

E
ENTREPRISE

**JACQUES DUHAMEL
ET LE FAIT MAJORITAIRE** (p. 110)



**Continuité,
ouverture,
structuration**

Wilfrid Baumgartner



Monnet :
les usines chimiques

Joseph Gillet :
Comptoir des textiles artificiels,
C.T.A.

Etienne Poulenc :
Etablissements Poulenc Frères

Nicolas Grillet :
Société des usines chimiques
Rhône-Poulenc

Marcel Bô :
Rhône-Poulenc S.A.

AFFAIRES FRANÇAISES

LE COME BACK DE RHÔNE -POULENC

(Note couverture)



Première affaire française, Rhône-Poulenc a souffert, au cours des années soixante, de la prépondérance prise au sein de ses activités par le textile ; et son chiffre d'affaires, bien que très important, restait inférieur à celui de ses concurrents étrangers. Depuis, le groupe a réalisé une série de fusions et de restructurations, et son chiffre d'affaires et sa rentabilité ont été améliorés (1). Il apparaît actuellement comme un pôle d'attraction dans ses sphères d'activité, aussi bien en France qu'à l'étranger. Mais, aussi grand soit-il, il doit faire face à des concurrents agressifs qui remettent en cause sans cesse les positions de chacun.



Paul Jean :
Pechiney-Saint-Gobain

Jean Montet :
Progil

Wilfrid Baumgartner, président-directeur
général de Rhône-Poulenc S.A.

Jean-Claude Achille,
directeur général
de Rhône-Poulenc S.A.

Pour arriver aux dix milliards de F de chiffre d'affaires...

Dix années cruciales viennent de se terminer pour Rhône-Poulenc. Dix années de prudence, de réflexion et d'observation. Dix années aussi d'expansion, de remise en ordre et d'empirisme. Dix années, enfin, de fidélité aux traditions de la maison, mais aussi de renouvellement progressif des équipes de direction.

Sur l'Aventin!

Au début des années soixante, le groupe — dont le *leadership* en France est incontesté — se trouve dans le peloton de tête de l'industrie chimique européenne. Il a ainsi absorbé, en 1961, Celtex (2) et, à cette occasion, il s'est doté d'une société holding : Rhône-Poulenc S.A. Dans ces conditions, il talonne de près les trois « grands » allemands — Bayer, Hoechst et B.A.S.F. —, et dépasse largement les affaires italiennes et hollandaises de la profession; seules I.C.I. et Courtaulds, en Grande-Bretagne, le devançant assez nettement. A cette époque, les bases françaises de sa puissance restent, semble-t-il, toujours aussi fortes, les finances sont florissantes, les fabrications sont appréciées et les centres de recherche continuent, comme par le passé, à déposer des brevets.

Pourtant, sept années plus tard, l'écart entre Rhône-Poulenc et ses concurrents européens s'est creusé. Son chiffre d'affaires en 1968 s'établit en effet à 5,92 milliards de F. Or, cette année-là, en Allemagne fédérale Hoechst réalisait 9,5 milliards de F de chiffre d'affaires, Bayer 9,1 et B.A.S.F. 7. En Grande-Bretagne, les I.C.I. atteignaient 14,7 milliards de F et Courtaulds 6,8; en Italie, Montedison dépassait les 12,7 milliards de F, alors qu'aux Etats-Unis, Du Pont de Nemours conservait le premier rang mondial avec ses 17,4 milliards de F. Que s'était-il passé?

Il faut rappeler d'abord que pendant ces sept années, les groupes allemands, britanniques, italiens et américains ont grandi par absorptions d'affaires autant que par développement propre. Rhône-Poulenc en revanche, à l'exception de quelques prises de participation, a préféré, jusqu'en 1969, ne compter que sur ses propres forces... et se réfugier sur l'Aventin. D'autre part, il faut rappeler aussi que la croissance du chiffre d'affaires n'est pas la seule mesure des choses et les dirigeants du groupe français ne se font d'ailleurs pas faute de souligner que le *cash-flow* de leurs sociétés n'a rien eu à envier, au cours de cette période, à ceux des firmes concurrentes.

Rhône-Poulenc n'en a pas moins tardé.

au cours de ces années, à entreprendre sa diversification. Sa stratégie de développement, du moins pour les observateurs extérieurs, n'était guère évidente. Fort de ses traditions et de ses techniques éprouvées, peu enclin à reconnaître les vertus du *management*, le groupe a alors laissé le textile occuper une place trop grande parmi ses activités (62% du chiffre d'affaires en 1966). Pourquoi cette période d'expectative?

L'explication n'est pas simple. L'actuelle direction répond qu'il a fallu, tout d'abord, faire l'inventaire des actifs apportés par Celtex et que déjà ce travail a été long et délicat. En second lieu, il a fallu faire appel à des personnalités extérieures au groupe pour prendre la succession du président Marcel Bô, frappé par la maladie, et du directeur général Régis Dayan mort subitement en 1963. Wilfrid Baumgartner, ancien ministre des Finances, est arrivé à la fin de 1963 et Jean-Claude Achille, ancien

(1) 10,193 milliards de F de chiffre d'affaires en 1969. 120.000 employés dont 35 000 à l'étranger : la meilleure valeur boursière française, dit-on, avec Michelin...

(2) Celtex était à cette époque la société holding du groupe lyonnais Gillet avec laquelle Rhône-Poulenc partageait des participations dans Rhodiacta, Rhovyl et Crylor. Après cette opération, les autres intérêts du groupe Gillet ont été rassemblés dans Pricel.



5

directeur général des Charbonnages de France, a pris ses fonctions en 1968. La passation des pouvoirs n'a pas été sans créer un certain flottement.

Enfin, si l'expansion au début de ces années soixante restait soutenue, en 1965, au moment où le Plan de stabilisation se faisait durement sentir, les prix des fibres synthétiques ont commencé à s'effondrer sur un marché français de moins en moins protégé. Rhône-Poulenc a vu alors ses positions s'amenuiser brusquement, son chiffre d'affaires plafonner, ses investissements textiles régresser, sa rentabilité décroître, son personnel s'agiter. Cette crise, d'une grande ampleur, a duré jusqu'au milieu de 1968.

En raison de la réorientation de sa politique générale, du renouvellement de son haut état-major et surtout de l'ampleur de la crise textile, l'écart entre Rhône-Poulenc et ses principaux concurrents européens s'est donc creusé jusqu'à la fin de 1968. Avec la reprise de la consommation et le relèvement des prix du textile, la situation s'est depuis lors sensiblement améliorée. Selon les secteurs, 1969 a ainsi été soit une année de consolidation (ce qui était encourageant), soit une année d'expansion. Elle a surtout été marquée par deux opérations d'importance pour l'avenir du groupe et la restructuration de la chimie française : l'absorption de Progil par Rhône-Poulenc et sa prise de participation majoritaire dans Pechiney-Saint-Gobain (et, par suite, dans sa filiale Naphtachimie). Négociés pendant près d'un an et minutieusement pesés, ces accords marquent une étape capitale pour le groupe :

1/ Rhône-Poulenc redevient ainsi le n° 1 français dépassant probablement d'une courte tête le groupe Pont-à-Mousson-Saint-Gobain. Son chiffre d'affaires consolidé a atteint, en 1969, les 10,193 milliards de F et il rejoint ses homologues européens. La comparaison de leurs dimensions, de leurs moyens de recherche et de leurs implantations internationales fait apparaître, désormais, plus d'éléments communs que de différences fondamentales.

2/ Ces accords rétablissent, d'autre part, l'équilibre parmi les activités du groupe et lui donnent ainsi une meilleure assise. Le textile ne représente plus que 35 % du chiffre d'affaires consolidé, la chimie 45 %, la pharmacie 15 %, les pellicules et les films plastiques 5 %. La chimie prend donc le pas sur le textile et Rhône-Poulenc devrait, à l'avenir, être moins influencé par les sautes de la conjoncture.

3/ L'intégration du groupe vers l'amont est renforcée. « Ayant longtemps fait porté le principal de notre effort — déclarait en décembre dernier W. Baumgartner devant l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires — sur ce qu'on peut appeler les produits de la chimie fine, il nous est apparu qu'une nouvelle étape devait être franchie qui nous garantirait un accès plus étendu aux

matières de base, même pétrochimiques. Aussi bien dans Progil que dans Pechiney-Saint-Gobain et sa filiale Naphtachimie, nous trouverons des moyens analogues à ceux dont disposent déjà la plupart de nos grands collègues européens. »

Les nouveaux arrivants vont en effet permettre au groupe de renforcer ses positions, d'une part en accroissant ses capacités de production et en élargissant sa diversification (notamment dans le domaine des produits phytosanitaires et des silicones), et, d'autre part, en prolongeant son intégration vers l'amont. Il aura ainsi accès aux matières premières pétrochimiques (éthylène, polypropylène, etc.) et disposera désormais d'un important secteur d'activité dans la chimie

Saint-Gobain, moins engagés à l'étranger que Rhône-Poulenc, diminue la part du chiffre d'affaires du groupe réalisé en dehors du marché national. De 53 % en 1968, cette part est tombée actuellement à 46 %. Pour l'augmenter, et assurer ainsi un meilleur équilibre géographique des résultats, on peut donc prévoir que Rhône-Poulenc renforcera, au cours des prochaines années, son implantation sur certains marchés et dans certains secteurs (notamment les produits pharmaceutiques). De ce fait, il sera probablement amené à prendre des participations dans des affaires étrangères et à créer de nouvelles filiales, afin de dépasser le seuil des 50 % du chiffre d'affaires réalisés à l'extérieur de l'hexagone.

2/ La nouvelle configuration du groupe, autant que la volonté de ses dirigeants de participer à la restructuration de l'industrie chimique française, l'amèneront à entreprendre des *rectifications de frontières*, toujours délicates à opérer, entre ses filiales, mais également à les envisager avec ses concurrents français et, peut-être demain, européens. « Nous considérons et nous avons d'ailleurs toujours considéré, précise Jean-Claude Achille, qu'une affaire se développe d'autant plus que les responsabilités de sa politique générale sont mieux définies. Cela est particulièrement important dans des domaines aussi évolutifs que ceux de la chimie. Cet impératif est normalement réalisé s'il n'y a qu'un actionnaire industriel; il peut l'être également si le rôle de chef de file a été confié à un seul actionnaire, les intérêts des autres étant définis de façon stable. Il est, en revanche, rarement atteint s'il y a plusieurs actionnaires industriels et s'ils n'ont, pour le faire, qu'un intérêt secondaire et fluctuant en fonction de leurs autres activités. Si le monde industriel reste ce qu'il est aujourd'hui pendant quelque temps, l'important est moins de nous agrandir que de simplifier nos rapports avec nos partenaires afin d'intervenir plus librement et d'être constamment disponibles. »

3/ Sans qu'on puisse prétendre que les nouveaux accords pèsent d'un poids trop lourd sur la situation financière du groupe, il semble cependant probable que ses dirigeants ne seront pas enclins à envisager prochainement d'autres opérations de la même ampleur « ... à moins, précise Wilfrid Baumgartner, que nous ne soyons obligés de le faire. Nous n'avons consacré à ces opérations de regroupement qu'une part raisonnable de nos disponibilités, cela dans le souci de ne pas gêner le développement des autres activités du groupe. Nous pensons, d'autre part, que nous allons devoir rationaliser nos investissements de recherche et d'implantation commerciale et améliorer ainsi notre rentabilité. »

Quels que soient les problèmes, souvent difficiles, auxquels il faudra faire face, rien ne permet de penser qu'ils se-

La fiche d'identité de Rhône-Poulenc

- Rhône-Poulenc, société de participations industrielles non exploitante, contrôle une centaine de filiales majoritaires, dont 40 à l'étranger, compte 150 filiales minoritaires.
- Elle occupe aujourd'hui 120 000 personnes et a réalisé, en 1969, un chiffre d'affaires consolidé (hors taxes) de 10,193 milliards de F. La part des ventes des sociétés étrangères du groupe représente environ 20 % de son chiffre d'affaires annuel.
- Elle dispose d'une centaine d'usines en France et d'une vingtaine à l'étranger.
- Ses six centres de recherche occupent 6 000 personnes, dont environ 1 100 ingénieurs et cadres. Le pourcentage des frais de recherche se situe actuellement entre 4,5 et 5 % du chiffre d'affaires global. En 1968, les recettes du groupe se sont élevées à 89 millions de F pour des dépenses d'un montant de 12 millions de F. Il a ainsi touché, en prix de cessions et redevances, plus de sept fois ce qu'il a versé.

minérale. « L'importance de ces fabrications au sein du groupe, ajoute aujourd'hui Jean-Claude Achille, rend possible la création d'unités de production de taille internationale et également la fourniture, sur le marché mondial, de produits compétitifs ».

Sur un autre plan, ces apports vont avoir un effet stimulant pour l'ensemble du groupe. Plus précisément, on compte beaucoup avenue Montaigne, au siège social de Rhône-Poulenc, sur la confrontation des conceptions et des expériences qui vont en résulter à tous les échelons. Mais qu'ils posent aussi un certain nombre de problèmes, c'est incontestable. Evoquons les principaux :

1/ L'entrée de Progil et de Pechiney-

Radiographie des principaux secteurs d'activités de Rhône-Poulenc

1/ Chimie + pharmacie : 61 %
du chiffre d'affaires consolidé
total. (1).

Chimie

■ *Principales fabrications* : grands intermédiaires chimiques et pétrochimiques, matières plastiques, polyoléfines, produits pour l'agriculture, produits pharmaceutiques organiques ou minéraux, produits de la chimie minérale, produits de la parfumerie, produits pour l'industrie textile, etc.

■ Ce secteur correspond à l'activité en France de nombreuses sociétés, dont les principales sont : la société des Usines Chimiques Rhône-Poulenc (1 367 millions de F de chiffre d'affaires, 15 000 salariés, 7 usines et 3 centres de recherche à Vitry-sur-Seine, à Saint-Fons et à Vénissieux), Pechiney-Saint-Gobain (1 898 millions de F de chiffre d'affaires, 12 000 salariés, 18 usines, 2 services de recherches à Aubervilliers et à la Croix-de-Berny), et Progil (540 millions de F de chiffre d'affaires, 3 600 salariés, 6 usines et un centre de recherches à Decines).

■ *Dix filiales à l'étranger* : Grande-Bretagne, Autriche, Belgique, Espagne, Hollande, Italie, U.S.A., Brésil, Argentine et Sénégal.

Pharmacie

■ *Principales fabrications* : produits chimiques à usage pharmaceutique et nombreuses spécialités pharmaceutiques de thérapeutique humaine et vétérinaire.

■ Ce secteur représente 14 % environ du chiffre d'affaires consolidé total du groupe. Il correspond à l'activité en France de plusieurs sociétés dont les principales sont : la Société Parisienne d'Expansion Chimique Spéciale (371,9 millions de F de chiffre d'affaires, 2 700 salariés, 3 usines), Théraplix (116 millions de F de chiffre d'affaires, 900 salariés, 2 usines), le Laboratoire Roger Bellon (206 millions de F de chiffre d'affaires, 1 975 salariés, 2 usines), et l'Institut Mérieux (134 millions de F de chiffre d'affaires, 1 300 salariés, 2 usines).

■ 21 filiales à l'étranger : Grande-Bretagne, Allemagne, Danemark, Espagne, Italie, Canada, Mexique, Argentine, Brésil, Colombie, Uruguay, Chili, Inde, Pakistan, Vietnam, Australie, Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud, Maroc, Madagascar.

■ *Place sur le marché* : En France, le groupe assure 15,19 % de la production des spécialités pharmaceutiques conditionnées. En 1969, il a réalisé 30,1 % des exportations de nos produits pharmaceutiques conditionnés et 31 % des exportations de matières premières chimiques à usage pharmaceutique.

2/ Textiles

■ *Principales fabrications* : fils et fibres artificiels (viscose, acétate, polyinosiques), synthétiques (polyamides, polyesters, polyacryliques, polychlorovinyls, polyoléfines).

■ Ce secteur représente 35 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Il correspond à l'activité en France de nombreuses sociétés dont les principales sont : Rhodiacéta (915 millions de F de chiffre d'affaires, 11 700 salariés, six usines, deux centres de recherches et d'études), la Compagnie Industrielle de Textiles Artificiels et Synthétiques (630 millions de F de chiffre d'affaires, 9 200 salariés, douze usines, un centre de recherches), Rhovyl (1 100 salariés, une usine), Norsyntex (800 salariés, une usine), et le Groupe Moulinage dont les activités se situent en aval des sociétés de production de fibres : il réunit essentiellement Moulinage et Retorderie de Chavanoz, Moulinage Nouvelle Europe, France-Européenne de Transformations Textiles.

3/ Pellicules et films plastiques

■ *Principales fabrications* : pellicules cellulose, films d'acétate de cellulose, de polyéthylène de chlorure de polyvinyle, produits plastiques semi-ouvrés, papiers diazoïques, matériel de reproduction graphique.

■ Ce secteur représente près de 5 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. L'essentiel de la production est assuré par la société La Cellophane (407 millions de F de chiffre d'affaires, 3 800 salariés, 4 usines, plusieurs laboratoires de recherches).

■ *Place sur le marché* : la production consolidée du groupe représente environ 9 % du tonnage mondial.

(1) Les chiffres qui figurent dans cet encadré sont les chiffres 1969.

ront insurmontables. Financièrement, Rhône-Poulenc reste toujours aussi solide. Peut-être même plus que ses concurrents européens... Son bilan, en effet, ne fait apparaître aucun endettement et ses prochains investissements — pourtant en augmentation sensible au cours de ces prochaines années — continueront, comme par le passé, à être largement autofinancés. De plus, Wilfrid Baumgartner et Jean-Claude Achille, conscients des redistributions à opérer entre les activités et de la nécessité de concevoir de nouvelles orientations, avaient pris, il y a déjà quelque temps, la décision de restructurer le groupe et de réorganiser par palier les directions.

La première concernée fut la branche textile, dont la restructuration a été réalisée au cours des années 1968 et 1969 (3). La plus importante des activités du groupe à l'époque, mais très affectée par le marasme européen du marché des fibres synthétiques, nécessitait, de l'avis de ses responsables, une refonte complète. En outre, l'absorption de Celtex, en 1961, n'avait pas abouti à fusionner les différentes sociétés qui, vaillamment, continuaient à avoir une vie propre, sans grande coordination entre elles.

Lorsque Wilfrid Baumgartner fit appel, en octobre 1967, au cabinet américain Mac Kinsey — qui venait de réorganiser les I.C.I. britanniques — il s'agissait, dans son esprit, de rassembler l'ensemble des activités textiles du groupe dans une division unique, laquelle devait être notamment chargée de concevoir et de faire appliquer une politique commerciale commune. En somme, il s'agissait de substituer une politique de marché à une politique de produit. Cette nouvelle division devrait, dans ces conditions, imposer ses directives aux différentes sociétés existantes et les plier, si besoin était, à une discipline unique.

Dans le cadre de cette opération de restructuration et après l'absorption de Crylor et de la S.V.A.T. (Société valentinoise d'applications textiles) par la Compagnie industrielle de textiles artificiels et synthétiques (C.T.A.), quatre sociétés — C.T.A., Rhodiacéta, Rhovyl et Norsyntex — et les divers intérêts du groupe dans le moulinage, la voile, la confection, le tissage, la filature, etc., devenaient les directions « opérationnelles » de cette nouvelle division, qui reçut le nom de Rhône-Poulenc Textile.

Parallèlement, la société des Usines chimiques Rhône-Poulenc, qui venait de dépasser le cap du milliard de F de chiffre d'affaires mais affrontait une sévère concurrence internationale, procédait (sans l'aide de Mac Kinsey) à sa propre réorganisation. A son tour, elle devait faire l'apprentissage de la décentralisation et de la délégation des responsabilités industrielles. Quatre grands départements étaient en effet mis sur pied : polymères et matières plastiques, chimie industrielle, grands intermédiaires, produits chimiques pharmaceutiques et phytosanitaires. La direction générale des U.C.R.P. (Usines chimiques Rhône-Poulenc), prenait alors en charge l'animation, le contrôle, la stratégie et la politique de développement. Cette dernière réorganisation, à l'étude depuis le milieu de 1968, était appliquée au début de cette année.

Précisons qu'actuellement il n'est pas envisagé de créer, dans un avenir immédiat, une ou plusieurs directions chimiques, analogues à celles qui ont été

(3) Cf. *Entreprise* n° 741 du 22 novembre 1969 : Rhône-Poulenc Textile : un géant tout neuf.



conçues pour le textile. « L'opération, estime Jean-Claude Achille, serait prématurée. Il faut attendre que nos différentes sociétés chimiques apprennent déjà à se connaître et à se concerter dans tous les domaines. Il est néanmoins probable que dans un avenir prochain, nous serons mieux à même d'étudier et d'envisager une organisation mieux adaptée.

L'évolution de la branche pharmaceutique du groupe a été quelque peu différente. Son organisation, relativement simple lorsque seuls la Société parisienne d'expansion chimique S.P.E.C.I.A. et Théraplix en constituaient les principaux piliers, est devenue progressivement plus complexe lorsque Rhône-Poulenc S.A. prit le contrôle, en 1966, des laboratoires Roger Bellon et, en 1968, de l'Institut Méricieux. Tout en maintenant l'image de marque de chacune des firmes et leur originalité commerciale, il fallait amener l'ensemble des sociétés à se rapprocher pour les faire bénéficier de certains services communs (réseaux commerciaux uniques sur les marchés étrangers, services administratifs centraux, agences et dépôts fusionnés, etc.) et pour pouvoir confronter leurs activités de recherche et de développement.

Créée au début de janvier de cette année, la division pharmaceutique doit notamment permettre de diminuer les

frais généraux des quatre sociétés en cause et d'améliorer, espère-t-on, leur impact grâce à une coordination de leurs activités aussi légère que possible. Aucun réseau commercial commun, aucun centre de recherche commun n'est prévu, mais seulement un contrôle de gestion commun et une politique de marketing commune.

Un nouvel organigramme

« Ces trois réorganisations partielles, explique Jean-Claude Achille, et la forte expansion du groupe que nous prévoyons pour les prochaines années, nous ont obligés à repenser aussi les structures de Rhône-Poulenc S.A., la holding restée depuis sa création quelque peu fictive. Nous avons demandé à Mac Kinsey une seconde étude, pour préciser la vocation de cette société vis-à-vis de ses filiales. »

Jusqu'alors, en effet, certaines directions de sociétés filiales — en particulier celle des Usines chimiques Rhône-Poulenc qui était la société mère avant la fusion avec Celtex — remplissaient un double rôle de gestion dans le cadre de leurs propres activités industrielles et d'état-major au niveau du groupe. Si l'on voulait accroître le rôle de la holding,

et lui confier notamment la responsabilité de la stratégie de l'ensemble, il fallait donc repenser entièrement son organisation.

Publiées en août 1969, les recommandations du fascicule bleu présenté par le consultant américain (« Renforcer les structures de Rhône-Poulenc ») ont été, dans leurs grandes lignes, retenues. Les débuts d'application datent de janvier dernier, mais la direction du groupe estime que la mise en place du nouvel organigramme ne sera pas terminée avant la fin du premier semestre 1970. « Jusqu'ici nous avons cherché, poursuit Jean-Claude Achille, à rassembler et à confier à un certain nombre de sociétés et de divisions opérationnelles (textile, pharmacie), toutes les responsabilités de gestion et l'essentiel de l'initiative industrielle. Et cela afin de laisser à l'état-major du groupe la charge de la politique générale — autrement dit la stratégie et le contrôle. Sans remettre en cause le statut de holding de Rhône-Poulenc S.A., nous voulions en quelque sorte bénéficier des avantages d'une société unique comportant plusieurs départements, sans en connaître les inconvénients. »

Filiales et sociétés associées ont donc été regroupées en huit divisions opérationnelles : la société des Usines chimiques Rhône-Poulenc, la division

Les nouvelles directions fonctionnelles de R.P.S.A.

Voici les grandes lignes de leurs missions :

La Direction du plan et de la prospective.

Elle est chargée d'analyser les tendances de l'économie générale, d'étudier l'évolution des marchés et la politique de la concurrence afin de préparer les principales orientations à moyen terme du groupe (création de nouvelles activités, prises de participation, etc.). Elle conseille également les directions opérationnelles dans l'élaboration de leurs programmes de développement.

La Direction des services financiers et comptables.

Elle tient la comptabilité de Rhône-Poulenc S.A. et établit les comptes consolidés. Elle harmonise et anime les systèmes de comptabilité générale. Elle procède à toutes les inspections et dirige les services fiscaux.

La Direction des études financières.

Elle prépare les opérations d'apport de fusion, d'association, en participation, etc., dans les différents secteurs. Elle effectue toutes les études financières notamment en matière de prise ou d'abandon de participation, de fusions ou de scissions, d'apports et,

dans ce but, elle est associée aux négociations. Elle joue le rôle de conseil dans le domaine du droit des sociétés.

La Direction du financement.

Elle élabore et suit la politique de financement et de trésorerie du groupe. Elle recherche les moyens de financement nécessaires. Elle gère la trésorerie de Rhône-Poulenc S.A.

La Direction des accords et de la propriété industrielle.

Elle élabore la politique générale en matière d'accords concernant les techniques, les brevets et les marques. Elle négocie les accords de Rhône-Poulenc S.A. ou participe aux négociations et à la rédaction des contrats des divisions. Elle tient le fichier des engagements du groupe et assure certains services communs dans les domaines de la documentation et de la législation, etc.

La Direction des cadres et relations humaines.

Elle assure le recrutement, la formation, la promotion et la gestion des cadres de Rhône-Poulenc S.A. Elle joue le rôle de conseil auprès des divisions dans l'élaboration de leur politique concernant les cadres. Elle se tient informée des questions relatives aux relations humaines, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe.

La Direction du contrôle général de gestion.

Elle élabore et met en place les tableaux de bord. Elle harmonise les mé-

thodes et les définitions des budgets annuels d'exploitation, ainsi que les critères d'évaluation des programmes d'investissement. Elle suit la bonne exécution desdits budgets pour être en mesure de fournir des informations permanentes sur la marche du groupe.

La Direction des relations extérieures.

Elle propose, diffuse et contrôle l'image que le groupe souhaite donner de lui-même auprès du grand public, des milieux financiers, administratifs, industriels et commerciaux. Elle sélectionne les informations susceptibles de renforcer cette image à l'intérieur du groupe et les transmet aux divisions.

La Direction de l'administration générale.

Elle assure le « support administratif » de Rhône-Poulenc S.A. Elle s'attache à résoudre les problèmes administratifs et juridiques qui peuvent être utilement coordonnés au niveau du groupe, notamment en ce qui concerne certaines questions immobilières, d'assurances et de contentieux. Elle assure les relations avec les actionnaires et tient le secrétariat du comité de direction de Rhône-Poulenc S.A.

La Direction de l'informatique.

Elle assure les besoins de Rhône-Poulenc S.A. en matière d'informatique. Elle élabore une politique d'informatique pour l'ensemble du groupe et aide les services de traitement de l'information des divisions à appliquer cette politique.

Pechiney-Saint-Gobain aura été réalisée, il est ainsi probable qu'une direction de la recherche scientifique et technique sera mise en place. Elle se substituera à l'actuel comité de recherche — existant, provisoirement dit-on, entre les diverses sociétés chimiques, la division pharmaceutique et la division textile — qui s'efforce d'éviter les doubles emplois et de coordonner les programmes. Mais il ne semble pas que la création d'une direction commerciale soit envisagée au niveau du groupe, en raison de la très grande diversité des produits et des marchés. A l'exportation, un comité de liaison fonctionne dès maintenant qui réunit les responsables de divisions opérationnelles afin de rationaliser l'implantation du groupe à l'étranger et de rassembler, si possible, l'ensemble des activités de Rhône-Poulenc dans un pays au sein d'un seul immeuble battant pavillon Rhône-Poulenc.

2/ Il faut également remarquer que cet organigramme doit, en principe, assurer une grande autonomie aux unités opérationnelles, aux divisions et aux filiales. Mais cette décentralisation devra se conjuguer avec un cahier des charges précis et une concertation suffisante entre les uns et les autres. Le comité de direction, rassemblant une fois par mois les responsables des différentes divisions, continuera donc à se réunir comme par le passé. Quant à la direction générale — qui craint d'être submergée par l'abondance des informations et l'inflation des décisions mineures à prendre — elle demande que soient soumis à son approbation :

- les budgets d'exploitation et les budgets d'investissement ;
- les décisions de prise de participations, les opérations de fusion, de restructuration et d'association en participation, les projets de grands accords techniques, commerciaux et industriels ;
- la nomination des administrateurs, des directeurs généraux et de leurs principaux collaborateurs dans les divisions et filiales ;
- les procédures de recherche pour les moyens de financement, afin de « conserver l'unité de la politique financière du groupe ».

Malgré cette volonté affirmée d'aller plus loin dans la voie de la délégation des responsabilités, le contrôle restera donc étroit.

3/ Il importe enfin de souligner, à l'occasion de cette réorganisation, que la direction du groupe s'est efforcée de faire appel à des hommes nouveaux dont la moyenne d'âge est de quarante-cinq ans. Par ailleurs, parmi les directeurs de division deux arrivent de Pechiney-Saint-Gobain (Alain Stahl et Daniel Walch), un était à Progil (Gilles Brac de la Perrière) et un vient de l'extérieur (Michel Vailhé). En revanche, Jean-Claude Achille qui a quitté, en 1968, la direction

■ HAVAS CONSEIL

si vous perdez beaucoup de temps en déplacements fréquents dans un rayon de 500 kms... vous avez bien de la chance !

Vous avez la chance d'avoir une entreprise ou une activité couvrant tout le territoire français... Le désavantage : ces maudits déplacements qui usent les hommes, mangent du temps... et de l'argent.

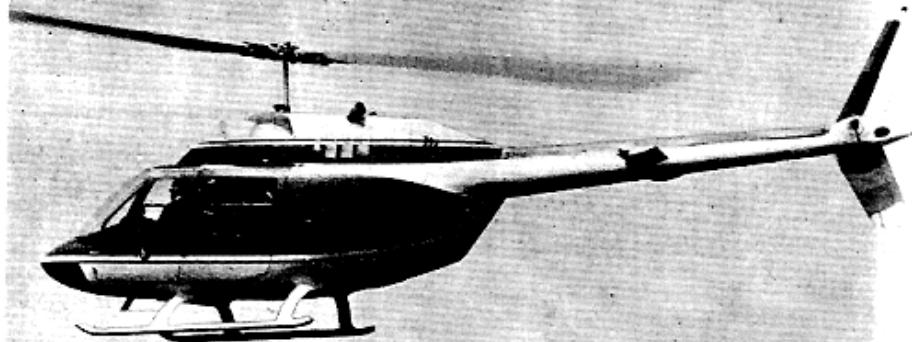
Vous avez de la chance car à votre stade, l'hélicoptère Bell Jet Ranger supprime les désavantages de vos avantages : il met votre usine ou vos activités du bout de la France à 2 heures de votre bureau.

Il vous permet de faire du "porte à porte" de vos bureaux à votre ou à vos usines ou à vos chantiers, d'assurer des tournées clientèle en gagnant du temps et le prestige de l'efficacité bien pensée.

Téléphonez à :



Aérodromes de :
TOUSSUS-LE-NOBLE
B.P. N° 3 78 Buc Tél. 952.61.22
CANNES - Tél. 39.84.15



Le Bell Jet Ranger 5 places. soute à bagages. vitesse de croisière 220 à 240 km/h. autonomie : 600 km.





des Charbonnages de France pour seconder Wilfrid Baumgartner, est assisté de deux directeurs généraux adjoints : Charles-René Recordon, qui a fait une grande partie de sa carrière à Rhône-Poulenc et Alain Jubert, ancien secrétaire général de Caltex, entré dans le groupe en 1961.

Un nouveau test

Parallèlement à la mise en place de ces structures, la direction générale définit les bases d'une politique de gestion par objectifs. Avant le début de l'an prochain, les différentes divisions opérationnelles seront ainsi invitées à présenter leurs projets de développement à cinq ans. Ces hypothèses — complétées par la définition de grandes orientations de diversification — seront regroupées dans le cadre d'un plan global.

Une gestion décentralisée inspirée des principes modernes du management, hélas, ne suffit pas. La dimension européenne n'est pas, non plus, la panacée. Encore faut-il que des orientations correctes soient prises. Quelle va être, à cet égard, la stratégie de Rhône-Poulenc ? « Nous pensons, explique Wilfrid Baumgartner, nous être rapprochés déjà d'un certain optimum. Du moins au niveau européen. Il était indispensable qu'en France, plus que dans n'importe quel pays, on constitue des groupes chimiques puissants. Pour notre part, nous y avons contribué. Nous constatons que nous sommes aujourd'hui aussi bien placés, et parfois même mieux que nos concurrents européens. Peut-être, dans dix ou quinze ans, faudra-t-il envisager de franchir un nouveau pallier. Mais, d'ici à là, nous nous préoccupons de saisir les opportunités du marché et de développer nos investissements ! »

L'accord avec Bayer, annoncé en mars dernier, est-il le prélude à de futurs rapprochements ? Les dirigeants de Rhône-Poulenc répondent que les relations entre les deux groupes ne sont pas nouvelles et qu'elles datent de l'entre-deux guerres. Elles se sont cependant singulièrement développées au cours de ces dernières années. Ainsi, en 1966, pour tenter de réduire le coût des investissements de recherche, Bayer et Rhône-Poulenc décidaient de s'informer mutuellement de leurs programmes pharmaceutiques et, dans certains cas, de les harmoniser. Bayer, plus avancé en matière de cancérologie, Rhône-Poulenc, plus axé sur les maladies virales, reconnaissent mutuellement leur leadership dans ces domaines.

Si aucun résultat spectaculaire n'est sorti jusqu'à ce jour de ces accords, il semble néanmoins que les deux partenaires les aient estimés suffisamment positifs et prometteurs pour les avoir incités à pousser plus avant leur collaboration. Les produits vétérinaires, objets des der-

Pour ceux qui préfèrent s'adresser à un spécialiste, voici une sélection de bureaux SPEI :

Ventes ou Locations

PARIS XV°

Rue de Lourmel
Bureaux aménagés, indivisibles sur 2 niveaux 720 m² brut de décoffrage
R.-de-C. 460 m² - 1^{er} 260 m² Parkings.
Livraison tout de suite

PARIS XV°

Rue Ginoux
Bureaux possibilité aménagement brut de décoffrage
760 m² au rez-de-chaussée
Parkings - Livraison tout de suite

PARIS XV°

Rue Desnouettes
Bureaux divisibles - sur 2 niveaux 600 m² - R.-de-C. 250 m²
1^{er} 250 m² - Réserves 100 m²
5 parkings - Livraison Octobre 1970

PARIS XVI°

Trocadéro
Bureaux 300 m² au rez-de-chaussée, aménagés en totalité
Livraison fin 1970

PARIS XVIII°

Rue Damrémont
Bureaux 260 m², brut de décoffrage, 1^{er} étage, division en 2 lots
Livraison tout de suite

PARIS XX°

Belleville
Immeuble 6 étages bureaux divisibles, 2000 m², 250 m² par niveau
Parkings - Livraison 1970 à 1972

TRINITÉ

Rue de la Tour-des-Dames
Immeuble de bureaux aménagés en totalité 4000 m² sur 7 niveaux
70 parkings - Livraison début 1972

PLACE D'ITALIE (Galaxie)

ZENITH B3, 7000 m² de bureaux aménagés sur 5 niveaux
ONYX T4, 1800 m² de bureaux aménagés sur 4 niveaux
APOGEE, 100 000 m² de bureaux aménagés sur 55 niveaux
Parkings - Livraison 1972 à 1974

TOLBIAC Olympiades

Plusieurs tours de bureaux 30 000 m² divisibles
18 000 m² - 2 600 m² - 8 000 m²
Livraison 1972 à 1974

NANTERRE (La Folie)

Bureaux aménagés et divisibles 3500 m² sur 5 niveaux (du 1^{er} au 4^e = 800 m² R.-de-C. = 300 m²)
40 parkings - Livraison fin 1971

LIVRY-GARGAN

Bureaux aménagés en totalité, 600 m² sur 3 niveaux
14 parkings - Livraison tout de suite

AUBERVILLIERS

(Porte de la Villette)
Tours de bureaux, divisibles 40 000 m² - Parkings
Livraison fin 1972 - début 1973

LEVALLOIS

(Porte Champerret)
Bureaux aménagés en totalité 1600 m² sur 6 niveaux
57 parkings - Livraison fin 1971



DEPARTEMENT LOCAUX COMMERCIAUX
20, AVENUE F.D. ROOSEVELT - 75-PARIS 8° - TEL. 225.46.62 ET 225.46.63



JEUNES GENS, JEUNES FILLES,
devenez

Techniciens en
Organisation et en
Gestion de l'
Entreprise

Formation du 1^{er} Octobre 1970 au
30 Juin 1971. • Age minimum, 21 ans.
• Niveau d'entrée, BAC, BEC, BEP. •
Aucun diplôme exigé. • Sélection sur
dossier. • Possibilité de stage rémunéré
au titre de la loi du 31-12-1968.

Pour tous renseignements, s'adresser à

I - F O - C O - P

Institut de Formation Commerciale Permanente
(Association loi de 1901, créée avec l'appui des
Pouvoirs Publics et des Organisations profession-
nelles de Commerçants).

Boite Postale 368
94 - RUNGIS
Tél. : 686-91-11

L'I.F.O.CO.P. peut organiser des sessions,
séminaires ou cycles courts de toute sorte.

DEMENAGEMENTS **PARIS** **PROVINCE** **ETRANGER** **DEMENAGEMENTS**
GARDE-MEUBLES
SPECIALISTES
DES DEMENAGEMENTS
DE BUREAUX
SOCIÉTÉ EUROPÉENNE
DE DÉMÉNAGEMENTS
LEDOUX
WOODBIDGE
11, Rue de Moscou
PARIS 8^e
387-51-46
DEVIS GRATUITS

Rhône-Poulenc
(Suite de la page 15.)

nières conversations, sont, sans aucun doute, un bon terrain d'entente : leur expansion, notamment dans les pays actuellement sous-développés, devrait être fort rapide au cours des prochaines décennies. Ils peuvent être également un nouveau test pour un rapprochement encore plus étroit.

La direction de Rhône-Poulenc reste cependant prudente : « Les modalités, dit Wilfrid Baumgartner, ne sont pas entièrement précisées. Pour tirer un profit maximal de nos complémentarités, les nombreux problèmes qui se posent — implantation de nos unités de fabrication et de nos agences commerciales, par exemple — ne peuvent être résolus qu'au coup par coup, selon les pays. Je tiens à souligner que ces accords sont paritaires, mondiaux et qu'ils ne concernent que des produits et des sociétés nommément désignés. Si, effectivement, nous avons fait ensemble un pas de plus, il en resterait beaucoup d'autres à accomplir pour réaliser une complète communauté d'intérêts. »

Ce qui est certain, c'est qu'au cours des cinq prochaines années, Rhône-Poulenc n'entend pas modifier radicalement sa *physionomie* générale. Ses dirigeants estiment en effet préférable de renforcer ses actuelles activités, plus que d'intervenir dans des domaines qui lui sont moins familiers. « Nous sommes, précise Jean-Claude Achille, des industriels spécialisés dans la fabrication des produits chimiques intermédiaires, et peu dans celle des produits de consommation finale. Nous n'avons aujourd'hui ni les connaissances, ni les moyens commerciaux, ni les hommes pour vendre des parfums au détail, fabriquer des bacs en plastique ou s'intéresser à la confection. D'autant que nous sommes conscients des immenses possibilités de développement qui nous sont ouvertes dans notre gamme actuelle d'activités. Il serait cependant dangereux de fixer des limites en aval et en amont au développement de notre groupe. Notre développement doit se faire de proche en proche, dans des domaines que nous connaissons bien et dans lesquels nous pouvons apporter soit une aide technique ou financière provisoire, soit des possibilités de restructuration. »

Prudence ou pragmatisme ? Les deux sans doute. Secoué profondément au moment de la crise textile, accaparé actuellement par la mise en place d'une nouvelle organisation — et en particulier d'un nouvel état-major —, préoccupé de parvenir le plus vite possible à une politique de gestion plus décentralisée, le groupe Rhône-Poulenc est en train de réapprendre les dures réalités de la concurrence... et ses vertus. Wilfrid Baumgartner et Jean-Claude Achille disent s'en féliciter. Mais il reste à savoir ce que préparent ses grands concurrents ! C'est une question à laquelle *Entreprise* va s'intéresser au cours des prochains mois.

Alain Jemain

fin

1970

Année de
protection
de la nature



LE VÉRITABLE
SOLA
BREVETÉ

L'ANTI-TARTRE
LE PLUS SAIN
DU MONDE

pour vos installations
d'eau chaude et froide

- SOLA ne dénature pas la composition de l'eau
- SOLA à cellules catalytiques fonctionne automatiquement (sans électricité, sans action chimique)
- SOLA élimine les dépôts calcaires déjà formés et assure le maximum de rendement de vos appareils (chaudières, chauffe-eau, etc.)
- SOLA est garanti totalement pendant 5 ans
- SOLA est vendu par votre installateur

PLUS DE 3 MILLIONS DE SOLA EN SERVICE DANS LE MONDE

Bon pour une documentation gratuite

SOLAVITE Service M

PARIS : 90, rue Laugier 17 - Tél. : 754 62-47

LYON : Ets CACARIE

45, rue Malesherbes - Tél. : 24-12-31

SUISSE : Ets MELCHIORRE

351, route de Lausanne

BELLEVUE - GENEVE

Tél. : 022 74-11-04

BENELUX : Sté EVIROB 27, rue des Osiers

BRUXELLES 8 - Tél. : 25-84-48