

Bayer plie... mais ne rompt pas

Gilbert Schorsch

La conférence de Bayer, à laquelle le groupe convie traditionnellement l'ensemble de la presse internationale pour lui présenter les résultats de l'exercice annuel précédent, constitue toujours un événement très attendu. Mais c'est avec une curiosité non dissimulée que plus d'une centaine de journalistes se sont rendus cette année à Leverkusen. Dans une conjoncture mondiale dégradée par les attentats du 11 septembre, Bayer a-t-il réussi à surmonter ses propres difficultés ? Quels sont les effets du retrait précipité de l'anti-cholestérol sur les résultats du secteur Santé ? Comment le groupe va-t-il s'organiser ? Autant d'interrogations auxquelles le président Manfred Schneider, dont l'intervention était la dernière en tant que président du Directoire, allait devoir répondre.

Reconnaissons d'emblée que les réponses apportées furent claires mais que le verdict de l'assistance fut partagé.

Les collègues de la presse technique – dont une partie avait pourtant reproché aux dirigeants d'avoir décidé trop rapidement le retrait du Baycol – sont repartis rassurés : les résultats de Bayer, grâce à sa réactivité, sont meilleurs que prévus. Ceux de la presse économique, qui avait servilement relayé les exigences des milieux financiers de séparer chimie et pharmacie, rentrent déçus. Insensible aux exigences des milieux financiers, Bayer persiste et signe : le groupe met en place une structure de holding et garde, contre vents et marées, la chimie et la pharmacie dans le même giron.

Les résultats 2001

Une année difficile, certes...

En première analyse, la baisse de l'activité économique mondiale n'a eu qu'un effet limité sur le chiffre d'affaires global du groupe, mais les résultats sont très contrastés.



Dans le secteur de la santé de Bayer, le diagnostic continue à jouer un rôle important. Photo Bayer DR.

Tableau I - Ventes et bénéfices du groupe en 2001.

*Les chiffres actualisés ne prennent pas en compte les activités en cours de cession (ex. : Erdölchemie) ou à céder (Haarmanns Reimer et Fibres...).

Milliards €	2001	2000	% variation
Ventes nettes	30,275	30,9	- 2,2
Ventes nettes actualisées*	28,94	28,61	+ 1,1
Résultat opérationnel actualisé	1,85	3,21	- 42,2
Résultat opérationnel réel	1,61	3,29	- 51,0
Résultat net	0,965	1,82	- 47,0

Calculé sur la base des seules activités considérées comme stratégiques pour l'avenir du groupe, pour tenir compte des cessions en cours, le CA de près de 29 milliards d'euros serait même en légère augmentation par rapport à 2000, année pourtant qualifiée d'exceptionnelle. Ce sont les résultats qui chutent en gros de près de 50 %, ce qui illustre la concurrence et la violence de la bataille commerciale sur l'ensemble des marchés (tableau I).

La dégradation de l'économie mondiale au dernier trimestre n'empêche pas les secteurs Produits chimiques – suite aux acquisitions récentes – et Agriculture – dans un marché stagnant – d'augmenter leurs ventes, respectivement de 10 et 7 %. Celles du secteur Polymères restent sensiblement identiques à celles de 2000 (tableau II). Malgré le retrait du Baycol – le chiffre d'affaires du 3^e produit pharmaceutique de Bayer (L'Act. Chim., sept. 2001, p. 19 et 41) se situait en 2000 à 632 millions d'euros et Bayer estime que le retrait pénalise son chiffre d'affaires 2001 de 700 millions d'euros ! – les ventes du secteur Santé ne chutent que de 2 % ! Les ventes du Cipro, l'antibiotique phare de Bayer – vendu à 2 milliards d'euros et traitant mondialement 300 millions de personnes ! – et les ventes des autres produits ont réussi à limiter les dégâts.

Dans de telles conditions, les ratios bénéfices/ventes sont évidemment bien au-dessous des seuils décrétés par les marchés financiers. Mais l'exercice reste néanmoins bénéficiaire.

Mais assortie de quelques consolations

L'année 2001 n'a pas apporté que des mauvaises nouvelles aux dirigeants de Bayer. Nous en mentionnerons deux bonnes :

- D'abord, sur le plan technique, c'est le secteur que l'on attendait pas, l'Agriculture, qui a apporté des satisfactions à Bayer. Les ventes de ce secteur ont progressé de 10 %, et le ratio bénéfice/vente de 17 % est au-dessus des normes fixées par les financiers ! Au moment où presque toutes les sociétés chimiques ou pharmaceutiques tentent de se

Tableau II - Les résultats 2001 par Division.

Domaine	Secteur	CA		Bénéfice/ventes
		Milliards €	variation 01/00	
Chimie	Polymères	10,79	- 1 %	4 %
	Produits chimiques	3,75	+ 10 %	7 %
Sciences de la vie	Santé	9,83	- 20 %	8 %
	Agriculture	3,70	+ 7 %	17 %

Tableau III - Les faits saillants 2001 pour Bayer.

- | | |
|-----|---|
| (-) | <ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement de l'économie mondiale • Retrait de l'anti-cholestérol Baycol/Lipobay • Non-maîtrise de la production du Kogenate (facteur VIII) |
| (+) | <ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'Aventis Crop Science et résultat annuel de l'agrochimie • Mesures de réduction des coûts • Croissance importante du cash-flow |

débarrasser de leurs activités agrochimiques, jugées risquées et peu rentables, cette performance est à contre-courant de la croyance dominante. Ces bons résultats ne sont certainement pas étrangers aux ambitions de croissance affichées en cours d'année. Ils ont donné des idées et ces dernières se sont concrétisées au dernier semestre par le rachat, pour 7,25 milliards d'euros, d'Aventis CropScience. La plus importante acquisition de toute l'histoire de Bayer ! Le nouvel ensemble deviendra le 2^e acteur mondial du domaine après Sygenta, qui regroupe les activités agrochimiques de Novartis et d'Astra-Zeneca. Dès à présent, les dirigeants de Bayer estiment que l'intégration des deux sociétés se déroule de façon satisfaisante.

Depuis la conférence de presse, les décisions des autorités de Bruxelles – obligeant le groupe à se séparer du Fipronil, un insecticide dont le potentiel de développement est très important, accompagnées de quelques cessions mineures – retarderont quelque peu le développement du nouvel ensemble.

• Ensuite, sur le plan de la gestion et pour renforcer la situation financière, les mesures drastiques de réduction de



En 2001, le secteur agriculture a été le plus dynamique. Avec l'intégration d'Aventis CropScience, il est devenu le 2^e mondial du domaine. Photo Bayer DR.

coût, engagées en même temps qu'était prise la décision de retrait de l'anti-cholestérol – qui ont certainement contribué à brouiller l'image du groupe – se sont traduites par des économies de l'ordre de 300 et 200 millions d'euros dès 2002, respectivement dans les polymères et les produits chimiques. Simultanément, le cash-flow net, c'est-à-dire l'argent en caisse, est amélioré d'un tiers et atteint près de 3,7 milliards d'euros par une meilleure gestion des stocks et des en-cours. En définitif, les difficultés du groupe ne l'ont

pas incité à réduire ni son investissement – à 2,6 milliards d'euros –, ni ses dépenses de recherche – 2,5 milliards pour 12 000 personnes au total dont 1,5 milliard pour la R & D du seul secteur Santé. Belle marque de confiance en l'avenir ! Même les actionnaires doivent s'estimer satisfaits : le dividende distribué, au cours de cet exercice bénéficiaire, à 0,90 € par action, est certes en baisse de 36 % par rapport à l'exercice antérieur. Mais la masse totale distribuée représente 68 % du bénéfice net, un record dans l'histoire du groupe. Volonté de ne pas « désespérer les actionnaires de Leverkusen » ?

C'est Manfred Schneider qui a défendu le bilan de l'année passée. Il en assume « crânement » la responsabilité, en dépit des pressions. Finalement, le groupe s'en sort mieux que prévu.

Reconnaissons que les accusations qui ont visé Bayer, après les incidents du Baycol, restent injustes. Le groupe ne peut pas être mis seul en cause : il avait bien signalé le danger de l'association qui a conduit aux décès recensés. Mais laissons l'enquête judiciaire poursuivre son cours !

Le « nouveau Bayer »

Il appartenait à son successeur, Werner Wennig, officiellement en place depuis le 23 avril, de présenter le « nouveau Bayer ». Annoncée dès le 6 décembre, soit quatre mois après le retrait du Baycol, la nouvelle organisation se met en place et devrait être opérationnelle dès juillet 2003.

Un « holding » de management stratégique

En définitif, Bayer ne cède pas aux fortes pressions dont il a fait l'objet de la part des milieux financiers.

Quatre sociétés indépendantes...

Par souci de flexibilité, et pour assurer une meilleure prise de responsabilité des divers acteurs, Bayer met en place quatre sociétés indépendantes, basées sur quatre métiers très précis (tableau IV). A charge pour elles de trouver les

Tableau IV - « Le nouveau Bayer » : les 4 sociétés opérationnelles.

	CA prévisible 2002 (milliards €)	Personnel
Bayer HealthCare AG	11	~ 30 000
Bayer Polymers AG	11	~ 22 000
Bayer Chemicals AG	4	~ 14 500
Bayer CropScience AG	8	~ 20 000

Tableau V - « Le nouveau Bayer » : le holding de management stratégique et les sociétés de service.

Entités	Personnel	Objectifs
Directoire	5 membres	Fixer et contrôler la stratégie globale : portefeuille, finances et performances
Corporate Center	400 personnes/ 9 départements	Établir et actualiser les règles et les outils de gestion : finances, ressources humaines, propriété intellectuelle, sécurité et environnement
<i>Les 3 sociétés de service</i>		
Bayer Business Services	7 500	Services financiers et administratifs
Bayer Technologies Services GmbH	1 800	Expertise technologique et engineering
Bayer Site Services GmbH	7 200	Assistance aux usines

partenaires et les alliances qui leur permettront de rester compétitives.

La constitution de Bayer CropScience est un premier exemple de la nouvelle stratégie du groupe et de l'indépendance de chacune des sociétés. Des alliances sont annoncées et suivront dans la chimie et dans la santé. Chaque société est responsable de sa propre stratégie et de sa recherche. Le Laboratoire de recherche central disparaît en tant que tel. Ses moyens intégreront les laboratoires de recherche des quatre sociétés. Mais à ce niveau, elle sera moins décentralisée que précédemment pour optimiser les moyens et mieux croiser les compétences. C'est le retour du pendule, car bien souvent les décentralisations dans les autres sociétés étaient allées trop loin.

Le chiffre d'affaires global des quatre sociétés sera de l'ordre de 34 milliards d'euros.

Un Directoire

Un directoire resserré de 5 membres, assisté d'un Département central de 400 personnes, aura la charge de dessiner les orientations, de contrôler les réalisations et



Bayer le chimiste reste fidèle à la pharmacie. Photo Bayer DR.

de répartir les moyens, en fonction des ressources financières et techniques (tableau V). D'ores et déjà, la préservation du maximum d'emplois est affichée. Et les dirigeants de Bayer pensent que leur diversification leur donne l'assise et le moyen de l'assurer.

Trois sociétés de services

Simultanément, trois sociétés de services, avec 16 000 personnes, sont créées, à la

disposition des sociétés indépendantes pour optimiser les tâches techniques et administratives communes.

Ces sociétés de services devront assurer leur propre viabilité. Autant les sociétés indépendantes peuvent faire appel à des sociétés extérieures, autant les sociétés de service pourront offrir leurs services à d'autres sociétés ! Une telle ouverture devrait assurer une saine émulation et éviter, comme c'est souvent le cas dans les grands groupes, que les équipes internes tournent en rond.

Pour utiliser une image, disons que Bayer, grand paquebot de luxe, difficile à manœuvrer, se transforme en une flottille de 7 porte-avions qui doivent assurer chacun leur propre entretien et leur propre survie. Le poste de commandement, situé en Allemagne, coordonnera les opérations et veillera à ce que les hélices soient opérationnelles. Les 7 porte-avions se déplaceront en fonction des besoins. Ils auront une mission de reconnaissance et d'approvisionnement sur les quatre continents et dans leurs quatre domaines de compétence. Au hasard de leurs rencontres, ils s'entraideront, en s'échangeant si nécessaire, leurs équipages et leurs moteurs.

En conclusion, la querelle qui oppose les « anciens », fidèles à la coexistence de la chimie et de la pharmacie, aux « modernes », sensibles aux appels de « lisibilité » que lancent les milieux financiers, se poursuit. Malgré ses difficultés, et peut-être à cause d'elles, Bayer continue à privilégier le contenu technique de ses activités à la seule valorisation boursière de celles-ci. Qui aura, en définitif, le dernier mot ?

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

