



Quelle

Stratégie Internationale. Hoechst-Roussel Uclaf 1968–1988: 20 ans de coopération exemplaire. Un état d'esprit européen¹

Le 5 octobre 1988 a été commémoré le 20^e anniversaire de la coopération initiée par Jean-Claude Roussel entre les deux Groupes. Prenant successivement la parole, M. H. Monod, Président du Directoire de la Société Française Hoechst, le Dr E. Sakiz, Président du Directoire de Roussel Uclaf et le professeur W. Hilger, Président du Directoire de Hoechst A.G., ont souligné les points forts et les résultats d'une coopération à ce jour unique en Europe, en matière de recherche, de production et de ventes.

Trois types d'accords en recherche et développement. La recherche est à l'origine et à la base de la coopération entre Hoechst et Roussel Uclaf. Jean-Claude Roussel souhaitait trouver une société européenne importante pour coopérer en recherche, ce qui a conduit à la prise de participation minoritaire par Hoechst en 1968. Trois types d'accords de recherche ont été conclus depuis :

- Les accords de screening, permettant de tester les molécules obtenues par les deux recherches pour une application aussi large que possible.
- Un accord de recherche commune ayant pour objet de regrouper les moyens pour des thèmes de recherche pharmaceutiques particulièrement risqués, complexes ou coûteux ; les médicaments ainsi découverts sont ensuite généralement développés par les deux réseaux internationaux de distribution sur la base d'un co-marketing. Le choix des thèmes est effectué avec une grande flexibilité. Depuis le début de la coopération, ce sont les antibiotiques, et plus précisément les Céphalosporines, qui sont au premier plan. Le premier résultat en est le Céfotaxime, d'autres produits sont en préparation. Avec un chiffre d'affaires total de 2,3 milliards de francs, le Céfotaxime se situe parmi les tout premiers médicaments du monde. Les domaines de recherche commune représentent selon les années 15 à 20 % du budget de Roussel Uclaf.
- Un accord de développement parallèle qui s'apparente à une convention de cross-licensing général et qui s'applique, dès les tout premiers stades, aux molécules issues de la recherche de chacun des deux groupes. Cet accord couvre toutes les recherches pharmaceutiques des deux Groupes en dehors des domaines dits de recherche commune et permet un très large accès au marché.

Une véritable complémentarité : scientifique...

La découverte d'un médicament, explique le Dr E. Sakiz, est un parcours difficile qui demande une très grande expérience. En laissant aux différentes recherches leur indépendance nous avons tiré parti des compétences de chacun. Par exemple, Roussel Uclaf a une expertise en endocrinologie, et tout particulièrement dans les stéroïdes. C'est sa « chasse gardée ». À l'inverse Hoechst a une compétence scientifique dans les diurétiques ; Roussel Uclaf a décidé de ne pas entrer dans ce domaine.

Par contre, lorsque les sujets sont risqués, coûteux ou complexes, nous savons mettre en commun nos moyens et atteindre ainsi la masse critique nécessaire pour faire aboutir nos projets. Comme exemple éclatant de cette démarche nous pouvons citer le Claforan. Première

¹ Archives Groupe de Sanofi-Aventis, Paris-Massy / Fonds Roussel Uclaf / RU 26 / Stratégie Internationale. Hoechst-Roussel Uclaf 1968–1988: 20 ans de coopération exemplaire. Un état d'esprit européen, in: Uclafilm – Revue du Groupe Roussel-Uclaf, Nr. 70, November 1988, S. 3–5.

céphalosporine de 3^e génération, le céfotaxime est encore en tête de sa classe, dans un marché en pleine expansion. Les bons résultats de 1988, nous les devons autant aux performances de nos produits respectifs, qu'à celles de nos produits communs. Nous les devons donc à notre manière de gérer notre « potentiel de matière grise ».

... industrielle ...

Il existe un autre secteur dans lequel notre complémentarité est un atout mutuel : c'est le domaine industriel. En effet, l'outil industriel de l'un ou de l'autre, usine pharmaceutique, usine chimique, est utilisé au mieux des intérêts de chacun. Notre effort de rationalisation ne signifie pas toujours : se concentrer en un point unique. Au contraire, si nécessaire, comme cela a été le cas récemment au Japon, une nouvelle unité de fabrication totalement indépendante est construite.

Cette richesse que nous apportent nos différences, nous la retrouvons également dans le domaine de la technologie. Champion des synthèses longues et stéréo-spécifiques, Roussel Uclaf, par le savoir-faire de ses usines de Neuville-sur-Saône et de Vertolaye, enrichit le patrimoine chimique de Hoechst. Le concept de Hoechst « High Chem » s'en trouve élargi, comme il a été renforcé par l'acquisition du Groupe américain Celanese. En production chimique, les deux partenaires sont complémentaires. Les différences dans les productions n'excluent pas des échanges réguliers et une coopération technique approfondie.

En pharmacie, Hoechst produit pour Roussel Uclaf en Asie du Sud-Est, Egypte et Europe du Nord, et Roussel Uclaf pour Hoechst en Grande-Bretagne et en Belgique. Sur les marchés importants, tels que le Japon, Hoechst et Roussel Uclaf possèdent leur propre fabrication pharmaceutique.

... commerciale

La forme de coopération dans les ventes est différente. En pharmacie, Roussel Uclaf est implanté de longue date dans de nombreux pays, principalement en Europe, en Amérique latine et au Japon. Dans ces pays, Roussel Uclaf et Hoechst sont représentés séparément sous leurs « drapeaux ».

Dans les pays dans lesquels Roussel Uclaf n'était pas ou peu représenté, il y a eu soit création de joint-venture, soit représentation de Roussel Uclaf par les filiales de Hoechst. Cette stratégie est destinée à faciliter la pénétration de Roussel Uclaf dans ces marchés.

Sauf quelques exceptions, Roussel Uclaf ne possède pas de réseaux de distribution dans le secteur agricole. La coopération s'est intensifiée au cours des années 80 avec le Décis. Aujourd'hui, les produits Roussel Uclaf sont représentés par Hoechst dans 30 pays, et dans 2 pays un joint-venture a été créé (U.S.A., Italie). Dans 4 pays (essentiellement en France), la totalité des produits Roussel Uclaf / Hoechst est vendue par Roussel Uclaf uniquement.

Notre rapprochement avec le Groupe Hoechst n'empêche pas Roussel Uclaf de coopérer avec d'autres sociétés industrielles sous des formes variées. L'exemple de Nippon Roussel au Japon illustre la réussite d'un partenariat avec des firmes comme Chugai et Eisai. Dans le domaine agrovétérinaire, des contrats de distribution ou d'échanges de produits ont été conclus, par exemple avec Wellcome et DuPont.

Un modèle de coopération européenne...

L'Europe de 1992 exerce sur nous une indéniable fascination, déclare le Professeur Hilger. La coopération entre nos deux firmes s'inspire également de la vision d'une Europe unie, chère à Robert Schuman et à Konrad Adenauer.

La Communauté Européenne est une région économique comptant 320 millions d'individus. Avec 31 % du marché mondial de la chimie, c'est le plus grand marché du monde. Une fois qu'il sera devenu un véritable marché intérieur, il dépassera en importance le marché nord-américain. L'objectif visant à intensifier l'intégration de l'Europe s'inspire du postulat que dans un système d'économie intégrée, chaque partenaire est plus fort qu'il agit isolément.

L'esprit européen a certainement soufflé sur notre projet de coopération, entamée il y a vingt ans, mais son but premier était d'assurer l'avenir de nos deux sociétés. Nous avons agi de manière pragmatique, comme l'Europe politique au début de la CEE. « L'Europe » des nations peut avoir servi de modèle à notre action inspirée par le souci de préserver l'autonomie et l'identité du partenaire, d'éviter toute concurrence ou filialisation de l'autre, comme l'a rappelé le Dr Sakiz. Ce concept, d'abord établi sur la base d'une participation minoritaire puis majoritaire de Hoechst, à une époque où l'État français a pris une certaine part du capital, a permis une croissance commune fructueuse de nos deux maisons.

... qui respecte l'identité et la culture de chacun

On a parlé de la culture française de Roussel Uclaf. Nous croyons à sa puissance, à sa force, et pensons que notre propre culture institutionnelle lui offre un cadre approprié. Au sein de la grande famille de Hoechst, les individus doivent s'épanouir librement dans un climat spirituel propice à l'accomplissement des performances que nous nous imposons à nous-mêmes.

Il y a deux ans, Hoechst a acquis, avec Celanese, une société américaine dotée d'une culture propre très marquée. Dans un esprit de partenariat, nous voulons, là également, conserver à cette firme son caractère spécifiquement américain, car c'est l'une des conditions indispensables aux performances de cette entreprise.

Les exemples de Hoechst RU et de Hoechst Celanese sont aptes, me semble-t-il, à redresser l'opinion sur le rôle des multinationales. Le caractère d'une entreprise, qui est issu d'une longue tradition, ne doit pas être abandonné à la légère au profit d'une internationalité floue et impersonnelle.

Stratégie Internationale. Hoechst-Roussel Uclaf (1968–1988). In: Themenportal Europäische Geschichte (2015), URL: <<http://www.europa.clio-online.de/2015/Article=729>>.

Auf diese Quelle bezieht sich ein einführender und erläuternder Essay von Marx, Christian: Multinationale Unternehmen in Westeuropa seit dem Ende des Booms. Von der deutsch-französischen Kooperation zwischen Hoechst und Roussel Uclaf zu Sanofi-Aventis (1968-2004). In: Themenportal Europäische Geschichte (2015), URL: <<http://www.europa.clio-online.de/2015/Article=728>>.