Wacker-Chemie : la famille reprend les commandes et annonce une année 2000 record

Gilbert Schorsch*

Contexte et données

Le recentrage de Hoechst et de Rhône-Poulenc vers les sciences de la vie au sein d'Aventis en 1998, impliquait le désengagement de la chimie des deux partenaires. Rapidement, Clariant et Rhodia volèrent de leurs propres ailes dans le domaine des spécialités. Restait à régler le sort de la participation de 50 % que Hoechst détenait dans Wacker-Chemie, une entreprise d'origine familiale, mais d'envergure mondiale.

En début d'année, les deux partenaires annonçaient leur projet de reprise par la famille de la part détenue par Hoechst. Une opération à contre-courant des pratiques actuelles, qui laisse perplexe étant donné la taille de l'ensemble : un chiffre d'affaires de 20 milliards de francs ! La modification de la structure du bilan a été vite bouclée. Début avril, Wacker annonçait simultanément la prise de pouvoir de la famille du fondateur (voir *encadré*), ainsi que les bons résultats de l'année 2000. Une double réussite pour les héritiers du fondateur.

La prise de contrôle de la famille Wacker

A compter du 4 avril 2001, le Dr Peter Alexander Wacker (50 ans), membre du Directoire depuis 1996, remplace Karl G. Engels et devient président du Directoire. A cette occasion, le Directoire est renouvelé pour moitié et rajeuni. Le descendant du fondateur assure avec le Dr Rudolf Staudigl (45 ans) la continuité. Le Dr Wilhelm Sittenthaler (44 ans), après une rapide carrière chez Wacker (en particulier en Asie), et le Dr Joachim Rauhut (46 ans), en provenance de Mannesmann, le leader de la téléphonie mobile en Allemagne, apportent le sang nouveau. Comme nous le verrons plus loin, le choix des nouveaux entrants (expériences Si électronique, téléphonie et Asie…) est parfaitement en phase avec les orientations stratégiques actuelles de la Société.

Les membres du Directoire, dotés d'une bonne expérience technique, se partagent simultanément, comme cela est d'usage, des responsabilités fonctionnelles (R & D, industrielle, financière…) et géographiques.

La famille Wacker s'est montrée relativement discrète sur les conditions pratiques de cette prise de majorité. Elle s'est faite successivement par le biais d'une distribution exceptionnelle de 511 millions d'euros aux associés et par le versement de 177 millions d'euros en capitaux propres. Le taux des capitaux propres a ainsi été relevé de 21,5 % à 27 % et se situe pratiquement à mi-chemin du taux de 36,3 % avant la manœuvre.

Cette prise de majorité coïncide avec l'annonce des résultats 2000, relativement exceptionnels.

L'an 2000 : une année record depuis la fondation de la Société

Disons tout de suite que les résultats 2000 ont globalement connu une progression particulièrement spectaculaire :

- + 23 % pour le chiffre d'affaires (*tableau I*)
- + 67 % pour le bénéfice avant impôt (*tableau II*) qui représente 12,7 % du CA (contre 9,3 en 1999).

A 257 millions d'euros, le bénéfice net a pratiquement quadruplé par rapport à l'année précédente ! Certes, ce chiffre comprend les résultats exceptionnels de la cession des activités PVC (vente de la participation de Vinnolit à Celanese).

Ces bons résultats financiers s'accompagnent tout naturellement d'une politique d'investissement particulièrement dynamique et ambitieuse (*tableau III*).

Quelques indicateurs intéressants ont été rassemblés dans le *tableau IV*.

Bien sûr, les résultats varient selon les activités. Reconnaissons d'emblée que la **Division Siltronic**, qui fabrique le silicium électronique, tire enfin le bénéfice des efforts consentis depuis de longues années. Elle connaît une croissance record en 2000. La Division se place à présent comme :

- **la plus importante de la Société** (39 % du CA, devant les silicones à 32 %),

* E-mail : cgschorsch@aol.com

Tableau I - Les résultats 2000 : **chiffre d'affaires** (millions d'euros).

	1999	2000	% variation 99/00	Part dans les activités de Wacker en %
Par divisions				
Semi-conducteurs	772	1 203	+55,0	39
Silicones	910	970	+6,5	32
Polymères	604	642	+6,2	21
Autres (matériaux, CSi divers)	199	241	+21,0	8
Par zone géographique				
Allemagne	746	774	+3,8	25
Europe	754	884	+17,2	29
Amérique	654	885	+35,3	29
Asie et reste du monde	331	513	+55,0	17
Total	**2 485**	**3 056**	**+23**	

- **la plus profitable aussi** (55 % du bénéfice toujours devant les silicones à 26 %),
- **et la plus ambitieuse** (50 % des investissements).

Wacker est à présent le deuxième producteur mondial de tranches de silicium (après Shin-Etsu). Les risques et les investissements des années précédentes, avec une bonne couverture mondiale, portent leurs fruits (Burghausen et Freiberg en Allemagne, Singapour, Portland aux États-Unis). Les investissements (augmentation des capacités de 11 000 à 75 000 tranches de 300 mm/mois à Burghausen), et la création de sociétés (en liaison avec Nippon Steel Corp. pour les développements au Japon et en Malaisie) se poursuivent d'ailleurs. Les responsables de Wacker restent confiants. Malgré le ralentissement actuel de la conjoncture, les capacités de production doivent encore augmenter. Tout simplement elles n'augmenteront pas aussi vite que prévu. Les téléphones mobiles, les ordinateurs, les systèmes d'automatismes dans les automobiles sont appelés à se développer encore !

Bien sûr, ces résultats laissent quelque peu dans l'ombre les résultats des autres divisions.

Les silicones ont poursuivi leur progression (+ 12 % en CA). Wacker a mis en chantier un important programme d'investissements sur le site de Nünchritz pour l'augmentation de capacité de sa synthèse directe et pour l'infrastructure du site.

Les performances de la Division Polymères sont contrastées : elles sont bonnes en Asie (+ 35 %) et en Amérique (+ 24 %), c'est-à-dire que la croissance s'est faite essentiellement à l'étranger, compte tenu d'une activité bâtiment plutôt morose en Allemagne. Son chiffre d'affaires marque une hausse de 6 % mais les résultats de ses opérations courantes ont chuté et les résultats avant impôts ont baissé de près de 36 %.

Tableau II - Les résultats 2000 : **bénéfices avant impôts** (millions d'euros).

Par divisions	**1999**	**2000**	**% variation**
Semi-conducteurs	29	216	+645
Polymères	118	75	-36
Silicones	98	100	+2
Autres	14	15	+7
Total	**232**	**388**	**+67**

Analyse et commentaires

Un tel succès et de telles ambitions pour le futur ne pouvaient laisser indifférents. Nous avons donc tenté d'en analyser les raisons et de proposer quelques explications.

Tableau III - **Les investissements 2000 : 501 millions d'euros (+ 23 %).**

Répartition	**% par divisions**		**% par zones géographiques**		
	Semi-conducteurs	50			
	Polymères	7	86	Europe	63
	Silicones	21		Asie	29
	Autres	6		Amérique	8
	Infrastructure		14		

Une vision stratégique : du C au Si

Dès le début du siècle, le fondateur avait mis Wacker en selle lors du développement de la chimie industrielle.

Tableau IV - Quelques indicateurs intéressants.

	Montant	% variation 99/00	Ratio
Investissement 2000	501 millions d'euros	+23	I/CA = 16,4
Budget R & D	155* " "	+8	RD/CA = 5,1 %
Effectifs	17 573 personnes	+10,7	CA/employé = 0,17 million d'euros

*dont 15 % en recherche à long terme et 85 % en développement de produit.

Les générations qui lui succèdent suivent la trace et engagent le développement des matières plastiques. Les produits de première génération servent de monomères à l'élaboration des polymères synthétiques. Des unités pilotes, puis des installations industrielles sont construites successivement pour produire de l'alcool polyvinylique (les Polyviols en 1924), de l'acétate et du chlorure de polyvinyle (respectivement les Vinnopas en 1930 et les Vinnols en 1942), voire des copolymères acétate et chlorure de polyvinyle en 1954. Les produits chimiques de première génération servent aussi à modifier des produits naturels. Des installations d'acétate de cellulose et de polyvinylbutyral deviennent opérationnelles, respectivement dès 1925 et 1940, pour produire fibres semi-synthétiques et films plastiques.

Dans la foulée, nouvelle intuition géniale. Dès 1947, des recherches sont entreprises sur les silicones, dont le développement industriel avait commencé cinq ans auparavant chez Dow et General Electric aux États-Unis. Wacker acquiert d'ailleurs quelques brevets de Dow Corning. Tandis que le développement des silicones se poursuit activement dans les élastomères, Wacker se lance, dès 1959, dans la production de silicium ultra pur, par fusion de zone dans un premier temps. La fabrication de semi-conducteurs suit dès 1961 ! Ces deux initiatives, fondatrices du succès actuel de Wacker, démontrent la vision et la patience dont il faut faire preuve pour s'engager dans des développements de rupture. La mise au point des conditions d'étirage pour produire des lingots de plus en plus gros (de 100 mm à 300 mm de diamètre actuellement), l'optimisation des opérations de découpage des lingots, de dopage et de polissage des tranches, exigent du temps et des moyens.

A présent, plus de la moitié du chiffre d'affaires de Wacker (et plus encore pour les bénéfices) sont basés sur le Si. Après être passé habilement de la carbochimie (la chimie de l'acétylène) à la pétrochimie (la chimie des polymères), Wacker a négocié discrètement mais efficacement, le virage de la chimie du C à celle du Si. On reste toujours dans la même colonne de la classification du tableau de Mendeleïev. Moins encombrée, du moins pour le moment, la case offre certainement des perspectives de développement intéressantes ! Du silicium ultra pur aux résines et aux élastomères de silicones en passant par le CSi, les silices et les silanes, utilisés comme agents de couplage ou comme primaires d'adhérence, **Wacker est actuellement le leader mondial incontesté du silicium**.

Cette rapide rétrospective démontre une capacité d'adaptation peu commune. A côté des développements cités, elle exige aussi des désengagements et des fermetures d'installations. La vente récente de la participation de 50 % à Vinnolit en fournit encore une parfaite illustration. Elle marque la fin de 65 années de coopération fructueuse avec Hoechst dans le chlorure de vinyle et le PVC !

Des technologies et des applications

Certes, l'intuition ou la vision sont des conditions nécessaires, mais pas suffisantes, à la réussite de toute entreprise industrielle.

L'analyse du cas Wacker nous livre les ingrédients majeurs de la réussite actuelle de l'entreprise. La conduite et l'optimisation de fours à carbure de Ca ou de Si et d'électrolyseurs dès l'origine, puis de réacteurs de polymérisation, sous haute pression, ont exigé une technicité sans faille au fil des ans. Plus récemment, les unités de production des chlorosilanes, utilisées à la fois pour la préparation de Si ultra pur et des silicones, font appel au même type de technologies (un lit fluide de poudre de Si dans un courant gazeux de CH_3Cl ou de HCl) et aux mêmes techniques analytiques pour le suivi des procédés. Elles s'épaulent et la courbe d'expérience joue à fond. Dans tous les exemples cités, les coûts d'entrée sont élevés. L'indépendance et la survie sont à ce prix. Pour polir ses tranches de Si, Wacker vient de déposer récemment ses propres brevets et de développer sa propre compagnie ! Mais tout en développant toujours ses propres technologies (production d'anhydride acétique par la voie cétène dès 1922, ou production d'acétaldéhyde à partir d'éthylène en 1960 pour citer les plus connues et les plus licenciées), Wacker prend en charge les applications de ces produits. Les premiers dérivés acétiques sont pratiquement autoconsommés.

Retour aux sources

•Dr Alexander Wacker, le fondateur : visionnaire et entrepreneur

C'est à l'âge de 66 ans qu'Alexander Wacker créa officiellement son entreprise personnelle !
Sa carrière professionnelle s'était développée auparavant dans le génie électrique naissant : génération électrique avec la fabrication de dynamos, développement du premier tramway électrique à Münich, équipement électrique des hauts fourneaux et des fours à carbure pour la production d'acétylène… Il participa donc au développement industriel de la fin du XIXe siècle.
Conscient de l'importance de la recherche, source de tout progrès technologique, il commença par fonder, dès 1903, une société de recherche « Consortium pour l'industrie électrochimique », dont les actionnaires furent entre autres Lonza et c'est tout naturellement que « la Société du Dr Wacker pour l'industrie électrochimique » s'établit à Burghausen, site historique de la société pour l'installation simultanée d'une centrale électrique et d'un four à carbure de Ca pour la production d'acétylène.
A partir de 1921, l'usine de Burghausen (aux environs de Münich) voit la mise en place des premiers électrolyseurs à cellules à diaphragmes de chlorure de sodium pour la production de chlore et de soude qui débouchera en 1929 sur la fabrication de polychlorure de vinyle.
A la mort du fondateur, tous les éléments sont réunis pour développer la chimie des dérivés de l'acétylène (acétaldéhyde, crotonaldéhyde, acide et anhydride acétiques…), ainsi que celle du chlore et de l'acide chlorhydrique (solvants chlorés, chlorure de vinyle, PVC…).
Un succès pour le fondateur. Une belle leçon de chimie industrielle administrée et pilotée par un non chimiste !

•Hoechst, le partenaire : attentif et respecté

C'est en 1921 que Hoechst entra dans le capital de Wacker, à hauteur de 75 millions de DM. Les activités des deux sociétés étaient parallèles et complémentaires, dans le domaine des dérivés acétiques et des polymères vinyliques. Des positions parfois concurrentes, comme pour l'oxydation de l'acétaldéhyde ou plus récemment dans l'oxydation de l'éthylène, ont toujours stimulé une saine émulation ! A chaque fois, c'est le procédé le plus compétitif qui a été retenu en définitif !
Après la deuxième guerre mondiale, et le démantèlement de l'IG Farben Industrie, et conformément à la législation mise en place, les héritiers du Dr Alexander Wacker acquirent la majorité avec 51 % des actions. Mais la prise de majorité ne dura pas très longtemps. Dès 1958, la parité 50/50 fut à nouveau rétablie, jusqu'à la modification récente.
Hoechst s'est toujours montré un partenaire discret. Le double contrôle, familial et financier de la société, a évité à celle-ci des aventures : la recherche et les investissements se sont toujours faits dans des domaines où le développement des produits était assuré (cf. texte).
Au contact de Hoechst, Wacker a certainement acquis une expérience et une confiance qui s'avèrera fort utile dans ses activités futures !

Les solvants chlorés sont optimisés pour le dégraissage des métaux. Les résines silicones sont adaptées à la consolidation et au traitement hydrofugeant des façades. Plus récemment, le silicium ultra pur est développé jusqu'à l'état de tranches utilisables directement par les fabricants de composants. **Technologie des procédés et développement des produits se complètent et s'épaulent.**

Des valeurs pas uniquement financières

Si *L'Actualité Chimique* était une revue financière, elle recommanderait Wacker à l'achat. Mais elle n'incite pas à acheter du Wacker car Wacker n'est pas à acheter : la société n'est pas cotée ! Et la famille n'envisage dans l'immédiat ni association avec un autre partenaire, ni introduction en Bourse. Preuve d'une confiance et d'une sérénité rafraîchissantes dans la période actuelle du tout financier.
A une époque où toutes les restructurations industrielles sont basées sur la valeur financière et motivées par de supposées créations de valeur, Wacker tourne ostensiblement le dos à cette pratique moderne. Preuve que la seule valeur financière n'est pas son critère essentiel.
Quelles valeurs motivent donc Wacker ? Nous avons déjà évoqué les valeurs de continuité et de technicité qui ont guidé la société. La recherche et le développement ont constitué les piliers de

Wacker en France

Wacker est présent en France au travers de deux entités, l'une commerciale et l'autre industrielle.

Wacker Chimie à Lyon emploie 35 personnes générant un CA de 160 millions d'euros en 2000, en croissance de 30 % par rapport à 1999, pour suivre l'évolution de la société-mère.
Les ventes concernent les tranches de silicium, les silicones et les polymères à destination des industries électronique et électrique, le bâtiment, les revêtements, et la cosmétique.

ESK France à Bazet (65), anciennement Céramiques et Composites, produit et utilise le carbure de silicium dans le domaine des pièces céramiques :
Applications : étanchéité mécanique et éléments de pompes
Marchés : automobile, chimie, pétrochimie et autres
Production : fabrication à la demande ou en série de 1 à 1 000 000 pièces
Chiffre d'affaires 2000 : 7,3 millions d'euros
Export : représente + de 60 %
Investissements 2000 : 1,4 million d'euros

son succès. Nous y rajouterons des preuves de **solidarité** et de **confiance dans le personnel**. Toujours à contre-courant des pratiques récentes, Wacker fait des bénéfices et embauche (+ 10,7 % en 2000 !). Il est vrai que c'est plus facile pour une industrie en développement dans les technologies modernes que dans une industrie en stagnation. Et que ces embauches touchent les effectifs à l'étranger, en Asie essentiellement (4 650 personnes actuellement, en augmentation de 43 % !). Elles témoignent du rayonnement mondial de l'entreprise familiale. Il n'empêche que les effectifs en Allemagne (près de 13 000 personnes) ont augmenté de 2,3 % et que plus de la moitié des investissements 2000 ont été affectés en Allemagne :

- 38 % pour le site emblématique de Burghausen – entre autres des unités de production de polysilicium et de silice,
- et 14 % au site de Nünchritz dans l'ancienne Allemagne de l'Est, pour la stabilisation de la production de siloxane rachetée à Huls il y a quelques années.

Preuve qu'il n'est pas seulement possible mais nécessaire de se développer simultanément à l'étranger et dans son pays d'origine, Wacker donne sens à la notion d'entreprise citoyenne. Elle attache beaucoup d'importance à la formation professionnelle. A l'heure actuelle, 540 jeunes (soit plus de 3 % de l'effectif global) suivent une formation continue scientifique, technique ou commerciale. A l'automne 2000, plus de 200 jeunes (soit 30 % de plus qu'en 1999) ont commencé une formation interne chez Wacker… !
Le Club sportif de l'entreprise, un des clubs les plus renommés de la Bavière, porte l'image de l'entreprise : une nageuse du club est allée en finale des Jeux Olympiques de Sydney !
En matière de mécénat, la société vient de publier un livre sur les travaux de restauration qui sera bientôt disponible en français : *Wacker au service du patrimoine*. Il décrit et explique les interventions des techniciens de Wacker avec les produits Bayplan sur des sites ou des monuments aussi célèbres que la Vénus de Milo au Louvre, la Pieta de Michel-Ange au Vatican, le Capitole à Washington ou le Christ Rédempteur à Rio. Preuves que le nom de Wacker et la connaissance de ses produits dépassent largement le cercle étroit des initiés de la corbeille. Et sans être coté, Wacker organise 2 conférences de presse annuelles pour la presse spécialisée qui lui fournissent une autre occasion de faire connaître ses produits et ses activités.

Conclusion : « Wacker ist wacker »

Le Dr Alexander Wacker peut être satisfait de l'œuvre accomplie par ses héritiers, et fier de voir son arrière petit-fils reprendre à nouveau les commandes.
Multinationales, anonymes et soucieuses de rentabilité immédiate ou entreprises patrimoniales, soucieuses de l'avenir ? Après avoir pratiqué simultanément pendant plus de 80 ans ces deux approches, Wacker-Chemie a pris la décision de s'orienter résolument vers la deuxième voie pour faire de la chimie et le revendiquer ouvertement dans le nom de la société. Elle pouvait se contenter du patronyme !
Wacker est donc un exemple particulièrement intéressant, par son histoire et ses réussites. Si d'autres sociétés affichent des parcours du même type, *L'Actualité Chimique* se fera un plaisir d'en rendre compte. Qu'elles se fassent connaître !
Étymologiquement, Wacker en allemand signifie être en bonne forme. Wacker l'est incontestablement et espère le rester. Le contact avec Hoechst lui ont fourni l'expérience et l'assurance dont la société aura besoin pour voler à nouveau de ses propres ailes.
Il sera donc particulièrement intéressant de suivre l'évolution de Wacker-Chemie dans les années à venir.