La concentration industrielle du point de vue de la chimie suisse

Autor(en): **Umbricht, Victor**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **45 (1965)**

Heft 1: **Concentration industrielle**

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-886600

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La concentration industrielle du point de vue de la chimie suisse

par Victor Umbricht
Délégué du Conseil d'administration de Ciba, Bâle

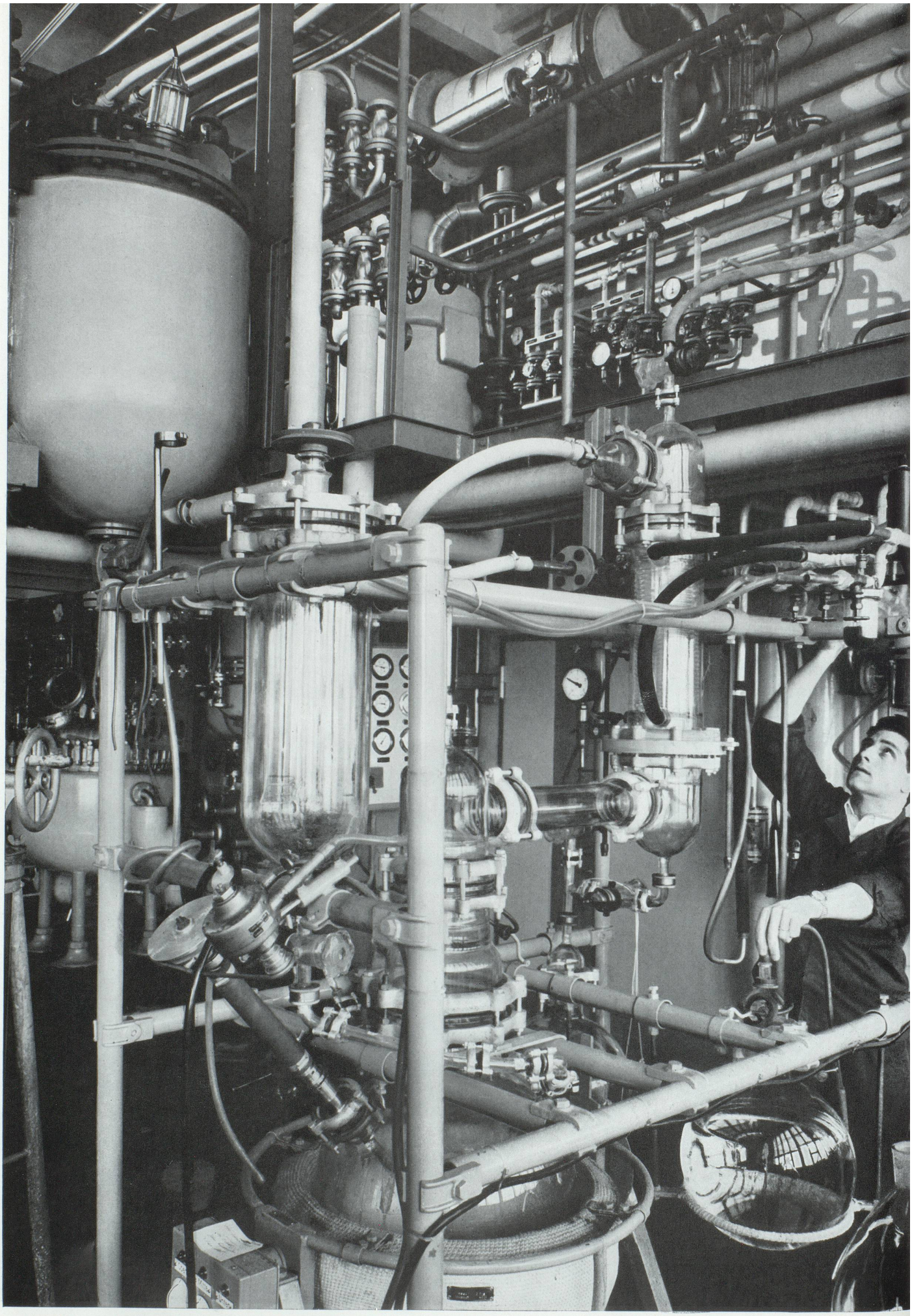
L'étude des problèmes soulevés par la concentration industrielle a reçu ces derniers temps des impulsions nouvelles de différents côtés. L'intégration économique européenne a été propagée dans l'idée que la création d'un grand espace économique accélérerait l'élévation du niveau de vie, étant donné qu'elle réunissait des conditions optimales d'automatisation et de rationalisation de l'industrie et qu'elle permettait une production en masse dans des unités de fabrication plus importantes. La physique atomique également, de même que la pétrochimie, sont venues favoriser le processus de concentration dans l'économie privée.

Quels sont donc les problèmes devant lesquels une entreprise de l'industrie chimique suisse se voit placée en regard des tendances actuelles qui visent à la concentration industrielle?

Le développement de l'industrie chimique bâloise se déroula dès ses débuts sous le signe d'un processus dynamique de concentration et de décentralisation. En ce qui concerne l'emplacement de cette industrie, il s'agit d'une concentration au sens exact du terme, puisque 70 % du potentiel de production de l'industrie chimique suisse sont situés à Bâle ou dans ses environs immédiats.

Une Centenaire qui se porte bien.

Quels sont les raisons de ce phénomène? Il y a à cela toute une série de motifs politiques et économiques. Les origines de l'industrie chimique bâloise remontent à l'an 1859, c'est-à-dire trois ans après l'invention du premier colorant synthétique. A cette date fut entreprise à Bâle la fabrication de colorants. Cette industrie naissante pouvait compter sur l'industrie textile des environs comme première consommatrice et tirer du Rhin l'eau nécessaire à ses fabrications, en y déversant ses eaux résiduaires. D'un autre côté, Bâle était un centre financier important et cette raison également a contribué au choix d'un emplacement qu'on aurait en réalité pu se représenter plus proche de sa matière première naturelle, le charbon.



La concentration de l'industrie chimique à Bâle n'est toutefois réalisée qu'au niveau de l'économie publique. En réalité, l'industrie chimique bâloise est formée de quatre grandes entreprises indépendantes, ainsi que de deux petites sociétés. Ce qu'elles ont de commun et qui nous permettrait d'évoquer l'idée de concentration en parlant de ces sociétés, est le fait qu'elles se consacrent exclusivement à la production de spécialités de la chimie organique sur la base de produits intermédiaires achetés en grande partie à l'étranger. Mais cette concentration au point de vue des produits va plus loin encore. La Société F. Hoffmann-La Roche et Co. S. A. se consacre exclusivement à la production de spécialités pharmaceutiques, deux sociétés, les maisons Durand-Huguenin et Rohner Société Anonyme, ainsi que les maisons J. R. Geigy S. A. et Sandoz S. A. ont, en plus des colorants et des spécialités pharmaceutiques, étendu successivement leurs activités à d'autres secteurs de la chimie organique, tels que la production d'antiparasitaires, de matières plastiques, de cosmétiques, d'arômes et d'agents photochimiques. Bien que dans l'ensemble, toutes ces entreprises traitent, dans une large mesure, des domaines analogues, on observe une certaine spécialisation et concentration dans la production sur certaines catégories de produits et dans la recherche sur certains objets, en particulier en ce qui concerne les spécialités pharmaceutiques. Quelques secteurs sont principalement travaillés par une entreprise, par exemple les vitamines, les hormones, les glucosides, les produits antirhumatismaux, etc. Les domaines dans lesquels ces différentes sociétés sont actives se recoupent dans la plupart des cas et la concurrence y est très vive.

Dans l'industrie chimique, les modes de concentrations sont légions.

Malgré cela, une collaboration a lieu dans certains secteurs, par exemple dans l'approvisionnement en matières premières, de telle façon que l'on pourrait parler d'une concentration dans l'approvisionnement. Ceci ne vaut toutefois que pour les achats opérés en Suisse, où il s'agit de maintenir un certain potentiel en matières premières, si faible soit-il. Ainsi, les sociétés bâloises ont créé en commun la Manufacture d'Acides de Schweizerhall; pour la même raison, elles ont conclu des contrats de longue durée avec des producteurs indépendants de matières chimiques de base situés en Suisse.

Si nous nous occupons des problèmes de concentration tels qu'ils se posent dans l'industrie chimique suisse, nous pensons en premier lieu à une concentration effectuée au niveau de l'économie d'entreprise, qui est évidemment souvent provoquée par l'évolution qui a lieu sur le plan de l'économie politique. Nous allons donc, ici, nous borner à approfondir quelques processus de concentration que notre industrie connaît dans la recherche, la production et la distribution, ainsi que dans l'administration et le financement.

Un contrôle des naissances.

La politique d'expansion et d'investissements de l'industrie chimique suisse a, de tout temps, été inspirée par un principe qui consistait à éviter une concentration trop poussée des installations, aussi bien en Suisse que dans les usines étrangères. En Suisse même, nous renonçons partiellement aux avantages de la production en grand et transférons certaines fabrications à l'étranger, afin d'alléger le marché suisse des capitaux et du travail. Nous évitons de cette manière la naissance de complexes industriels trop étendus, partant incompatibles avec les conditions suisses.

La concentration d'une industrie de la chimie organique dans un petit pays comme la Suisse ne disposant pas de débouchés correspondants, pose certes des problèmes. En effet, les 9/10 de la production des sociétés industrielles bâloises sont exportés. Compte tenu de l'instabilité des conditions économiques dans lesquelles se déroulent les échanges internationaux, une telle cote d'exportations entraîne des risques plus étendus que pour les industries bénéficiant d'un marché indigène suffisant. Il en résulte que l'industrie chimique suisse ne représente pas un exemple type pour un processus de concentration, mais qu'elle doit au contraire continuellement chercher à établir un équilibre favorable entre la concentration et la décentralisation dans tous les secteurs de ses activités.

Portons nos regards vers la recherche; à une époque où l'humanité progresse à pas de géant dans tous les secteurs de la science et de la technique, cette discipline représente un facteur vital pour une entreprise de l'industrie chimique. L'évolution qui se fait jour dans la chimie est si rapide que la recherche est devenue le secteur le plus onéreux et le plus périlleux de nos activités. Puisque parmi les centaines de substances chimiques découvertes, une seule devient un produit commercial et que finalement une petite part des produits mis sur le marché laisse un bénéfice substantiel permettant de couvrir les frais de recherche et de financer de nouveaux travaux. En outre, on voit de plus en plus, dans des pays où le sens de la justice est quelque peu battu en brèche et où une juridiction sur les brevets fait défaut, des laboratoires indépendants copier simplement les inventions faites au prix de grands efforts intellectuels et matériels et les lancer sur le marché à des prix exempts du lourd tribut imposé par la recherche. Les services sanitaires officiels d'un certain nombre de pays soutiennent souvent, pour des raisons de pure opportunité, cette exploitation déloyale de la recherche. Si de telles pratiques se multiplient, il va de soi qu'un jour la recherche ne présentera plus d'intérêt pour les entreprises privées. Elle s'effondrera et se concentrera sur des Instituts d'État. Voilà certes une évolution extrêmement problématique.

L'obsession de la découverte.

Compte tenu de cette situation, les sociétés qui entretiennent des laboratoires de recherche se doivent d'améliorer autant que possible l'efficience de ces activités et, là également, se pose un problème de concentration.

L'époque à laquelle un chercheur isolé pouvait faire de nouvelles découvertes est depuis longtemps révolue. Le facteur génie a été remplacé par le facteur capital. Ce dernier n'est pas disponible à volonté et même dans les sociétés les plus importantes, le potentiel de recherche connaît des limites. Partout les efforts doivent être restreints à l'essentiel, ce qui exige une rationalisation poussée. Dans cet ordre d'idée, il faut en premier lieu procéder par sélection. Pour des projets dépassant le potentiel d'une entreprise, il est nécessaire d'accomplir certains travaux de recherche en commun avec d'autres sociétés disposant d'un savoir-faire spécifique dans ce secteur. Dans bien des cas, on pourra de ce fait réduire les frais de recherche, mais en même temps augmenter le rendement de travaux administratifs tels que l'exploitation de brevets et de la documentation, le service technique, le contrôle de la qualité, l'approvisionnement en animaux, etc., activités pouvant aisément être menées conjointement. Une concentration locale ne représente donc pas une condition « sine qua non » pour le succès d'une organisation de recherche. On aurait plutôt tendance à décentraliser, afin d'exploiter les avantages que peut offrir la recherche à l'étranger, selon des méthodes et dans un esprit différent. Ainsi CIBA a concentré sa recherche sur quatre pays, c'est-à-dire la Suisse, les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Inde. Les objectifs à poursuivre sont évidemment coordonnés et dirigés par un organisme central.

Le Marché Commun favorable aux concentrations ?

On sait que l'industrie chimique, en raison de l'automation poussée, est très fortement tributaire de capitaux, c'est-à-dire que la part du capital dans la production est relativement élevée par rapport au travail. Toutefois, l'automation et la production en masses sont deux concepts qui ne se recouvrent pas toujours. Ainsi, l'industrie chimique suisse est bien une grande industrie dans le sens d'une agglomération de centres de production et d'administration. Malgré cela, elle ne fabrique pas de produits de masse, mais bien plutôt des spécialités très différenciées et de toute qualité dépendant grandement de la recherche poussée et dont la production se fait au moyen de processus chimiques compliqués, opérés souvent dans des installations à usages multiples pouvant en cas de nécessité aussi servir à la fabrication d'autres produits.

Voilà qui montre bien que les possibilités offertes par la technique actuelle dans notre secteur ne demandent pas toujours une concentration de la production. Vu la situation critique que revêtirait sous l'angle des échanges commerciaux une concentration de toute la production en Suisse, il en résulte la possibilité et souvent la nécessité d'une décentralisation des productions. CIBA dispose ainsi de centres de fabrication en Italie, en Allemagne, en France, en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Espagne, au Brésil, en Argentine, en Inde, ainsi que quelques usines situées dans d'autres pays, dans lesquelles on ne procède qu'aux dernières étapes de la production. Cette décentralisation va plus loin : pour des raisons douanières ou autres, il est nécessaire que le même produit soit parfois fabriqué dans différentes usines. Le mouvement d'intégration européenne contribue toutefois à la concentration de la production, puisque les centres de fabrication à l'intérieur du Marché Commun peuvent se spécialiser et livrer leurs marchandises dans tout ce secteur. Ils jouissent ainsi des avantages que représente l'interférence des facteurs économiques.

C'est dans ce sens qu'à l'intérieur du Marché Commun les sociétés CIBA visent à une concentration dans les fabrications de certaines spécialités, dans la production de certaines présentations commerciales, de même que dans le conditionnement de l'article terminé.

Parlons un peu " sous-traitance ".

Une autre forme de concentration dans la production consiste, pour les sociétés suisses, et ceci en particulier dans le secteur pharmaceutique, à produire la substance active et à confier les autres étapes, jusqu'au produit fini, aux centres de production localisés dans les pays où la marchandise sera consommée. Toutefois, comme nous l'avons déjà dit, dans la plupart des cas le transfert des étapes préliminaires et des étapes finales de production dans les pays consommateurs ne se fait pas de plein gré, mais sous la pression de mesures de protection prises par les États, mesures entraînant pour commencer l'érection d'installations de conditionnement et suivies parfois même de la production de substances à l'intérieur du pays ainsi protégé.

Dans le secteur des colorants également, nous nous voyons depuis longtemps forcés de créer des centres de fabrication dans nos principaux marchés extérieurs. Dans ce domaine, on peut observer un autre phénomène de concentration, caractérisé par le fait que les fabricants de colorants bâlois entretiennent des usines communes à l'étranger. Citons parmi les principales, la Società Bergamasca per l'Industria Chimica à Seriate, la Clayton Aniline Co. à Manchester, érigée en 1911 déjà, l'usine Toms River aux États-Unis, qui approvisionnent les organisations de vente des Sociétés CIBA, Sandoz et Geigy en colorants et produits d'application technique; citons finalement le centre de production construit en commun à Resende, au Brésil. Une collaboration analogue, en partie avec d'autres sociétés, a lieu dans le secteur pharmaceutique. Une des particularités de cette concentration de production consiste dans le fait que la collaboration entre les différentes sociétés se limite uniquement au plan technique. Dès que la marchandise a quitté l'usine, elle est reprise par les organisations de vente des différentes sociétés et placée alors sous les lois de la libre concurrence, ce qui n'est pas sans créer des situations parfois tendues entre les différents partenaires. On voit donc que dans le secteur de la distribution, il n'y a ni le désir, ni d'ailleurs la possibilité légale, de concentrer les activités.

Comme la vente de produits chimiques ne peut se faire à partir d'un organisme central à travers tous les pays et continents, l'industrie chimique a rapidement créé des points de vente dans les principales zones de consommation. Sur les marchés importants, elle a même fondé ses propres organisations de distribution auxquelles sont

venus s'ajouter, à un stade ultérieur, les centres de production. Les maisons de l'industrie chimique bâloise ont ainsi érigé avec le temps un réseau implanté sur tout le globe, mais qui ne mérite toutefois pas les réserves souvent formulées à l'endroit de telles concentrations d'entreprises, puisqu'il s'agit-là d'une longue évolution, qui n'a rien de commun avec une hégémonie du marché, mais qui représente plutôt une nécessité vitale en regard des barrières douanières et autres entraves imposees par les États au commerce international.

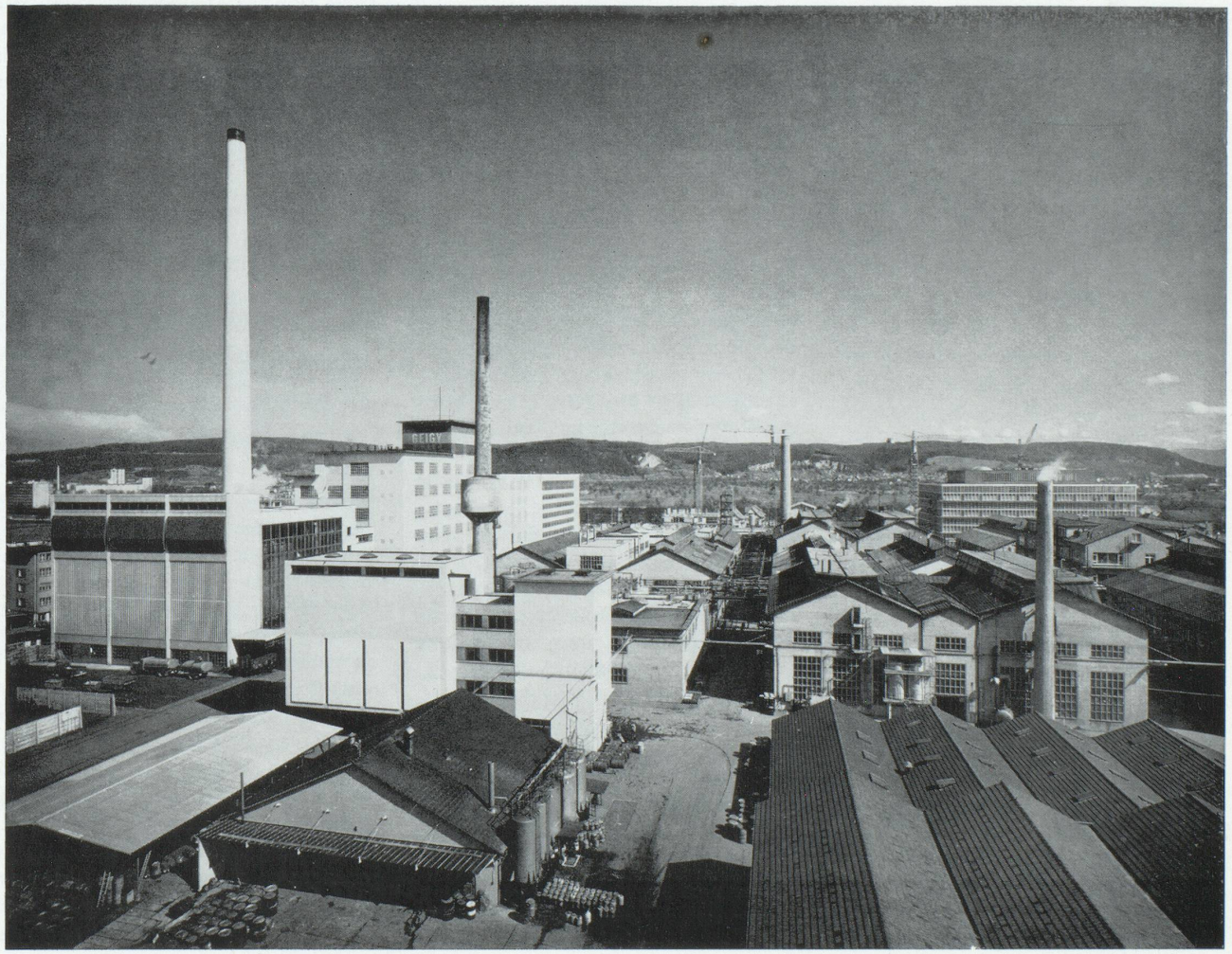
Vers l'émancipation des filiales.

Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas eu de fusions ou que de petites sociétés n'aient pas été rachetées par d'autres; dans le secteur de la photochimie par exemple, le processus connu de la concentration a rendu de telles transactions nécessaires à plusieurs entreprises. Mais celles-ci n'ont bien entendu pas été opérées pour affaiblir le jeu de la libre concurrence. D'ailleurs, l'importance des sociétés de l'industrie chimique suisse exclut de toute manière que celles-ci exercent une influence dominante sur le marché.

Les organisations extérieures sont dans une large mesure indépendantes. Chacune poursuit sa propre politique, compte tenu des conditions du marché. L'organisme central se borne à régler les questions de principe. Dans l'ensemble, le rôle principal n'est plus joué comme par le passé, par une maison mère vendant ses propres produits à l'étranger par le canal de ses représentations commerciales. De plus en plus, les sociétés affiliées sises à l'étranger viennent se placer à côté de la maison mère comme partenaires à parts entières d'un organisme économique commun. Les sociétés bâloises sont ainsi devenues des organisations de production et de vente et des holdings dans le cadre desquelles les tendances à la concentration et à la décentralisation s'opposent sans répit.

Concentration... administrative.

Les groupes industriels qui ont grandi organiquement, comme c'est le cas pour l'industrie chimique suisse, forment en premier lieu une concentration organisée de fonctions administratives et financières. En tant que holdings et organisations mondiales de production et de distribution, elles offrent de nombreuses possibilités sous le rapport des concentrations administratives et



financières. Ainsi, les sociétés américaines de CIBA sont réunies dans la CIBA Corporation of America, de même que les sociétés anglaises dans la United Kingdom Limited, alors que la maison mère à Bâle, en tant que centre de coordination, forme la clef de voûte du groupe. Dans ce cas également, il importe de déterminer la solution qui donnera les résultats optimums entre les pôles de la décentralisation et la concentration industrielle. On tâchera de tirer autant que possible parti des avantages que peut présenter la concentration dans le secteur administratif, c'est-à-dire d'assurer une meilleure vue d'ensemble, d'offrir de meilleures possibilités de crédits, d'utiliser des ordinateurs, de permettre une planification centrale des investissements et des programmes de recherche et de développement, ainsi que de l'extension technique de l'organisation commerciale.

Mais l'équilibre financier, seul, décide.

Les différents aspects de nos activités industrielles, que nous venons d'évoquer, ont un point commun : c'est l'équilibre financier de l'entreprise qui est déterminant en dernier ressort pour chaque décision à prendre et qui détermine également jusqu'à quel degré la concentration des différents effectifs peut être poussée. L'importance de la gestion financière d'une entreprise comme élément de décision est d'autant plus grande que l'entreprise est importante et ramifiée. Les investissements nécessaires à la découverte de nouvelles idées, de nouveaux produits et de procédés moins onéreux ne sont nulle part aussi élevés que dans l'industrie chimique. Il faut pouvoir disposer, après la découverte d'un nouveau produit et, en plus des sommes consacrées à la recherche, de moyens financiers considérables à longue échéance pour mettre au point et développer le produit, d'abord en laboratoire, puis dans l'usine pilote et finalement fabriquer en grand un produit prêt à la vente. C'est pour cette raison et compte tenu des gros risques financiers que comporte l'opération, que l'industrie chimique a principalement recours à l'autofinancement. Ce mode de faire représente en effet également une forme de concentration, c'est-à-dire la concentration sur ses propres capacités et ses propres moyens financiers. En ce qui concerne le financement des sociétés affiliées étrangères, en revanche, on peut constater une décentralisation croissante. La raison principale réside dans un droit international insuffisamment consolidé. Çà et là, notre propriété est menacée et livrée à l'avidité d'un fisc aux réactions inattendues. Pour le financement des sociétés affiliées, il nous faut donc de plus en plus recourir à des moyens financiers mobilisés dans le pays de domicile de la société. D'ailleurs, l'instabilité du système monétaire international nous force au point de vue des capitaux, à limiter notre interdépendance avec les sociétés étrangères, car les changements de cours finissent toujours par aller à la charge de la maison mère. Malgré cela, les investissements à l'étranger de nos entreprises suisses sont encore très élevés.

Un exemple qui n'en est pas un.

Nous voyons donc que l'interdépendance des sociétés bâloises avec leurs organisations étrangères est sous maints rapports assez souple, puisqu'il s'agit-là d'une communauté d'entreprises relativement indépendantes suivant, tant au point de vue économique que financier, un cours qui leur est propre. Nous pouvons ainsi pour terminer, revenir à la réflexion que nous avons faite au départ de notre exposé et aux termes de laquelle nous constations que les industries chimiques suisses ne représentent pas un exemple classique en ce qui concerne la concentration industrielle.

V. U.

Légendes des illustrations de cet article :

Page 21 :

L'extraction industrielle de substances actives provenant de drogues végétales exige des installations capables de traiter les matières premières par tonnes. On peut en retirer des extraits contenant de quelques centaines de grammes à des kilogrammes de substance active. Ces extraits sont ensuite soumis à la purification et à la cristallisation dans les mêmes conditions que dans les laboratoires de recherche.

Page 22 :

Installation-pilote pour la synthèse de substances médicamenteuses. Les méthodes de production utilisées au laboratoire permettent d'obtenir des quantités de l'ordre du milligramme au gramme. On aura recours à l'installation-pilote pour des quantités de 1 à 100 kilos avant de passer à la fabrication à l'échelle industrielle (par tonnes).

(Photos Sandoz.)

Page 25 :

Usine Geigy à Schweizerhall.