

Comment Wacker a-t-il surmonté la crise des semi-conducteurs ?

Gilbert Schorsch

Il n'y a pratiquement plus qu'en Allemagne où les sociétés osent affirmer qu'elles font encore de la chimie. C'est la raison pour laquelle nous y suivons régulièrement, pour le compte de *L'Actualité Chimique*, les activités des entreprises les plus représentatives du secteur.

Wacker-Chemie, entreprise familiale, classée 15^e entreprise mondiale du secteur, en fait partie, en même temps que BASF – *qui a clairement fait le choix de la chimie* –, Degussa – *leader mondial des spécialités* – ou Bayer – *le chevalier de la double culture chimie/sciences de la vie*.

Comme pour la majorité des sociétés chimiques européennes, l'année 2000 avait été particulièrement faste pour Wacker. Le rachat par la famille de la participation de 50 % de Hoechst, devenu entre-temps Aventis, et la part prépondérante prise par la fabrication et les applications du silicium ultra-pur dans la microélectronique, renvoyaient l'image d'une société particulièrement ambitieuse et dynamique (*L'Act. Chim.*, juillet-août 2001, p. 30). Mais l'environnement a rapidement évolué au cours de l'année 2001.

Quel a été l'impact du brusque fléchissement, pour ne pas parler de l'effondrement, de la demande de l'industrie des semi-conducteurs sur une société dont plus de la moitié du CA était concentrée sur le Si ? Comment la baisse générale de la conjoncture a-t-elle affecté les résultats d'une société qui, à première vue, avait fait le pari de la spécialisation et de la « high-tech » ?

Les résultats 2001

Après l'expansion de ces dernières années, et pour reprendre les propres paroles du Dr A. Wacker, l'évolution des activités a marqué « un dur retour à la réalité... un temps d'arrêt douloureux ». Pour la première fois depuis 50 ans, l'exercice est déficitaire (- 67 millions d'euros, après un bénéfice de 257 millions en 2000). Soit un recul de plus de 300 millions € ! Les résultats avant impôts et intérêts restent néanmoins positifs.

Les chiffres d'affaires sont en recul pour Siltronic (- 11 %), le silicium pour électronique bien sûr mais aussi pour les

spécialités (- 18 %), c'est-à-dire les polymères et les produits chimiques, exclusivement à cause de la cession du PVC et en dépit de la faiblesse du bâtiment en Allemagne – *les années précédentes avaient profité de la réunification*.

Les silicones et les céramiques ont légèrement augmenté leurs ventes. Les résultats avant impôts sont à la baisse pour Siltronic et les silicones, par contre en augmentation pour les spécialités et les céramiques (*tableau I*).

Ces résultats apportent donc aussi leurs lots de satisfactions : dans cette période difficile, « le groupe a pu résister aux aléas de la conjoncture et défendre ses positions avec flexibilité ». Un effort de gestion a été entrepris pour passer cette période difficile. Les frais de personnel ont été contenus (cf. *encadré*). Le cash-flow brut est pratiquement stable tandis que le cash-flow net, c'est-à-dire après investissement, est en forte hausse (*tableau II*).

Tableau II - Quelques données intéressantes (en millions d'euros).

	2001	2000	variation
Cash-flow	675	706	- 4 %
Cash-flow net	228	160	+ 43 %
Investissement	467	501	- 7 %
dont Allemagne	349	313	+ 12 %
étranger	118	188	- 37 %
R & D	152	155	+ 2 %
Effectif total en fin d'année	17 058	17 573	- 3 %
dont Allemagne	12 726	12 926	- 2 %
étranger	4 332	4 647	- 7 %

Cette bonne résistance justifie la confiance en l'avenir. En dépit des nuages sombres qui s'annonçaient, les dépenses de recherche ont augmenté globalement de 2 % et les investissements n'ont été réduits que de 7 %. Les dépenses de R & D de Siltronic augmentent même de 11 % et plus de la moitié des investissements profiteront au Si. On ne peut être plus clair pour affirmer sa foi en l'avenir du silicium pour l'électronique.

Le désengagement du carbure de silicium – *non stratégique car non techniquement intégré aux activités actuelles, par cession de parts aux États-Unis et par rachat de l'entreprise en Europe par ses salariés* – explique en partie une réduction des effectifs de l'ordre de 3 %.

La nouvelle marque Wacker

Wacker a su profiter de cette crise conjoncturelle pour « peaufiner » sa stratégie et préciser sa communication (« creating tomorrow's solutions »).

Tableau I - Évolution du chiffre d'affaires (CA) et du résultat avant impôts et intérêts (EBIT) (en millions d'euros).

Divisions	CA			EBIT		
	2001	2000	variation	2001	2000	variation
Siltronic	1 070	1 203	- 11 %	10	231	- 96 %
Silicones	989	970	+ 2 %	48	80	- 40 %
Spécialités	529	642	- 18 %	76	65	+ 17 %
Céramiques	106	105	+ 1 %	12	8	+ 50 %
Divers	(131)	(136)	(+ 3,7 %)	nc	nc	nc
Total	2 825	3 056	- 7,6 %	69	315	- 78 %

La gestion collective de la crise de la « grande famille Wacker »

Lorsqu'au début de l'année 2001, des nuages ont commencé à voiler le ciel du Si, les responsables de Wacker Siltronic, conscients du caractère conjoncturel de l'ondée, ont tenté de trouver une solution qui permettrait d'éviter certains licenciements. Pour préserver le savoir-faire de spécialistes qui constitue le patrimoine de l'entreprise et assure son potentiel de croissance, la réponse a été vite trouvée. En fait, il n'y a pas eu de solution unique, mais une série de mesures, librement discutées entre la direction, le comité d'entreprise et le personnel : des aménagements d'horaires de travail, pour « coller » au plus près aux commandes des clients, des fermetures temporaires d'installations, voire d'établissements, ont été proposés aux employés.

Lorsqu'au 2^e semestre, les nuages ont recouvert les autres activités, ces dispositions ont été simplement transposées et

complétées : des congés non payés, la suppression de la participation des salariés aux bénéfices (et pour cause !) ou le non paiement de la prime annuelle versée dans le cadre des conventions tarifaires. De fait, une réduction de salaire de plus de 5 %, a été ainsi acceptée par l'ensemble des salariés de Wacker.

Il ne s'agissait pas de « mesurette », car l'ensemble du dispositif a permis une diminution de la masse salariale de 9 %, soit près de 91,3 millions d'euros, soit presque les 2/3 du budget de recherche. A présent, l'orage est passé et toutes les mesures sont mises en sommeil. Cet exemple de solidarité a très certainement soudé collectivement le groupe.

De telles mesures ne sont pas nouvelles et méritent d'être connues quand elles s'appliquent à cette échelle !

Tableau III - Répartition des investissements (467 millions d'euros).

par secteur		par zone géographique	
Siltronic	51 %		
Silicones	26 %	Europe	75 %
Spécialités	5 %	Asie	16 %
Céramiques	5 %	Amérique	9 %
Infrastructures	13 %		

Wacker devient le nom de marque de Wacker-Chemie qui ne se contente plus, depuis longtemps, de vendre des produits chimiques à ses clients, mais qui affiche clairement ses objectifs de devenir un partenaire de ceux-ci pour régler leurs problèmes. Pour cela, quatre sous-marques vont reprendre les activités anciennes qui seront épurées et abritées sous le parapluie de Wacker :

- **Wacker Siltronic** proposera le silicium pur dans ses diverses applications.
- **Wacker Silicones** visera le recentrage méthodique sur les spécialités de la chimie des silicones sous toutes leurs formes (élastomères, revêtements et charges...), et sur leurs innovations récentes (silanes organofonctionnels, pigments à base de cristaux liquides...).
- **Wacker Specialties** regroupera les polymères et leurs applications dans leurs divers marchés industriels, et les intermédiaires destinés aux industries pharmaceutiques et agrochimiques.
- **Wacker Ceramics** mettra à la disposition des divers marchés les matériaux avancés qui compléteront l'offre de Wacker Specialties.

Un Laboratoire central sera à la disposition du Directoire pour évaluer et proposer éventuellement de nouveaux axes de développement.

Quoi de neuf, me direz-vous, par rapport aux annonces courantes de la profession ? Apparemment rien. Sinon que Wacker, à l'inverse de ses principaux concurrents, peut compter et va valoriser des synergies technologiques au niveau de ses procédés de production – *la synthèse directe pour l'accès aux chlorosilanes pour le Si et les silicones, les technologies haute pression pour la fabrication et la*

transformation des polymères et des céramiques... – et des complémentarités dans les applications et la connaissance des besoins des marchés – l'utilisation et les performances des polymères en poudre et des résines silicones pour le revêtement et le traitement de surface, les techniques de mise en forme, et en particulier de moulage, qui s'appliquent aux silicones, aux polymères en poudre et aux céramiques. Faisons confiance aux techniciens de la société pour identifier et développer toutes ces synergies.

Conclusion

Les ventes du 1^{er} trimestre 2002 restent encore en-dessous des résultats du 1^{er} trimestre 2001, qui était encore bon. Les résultats après impôts du 1^{er} trimestre 2002 sont positifs et le Directoire de Wacker entrevoit l'avenir avec un optimisme prudent, une croissance modérée des ventes de 3 % et un retour à des bénéfices se chiffrant au-delà de la centaine de millions d'euros, compte tenu de l'incertitude du marché des semi-conducteurs et du prix actuel du pétrole.

L'orage semble passé. Non cotée en bourse, la société a pu maintenir le cap. Elle n'a freiné que modérément ses investissements et maintenu son effort de recherche. Tout en n'étant pas obligée de publier son résultat annuel, elle ne craint pas de présenter un exercice déficitaire. Elle a préservé au mieux ses emplois, avec l'aide de tous les salariés qui ont accepté de jouer le jeu en attendant des jours meilleurs. Elle a préféré réduire ses prix pendant cette crise pour ne pas perdre ses clients ! Ce sont eux qui gonfleront à nouveau les voiles, probablement dès le 2^e semestre.

Bel exemple de responsabilité collective !

Gilbert Schorsch

est membre du Comité de rédaction de *L'Actualité Chimique**, en charge de la rubrique Industrie.



* 250 rue Saint-Jacques, 75005 Paris.
Tél. : 01 40 46 71 64. Fax : 01 40 46 71 61.
E-mail : ac@sfc.fr