

# « Spécialités Chimiques » : le modèle qui se dégonfle

Gilbert Schorsch

## Industrie chimique : vers une nouvelle phase de concentration

Au cours du dernier semestre 2008, la crise financière a complètement éclipsé l'annonce d'une nouvelle phase de concentration dans l'industrie chimique.

Dow Chemicals a pris l'initiative le 10 juillet en manifestant son intention de racheter Rohm & Haas. Le 15 septembre, c'est BASF qui déclarait son intérêt pour Ciba Spécialités Chimiques. Il n'est pas certain que ces annonces aillent à leur terme. Quoiqu'il arrive, la réputation des « proies » mérite d'examiner causes et conséquences, divergences et similitudes de ces initiatives simultanées.

## Le parcours des « proies »

Ciba Spécialités Chimiques et Rohm & Haas incarnent deux références historiques de l'industrie chimique mondiale. Plus que centenaires, elles ont suivi des itinéraires presque parallèles.

Abréviation de « Chemische Industrie in Basel », Ciba fut fondé en 1884 pour fabriquer la fuchsine, l'un des premiers colorants de synthèse pour textiles. L'initiative jeta les bases de l'industrie suisse de colorants et d'intermédiaires pharmaceutiques. En 1970, Ciba et Geigy – autre entreprise familiale bâloise – fusionnaient. La création en 1995 de Novartis – intégration des sciences de la vie de Ciba-Geigy et de Sandoz – laissa orpheline la branche chimique de Ciba-Geigy. Dès lors, celle-ci courut sous sa propre casaque. Débarrassée successivement de ses matières actives pharmaceutiques puis de ses colorants, l'entreprise se construisit une place de leader dans les « stabilisants » pour matières plastiques. En absorbant le finlandais Raisio – qui avait entre-temps racheté le latex pour papier de Rhodia –, elle se tailla une place de choix dans le couchage du papier et les encres. En 2007, Ciba a réalisé un chiffre d'affaires de 8,2 milliards de dollars.

L'histoire de Rohm & Haas, moins tourmentée, s'avère aussi intéressante. Deux entrepreneurs allemands, prénommés Otto – Röhm le chimiste et Haas le commerçant –, fondèrent en 1907 à Philadelphie un comptoir de vente pour des produits de tannage et des auxiliaires textiles de l'entreprise allemande Röhm. Après l'entrée en guerre des Américains, la filiale américaine dut couper ses liens avec la maison-mère. Depuis 1917, l'entreprise poursuivit seule, sous casaque américaine, sa course, jalonnée de réussites industrielles incontestables, dans la chimie des acrylates – le Plexiglass® et les émulsions à base d'acrylates, les Rodplex® – ou le rachat des activités électroniques de Shipley. À ce jour, Rohm & Haas pèse 15,3 milliards de dollars, soit presque le double de Ciba.

Dès leur origine, les deux sociétés ont bâti leur réputation sur une expertise de développement de « spécialités ». Leurs catalogues actuels se ressemblent, un « copié-collé » approximatif certes, mais reconnaissable. Avec la mondialisation, ils participent, en concurrents, à la même course sur pratiquement les mêmes marchés.

## Les « spécialités » en difficultés : pourquoi ?

Les difficultés financières de Ciba ne constituaient un secret pour personne. L'entreprise suisse était publiquement à la

recherche d'un repreneur. La conclusion des contacts initiaux avec Clariant – la branche chimique orpheline de Sandoz dans Novartis – aurait consommé le mariage d'un aveugle et d'un paralytique. L'offre de BASF était la bienvenue.

La recherche d'un repreneur pour Rohm & Haas a été initiée – directement, et fort discrètement – par la famille Haas elle-même, détentrice du tiers du capital. Bien avant la crise économique, l'horizon paraissait donc bouché aux actionnaires majoritaires. Ils cherchaient visiblement à engranger à temps leurs bénéfices. Parmi trois propositions, celle de Dow Chemicals fut retenue.

Contrairement aux pratiques courantes, les « proies » s'étaient donc offertes. Ces deux événements serviront d'alarme aux autres entreprises de spécialités. Elles devraient provoquer un choc salutaire chez les « stratèges » de l'industrie chimique et saper définitivement la crédibilité des banquiers, déjà bien écornée.

En effet, après la pharmacie, les « spécialités » n'avaient-elles pas été promues comme autre source de « création de valeur » par les analystes financiers ? « Commodités » d'un côté, « spécialités » de l'autre leur offraient le schéma simpliste dont ils avaient besoin pour valoriser au mieux l'industrie chimique. La plupart des dirigeants de cette dernière leur ont emboîté le pas, en se séparant de leurs soi-disant « trésors ».

Quelles raisons invoquer à présent pour expliquer la déconvenue amorcée ? « Innovations de pacotille », qui ne réussissent pas à convaincre les utilisateurs finaux, ou « pléthore d'acteurs », qui s'autodétruisent en bataillant sur les mêmes marchés au lieu de se « spécialiser » réellement ?

Interrogeons-nous aussi sur les motivations profondes des deux repreneurs, BASF et Dow Chemicals, les deux entreprises dominantes de la chimie mondiale – 58 et 42,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires respectivement en 2007. En privilégiant, dès avant la crise, la croissance externe au détriment d'une croissance interne, ne reconnaissent-elles pas implicitement les limites de leurs propres innovations, tant dans les nouvelles technologies à venir que dans les « spécialités » ou « produits de performance » de leurs propres catalogues ? Elles sont en train de se retirer d'une partie de leur chimie lourde, au profit de fonds d'investissement, pour s'étoffer dans de véritables « spécialités », pour acheter des parts de marché. Ce glissement progressif ne révèle-t-il pas le futur critère d'organisation de l'industrie chimique : le degré de maturité des produits ? Deux métiers, très différents à présent, se dessinent : les gestionnaires d'un côté, les innovateurs/développeurs de l'autre. La crise accélérera cette tendance. Sera-t-elle salutaire ?

À BASF et Dow de ressortir l'industrie chimique du casino de jeu où les milieux financiers l'avaient poussée, avec les dégâts que l'on connaît, pour en faire à nouveau un véritable outil au service de l'économie réelle.



**Gilbert Schorsch**

est chargé de la rubrique « Industrie » de *L'Actualité Chimique*\*.

\* 250 rue Saint-Jacques, 75005 Paris.  
Courriel : cgschorsch@aol.com