

séance du lundi 22 février 1999

L'EVOLUTION DES INDUSTRIES DES SCIENCES DE LA VIE

Jena-René FOURTOU

Le 1^{er} décembre 1998, à Strasbourg, le puissant groupe allemand Hoechst, fondé il y a plus de deux siècles, l'un des leaders mondiaux de la chimie et de la pharmacie, et Rhône-Poulenc, son équivalent français, annonçaient leur décision de fusionner, pour se consacrer, dans le futur, aux industries des sciences de la vie, exclusivement.

Une société nouvelle, Aventis, devrait donc naître prochainement, sous réserve, bien sûr, de l'acceptation des assemblées d'actionnaires, des autorisations et des consultations nécessaires. Elle sera composée des activités pharmaceutiques, et de santé animale et végétale, de chacune des deux sociétés fondatrices.

Nous avons choisi ce nom d'Aventis parce qu'il évoque, tout à la fois, le mouvement, la science et l'avenir.

Cette nouvelle entreprise sera composée de 95 000 salariés, elle sera présente dans tous les pays du monde et, forte d'un chiffre d'affaires de 120 milliards de francs, disputera la prédominance mondiale à Novartis et Merck. Ce sera une société française dont le siège social sera localisé à Strasbourg. Son directoire comprendra deux Français et deux Allemands.

Hoechst et Rhône-Poulenc se préparent à se séparer de leur chimie respective, au plus tard dans les trois ans qui viennent, puis, une fois réalisés ces désinvestissements d'activités qui constituèrent longtemps leur principale force, les deux sociétés mères fusionneront au sein d'Aventis. Au terme de ce processus, Hoechst et Rhône-Poulenc auront donc disparu. Aventis seule subsistera.

*

* *

Pourquoi une telle révolution, avec les chocs culturels et sociaux, les risques industriels et financiers qu'elle entraîne, alors que les deux sociétés connaissent un développement satisfaisant et que Rhône-Poulenc, en particulier, a réalisé, en 1998, les bénéfices les plus importants de son histoire et prévoit encore une croissance régulière de ses résultats pendant les trois prochaines années ?

- Où en sommes-nous aujourd'hui de ce grand projet ? Quels sont les principaux enjeux d'une telle intégration ?

- Et tout d'abord, qu'entend-on par industries des sciences de la vie ? Quelles en sont les principales composantes et caractéristiques ?

Voilà les thèmes que je me propose de développer avant de répondre à vos questions éventuelles.

*

- les semences, et plus particulièrement les semences génétiquement modifiées ;
- enfin, les composantes sophistiquées de la nutrition humaine ;
- bref, toutes les industries de santé et nutrition qui sont fondées sur la science du vivant.

Ce sont des industries d'un haut niveau scientifique et technologique, dont le développement est important grâce à une innovation permanente. Celle-ci s'appuie aujourd'hui sur une formidable effervescence de découvertes dans de nombreux champs scientifiques: génomique, biotechnologies, chimie combinatoire, bio-informatique et autres technologies de l'information.

Elles répondent à des besoins fondamentaux de la société et leurs marchés sont en croissance régulière.

Elles sont fortement régulées et contrôlées par les autorités sanitaires de chaque pays.

Les enjeux économiques et financiers liés à leurs activités sont considérables.

Pour l'entreprise, la découverte de molécules, les tests *in vitro*, puis *in vivo*, les essais cliniques, les frais de mise sur le marché des produits, représentent des coûts énormes qui ne cessent d'augmenter. Le coût de découverte et de développement d'un produit pharmaceutique a été multiplié par dix en vingt ans, et par un peu plus de deux sur ces dix dernières années.

Ce coût est aujourd'hui, en moyenne, de 500 millions de dollars. Ces investissements énormes peuvent se transformer en perte sèche, si les essais de dernière phase s'avèrent négatifs. *A contrario*, les grands produits permettent des gains extrêmement importants en cas de réussite commerciale.

Les choix de la communauté financière témoignent de cette réalité : on trouve actuellement sept entreprises de sciences de la vie parmi les vingt premières capitalisations mondiales. La valorisation boursière du pharmacien américain Merck atteint aujourd'hui la somme phénoménale de 180 milliards de dollars.

C'est pourquoi toutes ces industries sont devenues mondiales, et sont en pleine restructuration comme je vais l'illustrer rapidement.

*
* *

En fait, le concept d'Industrie des sciences de la vie est historiquement récent puisqu'il n'apparaît, dans le vocabulaire stratégique et financier des entreprises, et dans les médias, qu'au début des années 90.

C'est le groupe américain Monsanto qui lance, le premier, ce concept dans le public, lorsqu'il décide d'engager un effort de recherche exceptionnel dans les biotechnologies, tout en créant un centre de recherche commun à la pharmacie, à l'agrochimie, et aux semences.

C'est il y a une douzaine d'années que Rhône-Poulenc décide de transformer son portefeuille d'activités pour sortir du textile et de la chimie des commodités, et se consacrer aux sciences de la vie, et aux spécialités chimiques. C'est à cette époque que nous engageons une politique, très volontariste, de cessions et d'acquisitions.

Les rachats du laboratoire pharmaceutique allemand Nattermarin, de l'agro-chimiste américain Union Carbide, du laboratoire pharmaceutique américain Rorer, des vaccins canadiens de Connaught, des laboratoires anglais de Fisons, marquent une forte progression et un engagement irréversible du groupe dans les sciences de la vie tout en contribuant à

trois ans, celle des Suisses Sandoz et Ciba Geigy qui donne naissance à Novartis, leader mondial actuel des sciences de la vie.

Enfin, pour terminer cette énumération d'ailleurs incomplète, la fusion, annoncée deux jours après la nôtre, de Synthélabo et de Sanofi qui constitue une autre bonne nouvelle pour la pharmacie française. Puis, dernière en date, celle de l'anglais Zeneca et du suédois Astra, rendue publique quinze jours après.

La création d'Aventis s'inscrit donc dans un vaste mouvement de recomposition de notre industrie qui, inéluctablement, se poursuivra au cours des mois et années à venir.

Nos industries sont, par ailleurs, tout à fait au cœur de défis, d'enjeux et de débats qui sont majeurs pour l'avenir de nos sociétés humaines.

Elles apportent, en effet, des solutions à des problèmes vitaux de santé et de nutrition. Et leurs responsabilités, leurs obligations éthiques, sont à la mesure de ces enjeux vitaux. Elles occupent, de ce fait, une place particulière dans l'opinion publique. Aucun autre secteur ne suscite autant d'espoirs, autant d'inquiétudes, voire de suspicion. C'est en tenant compte de cette sensibilité particulière, parfois irrationnelle, que nous devons entretenir une relation constructive et permanente avec l'opinion et les législateurs.

Permettez-moi d'illustrer rapidement cela :

- L'espérance de vie croît régulièrement de trois mois par an et un grand nombre des enfants qui naissent aujourd'hui seront plus que centenaires.

- Et cependant, les médicaments d'aujourd'hui ne traitent pas plus de 50 % des maladies existantes ; sous l'effet de la mondialisation et du vieillissement de la population, de nouveaux défis de santé surgissent : SIDA, développement des maladies tropicales, recrudescence de maladies microbiennes dues au développement des résistances aux antibiotiques, croissance du nombre de cancers et des maladies neuro-dégénératives.

- A l'inverse, la thérapie génique, l'immunothérapie, la génomique en général, permettent d'envisager, dans les vingt ans à venir, des progrès décisifs dans la pertinence et l'efficacité des thérapies.

- Des progrès tels que la maîtrise de la fécondation assistée ont contribué à transformer rapidement nos sociétés, tandis que des questions nouvelles de morale et de responsabilités se posent : biotechnologies, clonage, responsabilité des scientifiques, des politiques ; ceci est parfaitement illustré par l'effervescence des procès, aux Etats-Unis bien sûr, mais aussi en France.

- Les exigences de précautions et les réglementations explosent, souvent au-delà du rationnel, paralysant parfois les évolutions et les progrès, contre l'intérêt même du public que l'on veut protéger.

- Les coûts explosent également : coût de l'innovation, coût des enregistrements, de la fabrication et de la distribution, budgets et déficits des systèmes de santé et des systèmes sociaux.

Dans les années 50, le club de Rome prédisait de grandes pénuries et disettes pour le monde à venir, en raison du caractère limité des ressources et de la croissance continue de la population mondiale.

Effectivement, depuis, la population du monde, qui s'élevait à 2,5 milliards de personnes en 1950, est passée à 5,8 milliards aujourd'hui.

Néanmoins, d'importantes craintes resurgissent à nouveau: d'une part, la population mondiale continuera à croître, au cours des prochaines décennies et, d'autre part, la surface des terres arables diminue régulièrement. Ce dernier phénomène est, principalement, la conséquence du développement des agglomérations au détriment de terres anciennement cultivées, et de l'inexorable extension des zones désertiques dans certaines parties du monde.

- Seules les biotechnologies, en plein développement aux États-Unis, et encore fortement contestées en Europe, permettront de relever ce défi.

Les exemples réussis ne manquent pas, même en dehors des États-Unis. Ainsi, au Mexique, des essais menés à grande échelle sur les pommes de terre ont pu permettre des améliorations de rendement de l'ordre de 30 à 50 %. D'autres essais menés au Kenya ont pu faire progresser le rendement des bananiers de 35 %.

- Il incombe aux sociétés de sciences de la vie de se préparer à cette mutation, de développer les sciences et les technologies du futur, avec l'esprit de responsabilité qui s'impose, tout en faisant évoluer nos concitoyens, pour qu'ils comprennent et acceptent ces nouvelles technologies comme de véritables progrès.

Dans un tel contexte, seules les très grandes sociétés mondiales, possédant de fortes capacités scientifiques, technologiques, financières, de management, seront capables de relever tous ces défis qui sont autant de chances d'innovation, de développement et de création de valeur.

Il faut en effet transformer la recherche et le développement, y investir de plus en plus, prendre de plus en plus de risques financiers. Cet effort financier pour l'innovation n'est pas seulement interne, il est destiné, de plus en plus, à mettre en œuvre des coopérations avec les universités, les organismes de recherche, les sociétés d'innovation et de haute technologie, celles que les Anglo-Saxons appellent start-up, et dont le nombre s'accroît à grande vitesse dans le monde, et plus particulièrement aux États-Unis.

Car il est clair que, si seuls les grands groupes ont la capacité financière nécessaire à la prise de risque, au développement, à la production et à la commercialisation mondiale des produits, ils n'ont pas, loin s'en faut, le monopole des découvertes et de l'innovation qui, très souvent, sont le fait de petites équipes indépendantes et particulièrement créatives. Notre succès futur dépendra donc, aussi, de l'efficacité du réseau de coopérations que nous aurons su tisser avec les chercheurs les plus innovateurs au monde.

*

* *

Aventis a vocation à participer à tous les défis que je viens d'évoquer, avec l'ambition de réussir à être parmi les meilleurs et de jouer le rôle majeur qui doit être le sien.

Dès sa création, Aventis disposera du budget de recherche et de développement le plus important de la profession, 3 millions de dollars contre 2,7 à Novartis. Son portefeuille de brevets sera particulièrement compétitif, tant en thérapie génique que dans les biotechnologies végétales, par exemple.

Son portefeuille de produits en développement rivalisera avec celui des meilleurs, avec:

- une soixantaine de projets en pharmacie dont une quinzaine de grande importance thérapeutique;

- et un programme de lancement de deux produits nouveaux par an pour les cinq

forte progression, comme l'antithrombotique Lovenox, et l'anticancéreux Taxotère chez Rhône-Poulenc, et, chez Hoechst, l'antiallergique Allegra et l'antiarthritique Arava, sans parler des nouveaux produits de l'agro, notre rentabilité devrait très notablement progresser. C'est d'ailleurs l'avis de nombreux analystes financiers spécialisés dans notre secteur d'activité, notamment à Wall Street et à Londres.

Mais d'autres projets de fusion, dont la cohérence semblait évidente, ont finalement échoué.

La fusion Aventis verra-t-elle le jour ?

Cette fusion ne risque-t-elle pas - malgré toutes les potentialités qu'elle recèle et les espérances qu'elle suscite - de décevoir, tant l'écart culturel entre Allemands et Français apparaît rédhibitoire à un grand nombre d'observateurs ?

Je pense qu'il ne faut pas surestimer les embûches et les difficultés, notamment sociales et humaines, inhérentes à un tel projet.

Deux mois et demi après l'annonce de notre future union, j'ai la grande satisfaction de vous confirmer que nos travaux avancent avec efficacité, grâce au respect mutuel, à la volonté partagée de réussir, et à l'esprit d'équipe qui animent toutes les personnes concernées, non seulement au niveau des états-majors, mais aussi dans les équipes opérationnelles.

Ces travaux ont pour premier objectif l'obtention de toutes les autorisations bruxelloises et américaines que vous pouvez imaginer, ainsi que la confirmation de nos accords par les assemblées générales exceptionnelles d'actionnaires qui se tiendront au mois de mai.

Tout cela fait, malheureusement, qu'Aventis ne pourra donc pas être créée avant le mois de juillet. Pendant ces six mois d'attente, s'élaborent les stratégies, les organisations et les plans d'action du futur; cela implique qu'au préalable les responsables soient choisis, et cela jusqu'au niveau le plus opérationnel. Ce processus est particulièrement délicat. Il est essentiel pour la qualité du futur management et pour l'éclosion d'une culture et d'une éthique communes, indispensables à la cohésion et l'efficacité du nouvel ensemble. Le choix de ces responsables est bien avancé. A ce jour, plus de 600 d'entre eux ont déjà été pressentis.

Cette dynamique et l'enthousiasme qui l'accompagne, malgré l'existence d'inquiétudes individuelles qui sont naturelles face à un changement d'une telle ampleur, me rendent optimiste.

Jürgen Dorman, président de Hoechst, et moi-même, nous connaissons et cultivons notre amitié depuis plus de quatre ans. Notre engagement commun pour faire aboutir et réussir notre projet est total.

La naissance d'Aventis n'est pas seulement un moment important de l'histoire des industries des sciences de la vie. Elle n'est pas seulement un tournant de l'histoire de l'industrie française. Aventis est aussi la première fusion de deux grands industriels français et allemand, et participe en cela à la construction effective de l'Europe.

*
* *

Mesdames, Messieurs,

Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est dominé par la puissance des systèmes de communication. Tout circule très vite, que ce soient les personnes, les

La société française, en particulier, est, trop souvent encore, fondée sur des habitudes et des conservatismes qui brident la création, l'innovation, la prise de risques. L'excès de contraintes administratives, fiscales et sociales, sont largement défavorables aux créateurs.

J'ose espérer que « le projet de loi sur l'innovation et la recherche », actuellement en examen, permettra de débloquer une partie de ces contraintes afin que les chercheurs volontaires puissent enfin se lancer dans la création des entreprises innovantes dont nous avons tellement besoin.

Des progrès sont néanmoins perceptibles depuis deux à trois ans, notamment dans certaines de nos écoles de commerce et de gestion. Rhône-Poulenc lui-même est engagé dans des programmes d'aide aux jeunes scientifiques qui veulent créer leur entreprise et dans des fonds de capital-risque. Mais notre retard est très enraciné dans nos mentalités. Il faut multiplier les initiatives de tout genre. Je souhaite, car je suis profondément attaché à notre pays, que la construction européenne nous aide dans cette voie.

Je vous remercie de m'avoir fait l'honneur de m'inviter, et de m'avoir ainsi donné l'occasion d'évoquer, devant votre assemblée, quelques caractéristiques de l'évolution récente des industries des sciences de la vie. J'ai beaucoup parlé d'Aventis, d'une part, parce que cette fusion me semble très représentative de l'évolution actuelle de nos métiers et que, d'autre part, elle constitue une chance formidable pour Rhône-Poulenc et, j'en suis convaincu, pour l'industrie de notre pays.

Merci de votre attention.