

Source : [http://lexpansion.lexpress.fr/economie/visite-chez-aventis-les-jeunes-maries-de-la-chimie\\_13509.html](http://lexpansion.lexpress.fr/economie/visite-chez-aventis-les-jeunes-maries-de-la-chimie_13509.html)

Le 28 janvier 2013

DANS LES COULISSES DE LA FUSION RHÔNE-POULENC-HOECHST

## Visite chez Aventis, les jeunes mariés de la chimie

Jacqueline Mattei - publié le 21/10/1999 à 10:12

0

Les maçons s'activent à Schiltigheim, dans les champs qui bordent la banlieue nord de Strasbourg. Les clés de l'immeuble destiné à abriter le siège social d'Aventis le groupe qui naîtra, le 15 décembre, du mariage de Rhône-Poulenc et de Hoechst doivent être livrées le 30 octobre, les premiers occupants arriveront à la mi-novembre. Depuis avril, les étages ont poussé comme des champignons mais il reste à câbler tout l'immeuble. Pour mettre ce bâtiment qui abritera à peine 180 personnes sur les 90 000 que compte Aventis dans le monde à la pointe de la technologie en matière de communication, Rhône-Poulenc et Hoechst s'appêtent à investir quelques dizaines de millions de francs.

Ce siège champêtre est provisoire. Pris de court par les pressions du Koweït, principal actionnaire de Hoechst, pour avancer la fusion totale des deux groupes, les dirigeants ont choisi le site " parce qu'il était possible d'obtenir le permis de construire en quinze jours ", confie Michel de Bourmont, futur directeur du siège social. L'an prochain, précise-t-il, pourrait commencer la recherche du site d'un siège définitif " plus conforme à l'image que nous voulons donner d'Aventis, leader des sciences de la vie ".

Les Français accusés d'être

les dominateurs du couple

Mais c'est un chantier plus considérable qui mobilise les énergies : marier deux groupes de culture différente, où se côtoient 12 000 Allemands, 25 000 Français et 17 000 Américains. Unir les hommes de Rhône-Poulenc, inquiets à l'idée de tomber sous l'emprise germanique, à ceux de Hoechst, traumatisés par l'abandon de la chimie traditionnelle, sans donner l'impression que les uns l'emportent sur les autres, est une véritable gageure. Mais parler de rivalité franco-allemande est un sujet tabou dans les deux groupes. " Les Français sont très populaires à Francfort, nous sommes habitués à travailler de longue date avec eux ", affirme le dynamique Heinz-Werner Meier, futur président d'Aventis Pharma-Allemagne, qui jure ne pas pratiquer la langue de bois. " Il n'y a aucun problème entre les Français et les Allemands ", insiste de son côté Philippe Peyre, qui coordonne l'intégration de l'ensemble de la pharmacie. Reste qu'à un récent séminaire de cadres des deux groupes, dans le Sud tunisien, de vives tensions sont apparues... et ce sont les Français qui ont été accusés d'être trop dominateurs.

Une équipe responsable

de l'intégration a été créée

Tout avait commencé dans un climat d'euphorie. En décembre 1998, les cadres des deux groupes, pas encore autorisés à se rencontrer officiellement, se rendaient des visites clandestines. En février 1999, devant les cadres de la pharmacie réunis à Barcelone, Richard Markham, patron de Hoechst Marion Roussel (HMR), et Michel de Rosen, patron de Rhône-Poulenc Rorer, ont " fait assaut de démonstrations d'affection ", se souvient l'un des participants. Ce qui est piquant quand on sait que Michel de Rosen, ayant refusé d'être le n° 2 d'Aventis Pharma, quittera le groupe au moment de la fusion. Mais il assumait la mission qui lui a été confiée " faciliter l'intégration " avec le sens du devoir qui le caractérise ", dit un proche.

Au départ, le terrain avait été déminé avec soin : Jean-René Fourtou, PDG de Rhône-Poulenc, n'a pas été pour rien consultant pendant vingt-trois ans chez Bossard. Les futurs dirigeants d'Aventis et de ses filiales ont été désignés, avant l'annonce de la fusion, le 1er décembre 1998. Début 1999, une équipe de " responsables de l'intégration " dirigée par Guy Yvol pour l'agrochimie et Philippe Peyre pour la pharmacie a été mise en place. Sur le terrain, 250 groupes de projet ont été constitués afin d'étudier l'organisation et les synergies. Tout devait aller tambour battant, les décisions être bouclées en avril et les filiales mises en place au 1er juillet.

L'intervention du Koweït a précipité la fusion complète des groupes mais retardé le calendrier des filiales opérationnelles, dont l'organisation en cascade ne sera pas achevée avant le courant de mars 2000, au plus tôt. La période confuse de renégociation a démobilisé les équipes : " Nous étions partis pour une intégration rapide, le ralentissement nous a posé un vrai problème, nous réunissions les gens pour leur expliquer qu'il fallait être patient ", raconte Daniel Camus, directeur financier d'HMR, qui occupera le même poste au sein d'Aventis Pharma.

L'intermède a également ravivé les conflits entre les deux équipes. " Les débuts ont été difficiles, reconnaît Alain Godard, président de Rhône-Poulenc Santé Végétale et Animale, futur directeur général d'Aventis Agriculture, qui regroupera les activités agrochimiques et vétérinaires. Pour inspirer confiance aux équipes, il faut que la direction soit perçue comme étant unie. Ce qui n'était pas le cas jusqu'en avril. L'équipe de direction n'a vraiment commencé à travailler en pleine harmonie qu'en mai, une fois tranchés les problèmes d'organisation, de localisation des activités et de stratégie. "

La recherche se fera sur le modèle de Hoechst

Le compromis prévoit que la filiale Aventis Crop Sciences (agrochimie) sera menée par un directoire bicéphale : Alain Godard, qu'on dit doué du sens de l'écoute, et Gerhard Prante, le patron d'AgrEvo, qui est un homme de terrain. En contrepartie, Rhône-Poulenc marque des points sur la stratégie : les développements dans les biotechnologies et les semences, qu'AgrEvo voulait réaliser très vite, se feront avec prudence.

Les conflits ont été plus feutrés dans la pharmacie. Mais certains disent avoir du mal à s'y retrouver entre les consignes de Michel de Rosen, de Richard Markham, futur directeur général d'Aventis Pharma, et d'Igor Landau, qui présidera la société. Le responsable désigné pour les ressources humaines, Gerhard Linzbach, a préféré rallier Celanese (qui rassemble les actifs chimiques dont Hoechst se désengage). La réorganisation de la recherche a soulevé une vague

d'inquiétude chez les chercheurs : " Avec le découpage du développement en grandes étapes, elle se fait sur le modèle de Hoechst, qui est en réalité le modèle américain ", souligne l'un d'eux.

Depuis juillet, les passions se sont apaisées et l'organisation se met peu à peu en place. Les nominations s'élargissent : 800 postes à responsabilité ont déjà été attribués. Chaque manager désigné choisit ses collaborateurs. Pour éviter le favoritisme, un protocole strict a été mis en place : le profil de la fonction est défini par le DRH, la liste des candidats est établie par le futur et l'ancien manager, l'évaluation des candidats fait l'objet d'un rapport écrit. Les choix s'effectuent officiellement en fonction des compétences. " L'équilibre entre les hommes de Hoechst et ceux de Rhône-Poulenc n'est en aucun cas un critère ", affirme Philippe Peyre. Dans l'agrochimie, la répartition actuelle des nominations est proche de 50-50, dans la pharmacie elle serait de 52-48 en faveur de Hoechst.

Certains des heureux élus se partagent pour l'instant entre deux jobs, l'actuel et le futur, d'autres travaillent sans filet. Au onzième étage de Poseidon Haus, un immeuble d'une blancheur de laboratoire, qui est le siège de HMR à Francfort et va devenir celui d'Aventis Pharma, il faut traverser une série de bureaux vides avant de trouver un de ces nouveaux promus. Guillaume de Forceville occupe une fonction stratégique, qu'il évoque avec enthousiasme: " s'assurer que le plan de synergie se met bien en place et donne les bénéfices escomptés ". Pour rejoindre Francfort, il a dû laisser femme et enfants, dont un bébé, à Tokyo, où il était responsable financier de Rhône-Poulenc Rorer pour la zone Pacifique. " Je n'ai pas de contrat de travail d'Aventis puisque la société n'existe pas mais une simple lettre d'intention, raconte-t-il. Si le contrat définitif ne me convient pas, je n'aurai plus qu'à dire au revoir. "

Déséquilibre de salaires et

jeu des chaises musicales

Pour les cadres ambitieux, le processus relève du jeu de chaises musicales. Ceux qui n'ont pas été retenus pour un poste doivent se précipiter sur un autre. " A mesure que la liste des nominations s'allonge, les chances des autres s'amenuisent. Cela finit par déstabiliser les équipes ", reconnaît Guy Yvol. Les recalés peuvent négocier des conditions de départ avantageuses, s'ils jouent le jeu jusqu'à la fusion. Ils peuvent aussi espérer un repêchage de dernière heure, car la liste des défections s'allonge. Ainsi, la scission des actifs chimiques de Hoechst offre des solutions de repli aux cadres allemands mécontents du mariage.

Ce brassage entraîne des problèmes de rémunération dans la pharmacie, les cadres de Rhône-Poulenc étaient moins bien payés que ceux de Hoechst, mais avaient toutefois plus de stock-options et de logistique. Une centaine de cadres allemands devraient rejoindre le siège d'Aventis Crop Sciences à Lyon, tandis que 70 Français iraient en Allemagne ou en Angleterre. Les Français redoutent les prix élevés des appartements à Francfort. Les Allemands s'inquiètent de l'absence d'écoles internationales à Lyon. Ceux qui devaient venir du siège d'AgrEvo à Berlin ont refusé les postes offerts à Lyon. " Cela nous fait un trou dans les compétences ", s'inquiète Alain Godard.

La grogne aux Etats-Unis : deux sites vont fermer.

A Strasbourg, 140 à 160 personnes vont venir de Paris et de Francfort, une trentaine seront recrutées sur place. Bien que chaque groupe ait désigné les élus, une quarantaine seulement pour l'instant ont loué un appartement dans cette ville. Beaucoup de cadres allemands envisagent de laisser leur famille à Francfort et de faire la navette. Mais même les Parisiens hésitent à s'installer en Alsace. Des charters de fin de semaine Strasbourg-Paris avaient été envisagés pour favoriser le commuting les migrations des banlieusards vers leur lieu de travail , mais l'idée a été abandonnée. " Notre souhait est que Français et Allemands s'installent à Strasbourg ", précise Michel de Bourmont.

Les groupes de projet ont bien progressé : les synergies ont été identifiées, poste par poste, et les investissements futurs chiffrés. " Dans la pharmacie 250 projets ont été validés, mais on va encore les segmenter, et il est possible qu'on arrive à 1 000 projets. ", explique Guillaume de Forceville. Dans l'agrochimie " tout a été mis sur la table ", souligne Guy Yvol. Un programme de travail sur trois ans a été élaboré. Et les annonces ont eu lieu : 20 % des effectifs européens (1 400 sur 7 400) vont être supprimés. Il s'agit maintenant de négocier avec les partenaires sociaux les mesures d'accompagnement.

Les annonces débutent à peine dans la pharmacie. Du côté allemand, les doublons ne sont pas trop nombreux. Sur les 1 700 collaborateurs que compte la force de vente, 200 emplois vont disparaître, mais d'ici à 2001. " Il n'y aura pas de départs forcés, les gens n'ayant pas de poste dans l'immédiat occuperont ceux qui se libéreront ", explique Heinz-Werner Meier. En France, les équipes de Rhône-Poulenc sont rassurées par le maintien du centre de recherche de Vitry et du centre de développement d'Antony, mais l'inquiétude monte chez les anciens de Roussel-Uclaf (Hoechst), qui ont l'impression de " faire les frais de la fusion ". A Romainville les acquéreurs potentiels (Du Pont, Procter & Gamble, Pierre Fabre) se succèdent pour visiter l'usine. La grogne se développe aussi aux Etats-Unis, où deux sites disparaissent : Colledgeville (Rhône-Poulenc) et Kansas City (ex-Marion) au profit de Bridgewater (Hoechst).

A partir du 1er janvier prochain, Aventis sera sur les rails, et les grandes décisions prises. Les équipes de la pharmacie et de l'agrochimie vont apprendre à travailler ensemble. C'est alors que pourront commencer les vraies querelles de pouvoir...

D'où viennent les 30 dirigeants du nouveau groupe : voir tableau

### **16 mois pour convoler**

1er décembre 1998 : Hoechst et Rhône-Poulenc annoncent une fusion en deux étapes (filiales pharmacie et agro en 1999, les groupes en 2001).

- 17 mai 1999 : annonce du projet renégocié, à la demande des Koweïtiens, qui prévoit la fusion totale des groupes dès 1999.

- Juillet 1999 : le projet est approuvé par les actionnaires des deux groupes.

- 26 octobre 1999 : lancement de l'OPE de Rhône-Poulenc sur Hoechst.

- 15 décembre 1999 : une assemblée extraordinaire doit approuver le changement de nom de Rhône-Poulenc en Aventis.

- Fin mars 2000 : la plupart des filiales seront constituées.

### **Premier chantier : trouver un langage commun**

Entre les cadres français et les cadres allemands, la langue de travail est l'anglais, of course. " Je n'ai même pas l'occasion d'exercer mon allemand ", constate un cadre d'Aventis Pharma. Mais, après quelques malentendus, les responsables de l'intégration ont découvert qu'un même terme n'avait pas toujours la même signification dans les deux groupes. Le mot " operations " signifiait par exemple " opérations commerciales " pour Rhône-Poulenc Rorer et " opérations industrielles " pour HMR. Un glossaire est en cours de réalisation : il attend l'imprimatur des dirigeants. On y apprendra qu'on ne dit pas " Aventis' people " avec une apostrophe à l'anglo-saxonne, mais " Aventis employees ", ce qui est nettement plus germanique. Et bien sûr on doit toujours parler du " life sciences group " : les mots " chemicals " et " firm " sont prohibés.