'au moins 4,5 milliards de francs, et de consolider sa place de troisième producteur mondial.

Des produits à haute valeur ajoutée

La stratégie du secteur Fibres et polymères est celle du progrès technologique continu. Aussi le secteur a décidé de mener une politique offensive misant sur la productivité, grâce à des métiers de filature du fil polyamide à haute vitesse (5000 mètre/minute) et sur la valeur ajoutée grâce à l'innovation. Les succès remportés par cette politique sont nombreux : ainsi le fil polyester Setila Micro, utilisé en lingerie, constitué de brins ultrafins pesant seulement 0,5 gramme pour

10.000 mètres, ou encore le film polyester Rhonel Tech, résistant à la rupture, à la flexion, à l'abrasion, aux agents chimiques, aux intempéries et au vieillissement, homologué par Mercedes pour les *airbags* de toute sa gamme de voitures.

Innovation, moteur du groupe

La recherche de Rhône-Poulenc a fait la démonstration qu'elle était capable de mettre au point des produits innovants. L'enjeu désormais est de parvenir à réussir la commercialisation de ces innovations. Aussi, Rhône-Poulenc a adopté une nouvelle approche marché mise en place dans le monde entier. Un exemple typique de cette démarche est celui de l'industrie cosmétique : hygiène corporelle, c'est-à-dire les shampoings, les dentifrices, gels douches, savons, crèmes. Ce marché représente plus d'un milliard de francs pour Rhône-Poulenc. En valorisant les synergies potentielles entre les différents secteurs qui contribuent à la fabrication des produits : matières premières, intermédiaires (matières minérales telles les silices, phosphates et carbonates destinés aux dentifrices), et spécialités (tensio-actifs,



Photo 4 - «La Dargoire», centre de recherche Agro de Lyon (photo R. Courtin).

agents conditionnants pour shampoing ou pour la peau en vue d'améliorer le toucher), le groupe n'attend pas qu'un besoin se présente pour tenter d'y répondre. Au contraire, les équipes de recherche cherchent à anticiper et à percevoir les bénéfices en même temps que les utilisateurs pour être sûrs de les satisfaire.

Une confiance dans l'avenir

Le succès de la privatisation témoigne, en dépit des difficultés conjoncturelles actuelles, de la confiance de la communauté financière internationale, des investisseurs individuels et des salariés du groupe, dans le potentiel de croissance de Rhône-Poulenc.

Même si le groupe ne mise pas sur une véritable reprise de la conjoncture européenne en 1994, il devrait néanmoins enregistrer de nouveaux progrès en termes de consolidation de ses activités stratégiques, de productivité de ses organisations, d'amélioration de ses ratios financiers et de développement de nouveaux projets innovants.

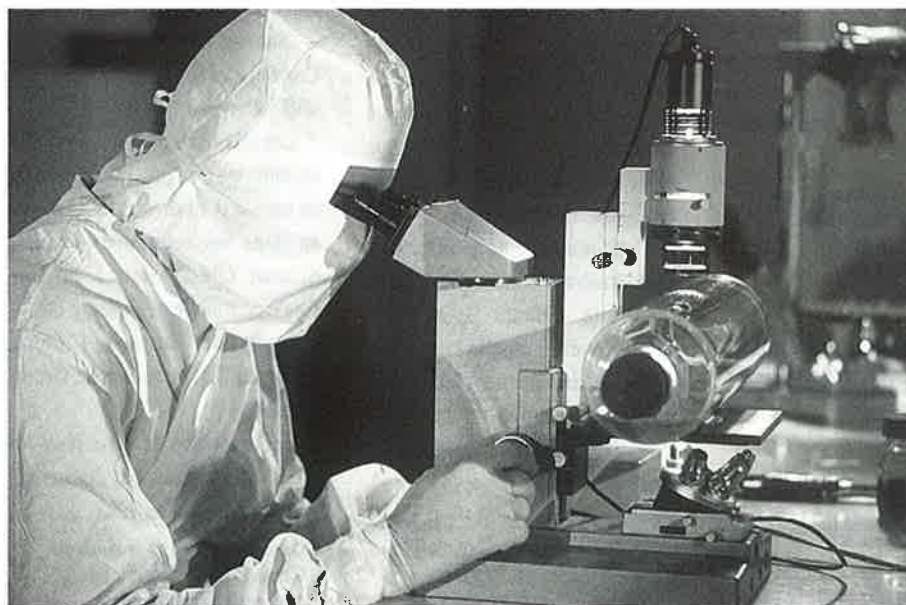


Photo 3 - Laboratoire de recherche Pasteur-Mérieux de Lyon (Dr).