

La chimie, au cœur de la bataille TotalFina/Elf

Gilbert Schorsch

Restructuration de la chimie

• Recentrage des industries pharmaceutiques et pétrolières

et

• Concentration

La bataille TotalFina/Elf

• Ou la confrontation de deux stratégies différentes pour la chimie

Une nouvelle fois, et c'est devenu une habitude, la saison estivale a vu fleurir les rapprochements d'entreprises, amiables ou hostiles. La chimie en général, et la chimie française en particulier, n'ont pas échappé à la recomposition du paysage qu'entraîne la mondialisation de l'économie. Trois vagues de fond sont chronologiquement perceptibles :

- La séparation des activités de la chimie de celles des sciences de la vie.

Amorcée dès le début des années 90, par la création de Zeneca, elle s'est poursuivie par celle de Novartis. La création d'Aventis vient d'être approuvée, au courant du mois de juillet, par

les conseils d'administration de Hoechst et de Rhône Poulenc.

- Ensuite, le désengagement des grands pétroliers de leurs activités chimiques, partiel (BP Amoco Shell...) ou total (Texaco).

- Le regroupement récent et la concentration d'activités équivalentes pour gagner des parts de marché.

Le partage de BOC (British Oxygen Company) entre Air Liquide et Air Products dans les gaz industriels, l'alliance Alcan-Pechiney-Alugroup dans l'aluminium, et celle de Dow et d'Union Carbide, en sont des exemples caractéristiques.

Dans ce contexte, l'offre publique d'échange de TotalFina sur Elf, au début du mois de juillet, et la contre-proposition d'Elf, deux semaines plus tard, qui ont marqué cet été, offrent, de fait, un condensé des ces trois schémas de concentration.

L'opération peut se résumer simplement. Les deux partenaires sont intimement persuadés de la complémentarité de leurs activités et donc de l'intérêt de leur mariage. Cela est évident en amont, dans l'exploration et la production, mais aussi en aval de leurs activités purement

pétrolières, c'est-à-dire dans le raffinage et la distribution (tableau I).

Mais les protagonistes s'opposent sur la stratégie à adopter pour traiter et valoriser au mieux leurs activités chimiques. Cette différence de stratégie explique d'ailleurs les difficultés d'approches actuelles et retardent la rédaction du contrat de mariage. Quelle qu'en soit l'issue, l'opération oblige les futurs partenaires à une réflexion approfondie, et donc salutaire, sur le contenu et la valeur ajoutée de leurs futures activités chimiques.

Tableau I - Les activités pétrolières des deux protagonistes.

	Total (sans Petrofina)	Elf
Amont pétrolier		
Production d'hydrocarbures (bep/j)	(838 000) ¹	(1 007 000) ²
Réserves d'hydrocarbures (millions bep)	5 083	3 639
Aval pétrolier		
Pétrole brut traité en raffineries	854 000b/j	657 000 b/j
Nombre de stations-service	7 751	5765

1 - Production de pétrole et de gaz (Rapport annuel Total 1998).

2 - Productions commercialisables d'hydrocarbures (Rapport annuel Elf 1998).

Le projet TotalFina

• **Création
d'un ensemble unique**

et

• **Opportunité
de développer
des métiers rentables
proches des marchés**

En simplifiant, TotalFina propose de rassembler les actifs pétroliers et chimiques. Quitte à se séparer ultérieurement d'activités chimiques marginales dans lesquelles leurs complémentarités restent limitées. Elf suspecte d'ailleurs TotalFina de vouloir traiter la chimie comme une variable d'ajustement.

En première analyse, cette démarche est classique pour l'industrie pétrolière. L'industrie chimique est considérée comme son débouché et son moyen de diversification naturels. Pour les cinq premiers leaders pétroliers mondiaux, la part de la chimie se situe en moyenne autour de 10 %, avec un maximum de 17 % pour RD Shell et un minimum de 4 % pour Texaco. La part de la chimie du nouvel ensemble devrait se situer autour de 25 % (tableau II). Mais il faut tenir compte, qu'à l'inverse des pétroliers traditionnels, l'incursion de TotalFina dans la chimie est, somme toute, relativement récente. Cette décision a, de ce fait, permis une approche très sélective et très spécialisée, basée sur **deux technologies très**

proches des applications et des clients :

- **La transformation des caoutchoucs industriels** avec Hutchinson-Mapa, entré dans le groupe en 1974, et qui décline les propriétés spécifiques des élastomères (transfert des fluides, systèmes d'étanchéité et joints, dispositifs d'amortissement et de protection...) dans des marchés porteurs (automobile, grand public...).

- **Les revêtements**, suite à l'acquisition en 1990, de la chimie des spécialités d'Orkem, qui valorisent les **résines** de Cray Valley et de Sartomer. Fabrication de **gel coats** pour l'industrie des plastiques renforcés, de **verniss photoréticulables** et d'**encres** pour l'édition (Coates-Lorilleux), de **peintures décoratives** (Kalon) et d'**adhésifs** pour le bâtiment (Bostik), tels sont actuellement ses domaines d'activités essentiels.

Dans chacune de ces technologies, TotalFina s'est imposé comme un acteur reconnu au niveau mondial, sinon européen.

La contre proposition d'Elf

• **Un ensemble pétrolier :
4e acteur mondial**

La contre-proposition d'Elf, après la création de Sanofi-Synthelabo et la cession prévue de sa part dans cet ensemble pharmaceutique, vise, au contraire, à créer deux ensembles distincts dont les métiers et les compétences qu'ils impliquent sont différents. L'ensemble pétrolier deviendrait le 4e acteur mondial derrière les trois leaders actuels (dans l'ordre Exxon-Mobil, BP Amoco, Royal Dutch Shell) avec, dans l'amont pétrolier, des **complémentari-**

tés géographiques (Moyen-Orient pour TotalFina, golfe de Guinée pour Elf et une présence renforcée de l'ensemble en Mer du Nord), **et technologiques** (l'off-shore profond pour Elf, l'aval de la filière gaz avec des terminaux de réception de gaz naturel liquéfié pour Total et une présence visible dans la production de gaz et d'énergie électrique, actuellement en plein développement.

• **Un ensemble chimique
autonome :
5e acteur mondial**

Simultanément, la structuration des actifs chimiques des deux partenaires permettrait de constituer un ensemble qui, avec 75 000 salariés et un chiffre d'affaires de l'ordre de 110 milliards de F constituerait le 5e groupe mondial derrière DuPont, Dow Chemical/Union Carbide, BASF, et Bayer. Même si comparaison ne vaut pas raison, Elf fait valoir que ces leaders actuels ne sont pas intégrés à des groupes pétroliers. La dot qu'Elf déposerait dans la corbeille, est riche de son savoir-faire d'une gestion intégrée d'un ensemble de produits organisé autour de **trois types de produits :**

- **Une chimie de base**, essentiellement européenne, avec de bonnes positions dans trois secteurs clés : la **pétrochimie** et les grands plastiques (polystyrène et polyoléfines avec une position de premier plan dans le polypropylène après l'accord avec BP Amoco annoncé le 15 juin dernier), la **chlorochimie** (des solvants chlorés aux PVC) et les **engrais**.

- **Une chimie fine et industrielle** avec des positions dans le peloton de tête des acteurs mondiaux (**chimie du soufre et du fluor**, peroxydes d'hydrogène et monomères acryliques...).

- **Des produits de performance** qui valent par la spécificité de leurs applica-

tions dans le domaine des **polymères techniques** (PVDF, PMMA et polyamides 11/12), des **additifs pour PVC** et dans les **adhésifs**, après le rachat de Findley aux États-Unis.

Le mérite d'Elf Atochem, est d'avoir su développer, au fil des ans, un ensemble cohérent d'activités qui se

complètent et se fortifient mutuellement, en allant de la fabrication du produit (ou du monomère) jusqu'à son utilisation (ou de celle du polymère). Néanmoins, la sélectivité de cet ensemble peut certainement encore être améliorée.

Tableau II - La chimie des deux protagonistes en condensé.

	Total (non compris Pétrofina)	Elf (hors Sanofi)
Pétrole + Chimie		
CA (milliards F)	~ 160	~ 185
Effectifs	54 400	58 300
Chimie seule		
CA (milliards F)	28,5	57,3
Effectifs	n.d.	34 120
% Chimie	~18 %	~ 31 %
Répartition géographique de la chimie		
Europe	69 %	68 %
Amérique du Nord	22 %	20 %
Autres	9 %	12 % (dont 7 en Asie)
Répartition par activités de la chimie		
	Transformation caoutchouc 42 % (Hutchinson/Mapa)	Chimie de base 42 %
	Revêtements 58 % dont	Chimie fine et industrielle 29 %
	Résines (Cray Valley) 19 %	
	Encres (Coates) 16 %	
	Peintures (Kalon) 16 %	
	Adhésifs (Bostik) 9 %	Produits de performance 35 %

Questions-Réponses

• Opposition de fond ?

Non

• Différence d'attitude ?

Oui

• Quelles complémentarités

culturelles

Au terme de cette brève présentation et au-delà des chiffres, la volonté et l'intérêt des deux groupes pétroliers d'origine française de se rapprocher sont évidents. Même si les modalités de l'opération ne sont pas toujours très claires...

Il faut considérer que TotalFina et Elf constituent actuellement deux groupes sensiblement équivalents par la taille (chiffre d'affaires, productions, effectifs...) et par le dynamisme (taux d'investissement, productivité, rentabilité...). Mais il faut dépasser les seuls chiffres.

D'un côté, TotalFina profite incontestablement d'un double avantage psychologique : celui de l'initiative et celui du succès apparent de l'intégration de Pétrofina. Son image globale est bonne. Le développement récent de sa chimie, sur des marchés en croissance, a été rapide et sélectif. Il serait étonnant et

dommage que TotalFina renonce à poursuivre sur cette lancée, même si, les activités dans la chimie de TotalFina, dont le poids ne représente que la moitié de celles d'Elf (tableau II), ne sont pas très connues de la communauté des chimistes traditionnels. Cela est normal car ses développements s'exercent majoritairement en aval de la chimie.

La situation d'Elf est pratiquement inverse. Fragilisé par les affaires, cueilli à froid, en plein conflit social à Pau, et affaibli par des tentatives de regroupement avortées, Elf est, par contre, bien introduit et bien connu dans les milieux scientifiques. Ses engagements pour la défense de l'image de la chimie et ses relations avec les milieux éducatifs à tous les niveaux - français (UIC, SCI...) ou européens (CEFIC, EIP...) - sont unanimement respectés par la profession. Ils illustrent la confiance d'Elf dans la chimie. Il est donc normal que la

Quelles complémentarités (suite)

techniques,

et

économiques

proposition de création d'un ensemble chimique soit bien accueillie par la communauté chimique. Mais ce n'est plus elle qui décide.

Sur les véritables terrains techniques et économiques, les synergies sont évidentes :

- Opportunité de conserver et d'optimiser les **interfaces raffinage/vapocraquage/grands intermédiaires/polymères** à l'instar d'Exxon-Mobil, ou BP-Amoco. Il faut faire confiance aux experts des deux groupes pour réussir cette intégration.

- Opportunité de développer et de diversifier une **chimie des applications** à l'instar de DuPont, de Dow /UC ou de BASF. Cette voie exige, à la fois, un savoir-faire de synthèse de molécules aux propriétés spécifiques (qu'apportent les produits fins et industriels d'Elf Atochem) et un savoir-faire de formulation basée sur une bonne maîtrise des propriétés d'usage. Elle devrait s'organiser en principe autour de la chimie actuelle de TotalFina et des produits de performance d'Elf Atochem. Ils représentent actuellement un CA de 48,5 milliards de F. Dès à présent, des compétences et des positions enviables sont disponibles dans des domaines tels que les adhésifs, les revêtements et les matériaux composites (élastomères thermoplastiques). Le meilleur ajustement possible des adéquations produits/fonction/marchés représente le challenge et la clef de réussite de ce regroupement.

- Opportunité, par la juxtaposition des deux pôles précédents, de rendre l'ensemble moins sensible à la conjoncture et de répartir les risques. Jusqu'à présent, des sociétés comme Clariant, Rhodia ou Ciba opérant dans les seules spécialités éprouvent toujours des difficultés à réaliser les objectifs qu'elles se fixent.

Le problème du regroupement de la chimie au sein de l'ensemble ou de la

constitution d'un ensemble autonome – en terme de création de valeur – est plus difficile à appréhender.

Il dépend davantage de la crédibilité de la chimie et de son évaluation par les marchés financiers que du savoir-faire technique du nouvel ensemble. En proposant de conserver la chimie, TotalFina va incontestablement à contre-sens des pratiques actuelles de l'industrie pétrolière ou pharmaceutique. TotalFina, en gardant la chimie, ne lui fait-il pas tout autant confiance qu'Elf qui au contraire souhaite l'isoler ?

Il est donc vivement souhaitable que la bataille engagée sur des terrains très divers - financier, juridique et médiatique - touche à sa fin. Pour ne pas opposer inutilement les futures équipes, il est temps que s'engage enfin une discussion technique de fond sur le mode d'optimisation (contenu, organisation et fonctionnement) du nouvel ensemble chimique, quelle qu'en soit sa forme juridique. En effet, les données techniques distillées jusqu'à présent ont été bien fragmentaires et très sélectives.

L'issue de cette discussion ne peut laisser indifférente la communauté chimique française, qui est directement interpellée par cette opération.

Il faut espérer que les réductions d'effectifs et de budgets de recherche, classiques dans ce type d'opération, ne constituent pas un recours trop facile pour justifier l'intérêt de l'opération, qui appelle une grande technicité des divers acteurs (chimistes, physiciens, mécaniciens...).

La discussion porte, quoiqu'on en pense, sur la valeur ajoutée de la profession et donc de ses acteurs. La place et la contribution de la chimie dans l'économie sont clairement posées.

Nous y reviendrons.

Belvès (Dordogne),
le 6 septembre 1999

Note de la rédaction

Au moment de la mise en page de cet article, nous avons appris que le dialogue technique s'était engagé. Nous nous en félicitons. Il ne nous a pas semblé utile d'en modifier le texte, rédigé avant la conclusion de l'accord à l'amiable.