

Source : <http://www.assemblee-nationale.fr/dossiers/grindus/3rhtu.asp>

Le 28 janvier 2013

TOME III (volume 1)

Rhône-Poulenc

ETUDE DES COMPTES

Profil du groupe

Chiffres clés

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Compte de résultat (en millions de francs)											
Chiffre d'affaires total	65 334	73 068	78 810	83 817	81 709	80 564	86 304	84 793	85 818	89 955	86 797
Valeur ajoutée	27 707	30 023	31 095	34 245	34 481	35 591	36 454	36 347	36 355	40 149	38 944
Frais de personnel (1)	17 392	18 221	19 790	21 000	21 000	23 018	23 113	22 539	22 939	25 067	23 162
EBE	10 315	11 802	11 305	13 245	13 481	12 573	13 341	13 808	13 416	15 082	15 782
Résultat d'exploitation	5 676	6 497	4 699	6 272	6 779	7 087	8 483	8 664	8 921	7 735	9 437
Résultat courant avant impôts	3 666	3 395	498	2 121	3 032	4 913	6 238	7 062	6 869	5 524	6 889
Résultat net comptable	3 117	3 301	1 903	2 653	2 806	3 327	4 082	4 071	4 589	- 3 723	5 212
· Dont part du groupe	2 878	3 016	1 097	1 227	1 516	1 844	3 038	3 318	3 871	- 3 894	5 157
Ratios (en %)											
Taux de valeur ajoutée	42,4	41,2	39,4	40,8	42,2	44,1	42,2	42,8	42,3	44,6	44,9
Rentabilité économique	14,5	14,2	11,0	12,1	11,8	10,7	10,8	10,0	9,6	9,7	10,8
Rentabilité financière	11,2	10,4	5,0	6,3	6,4	7,0	7,6	7,9	8,1	- 6,5	8,6
Taux d'investissement	21,3	23,2	24,2	22,5	16,7	17,4	14,3	16,8	19,6	15,9	13,1
Endettement net/fonds propres	51,4	65,0	90,3	79,6	77,5	59,3	52,9	76,7	63,7	88,1	78,5
VA/effectifs (unité x 1 000)	347,7	350,4	339,5	374,2	414,0	435,7	446,8	440,2	483,1	587,1	nd

Source : calculs d'après rapports annuels

Organigramme

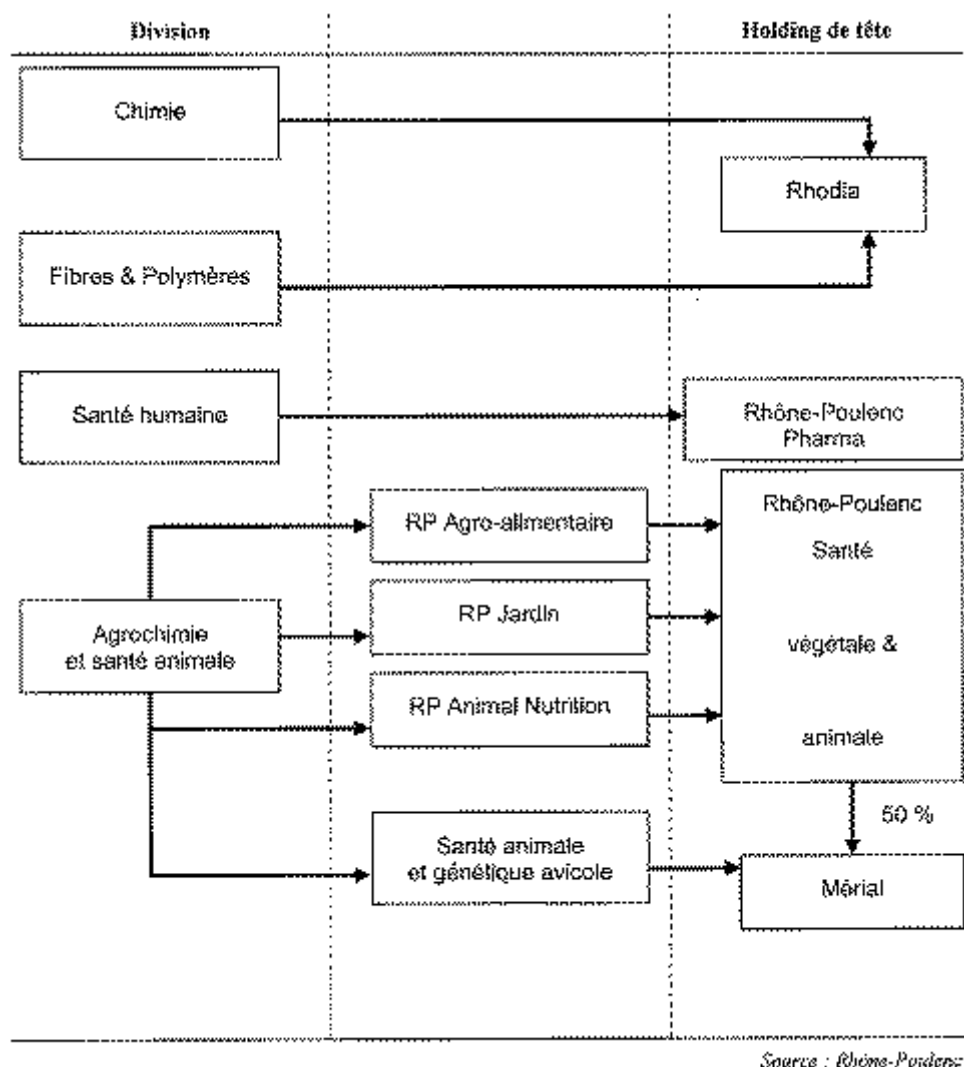
L'organigramme du groupe se présentait comme suit à la fin de l'exercice 1997. Le groupe a refondu sa structure d'organisation. Trois sociétés holding coiffent désormais des filiales opérationnelles. Certaines filiales ont un statut de co-entreprise détenues à 50 %.

En 1998, 32 % du capital de la société Rhodia (chimie) ont été mis sur le marché.

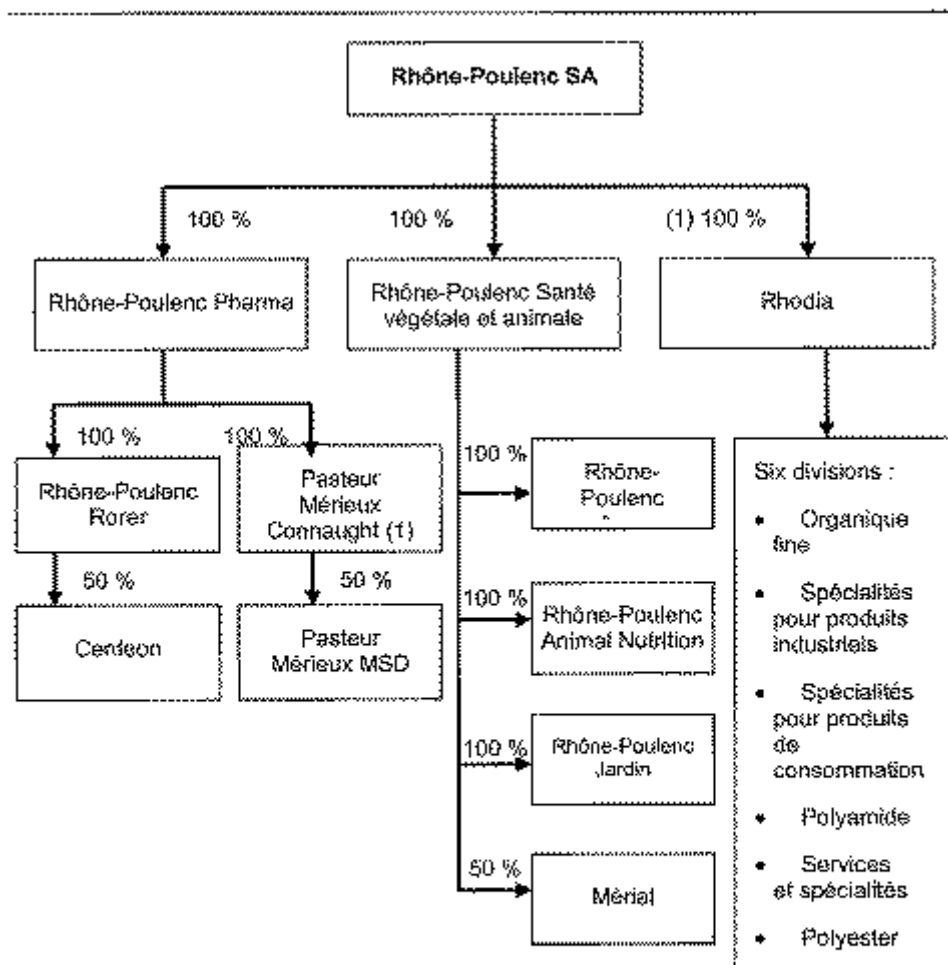
Cette reconfiguration de l'organisation répond à deux objectifs :

- faciliter les scissions en isolant des activités identifiées,
- permettre des rapprochements (avec Hoechst pour créer Aventis).

La réorganisation des activités de Rhône-Poulenc



Organigramme simplifié de Rhône-Poulenc au 31 décembre 1997

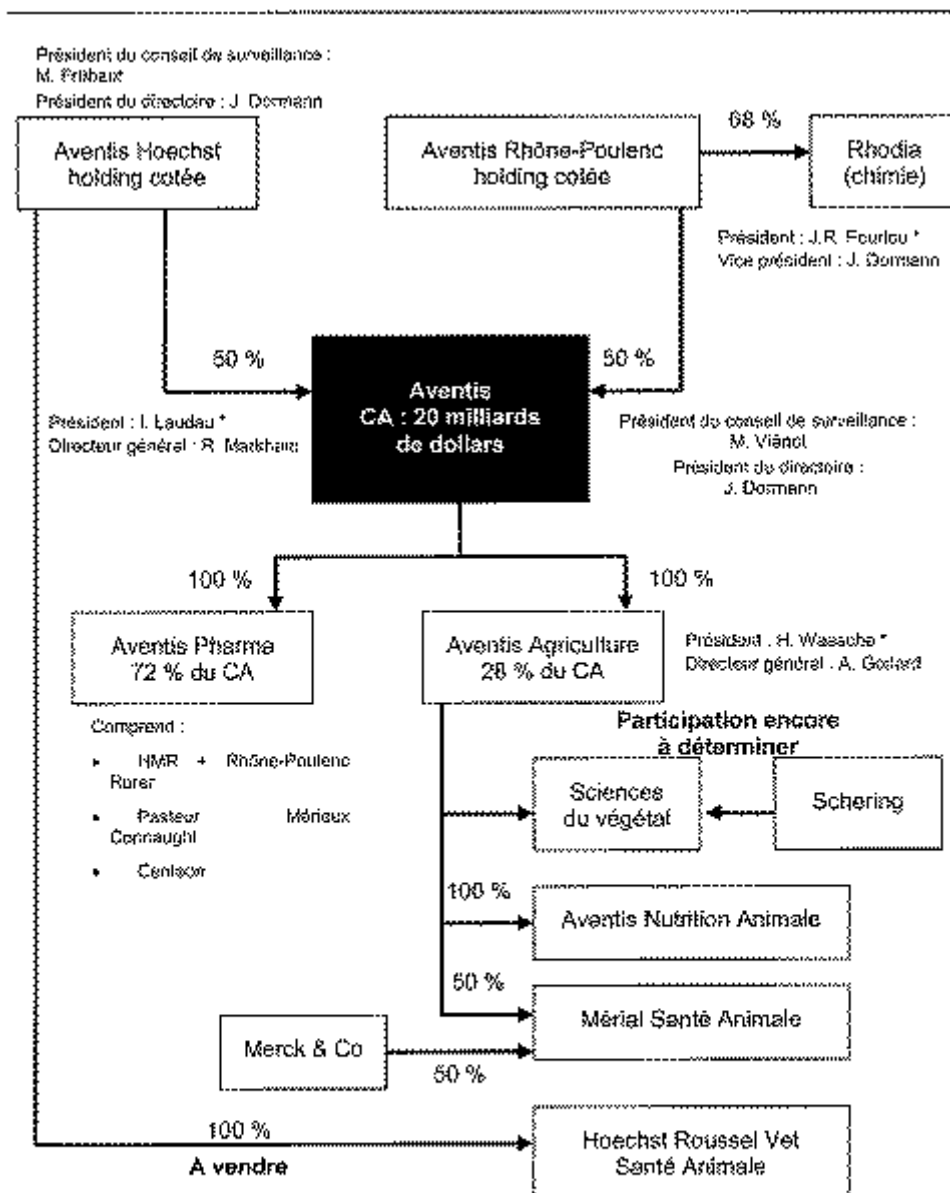


(1) Avant mise sur le marché de 32 % du capital en 1998.

Sources : Eurostat

Cette structure devrait être remise en cause par le projet de fusion des activités sciences de la vie (santé humaine, santé végétale et animale) de Rhône-Poulenc et Hoechst au sein d'Aventis. Elle devrait se traduire par un désengagement total des activités chimiques suite à la cession prévue de Rhodia. Rhône-Poulenc se fonderait alors au terme du processus dans une nouvelle entité.

Le cadre possible de la première étape de la fusion Rhône-Poulenc/Hoechst



* Egalement membre du directoire d'Aventis

Source : Les Echos

Portefeuille d'activités

Rhône-Poulenc est un groupe intégré reposant sur deux piliers :

- les sciences de la vie ;
- la chimie dans laquelle le groupe a renforcé ses positions dans les spécialités.

Le groupe va se spécialiser sur les sciences de la vie en cédant sa participation majoritaire dans Rhodia.

Domaine d'activité et principaux produits commercialisés par Rhône-Poulenc

Branche
d'activité

Domaine thérapeutique ou marché

Chiffre
d'affaires 1997
(1)

		En MF	En %
	Sciences de la vie	52 854	57,7
Pharmacie	· Pasteur Mérieux Connaught : vaccins	33 308*	36,4
	· Rhône-Poulenc Rorer : oncologie (cytostatiques), maladies respiratoires et allergies, thrombose et cardiologie		
	· Rhône-Poulenc Gencell : thérapie génique		
	· Centeon : protéines plasmatiques		
	· Rhône-Poulenc Agro : herbicides, insecticides, fongicides et régulateurs de croissance	19 546**	21,3
Santé Végétale et Animale	· Rhône-Poulenc Jardin : produits grand public pour la protection des jardins et des plantes d'intérieur		
	· Rhône-Poulenc Animal Nutrition : additifs nutritionnels pour l'alimentation animale (vitamines, acides aminés et enzymes)		
	· Merial : vaccins et médicaments vétérinaires		
	Rhodia	38 059	41,6
Chimie	· Papiers, peintures et matériaux de construction	26 114	28,5
	· Intermédiaires organiques et pharmaceutiques		
	· Cosmétiques, détergence et formulations industrielles		
	· Eco Services : protection de l'environnement, autour de trois pôles : déchets, eau et soufre		
	· Pneumatiques et caoutchouc		
	· Silicones		
	· Ingrédients alimentaires		
	· Terres rares & Gallium		
Fibres et Polymères	· Polyester	11	13,1
	· Polyamide	945	
	· Câble acétate		

Autres	· Opérations extérieures et prestations de services	654	0,7
---------------	---	------------	------------

(1) Y compris taxes et ventes intersecteurs.

* Hors chiffre d'affaires des sociétés communes : Centeon (4,2 milliards de francs) et Pasteur Mérieux-MSD (3,3 milliards de francs) mises en équivalence.

** Hors chiffre d'affaires Merial (10,1 milliards de francs), consolidé par mise en équivalence.

Positions concurrentielles

En 1997, Rhône-Poulenc se classait au 17^e rang mondial de l'industrie chimique et au 7^e rang de la chimie de spécialités. Sa réorientation sur la chimie de spécialités devrait faire progresser le groupe dans le second classement au cours des prochaines années.

Classement des principaux chimistes mondiaux en 1997 (en milliards d'USD)

Rang 1997	Groupes	CA chimie	Part du marché mondial (en %)	CA global
1	BASF	20,9	1,3	31,7
2	DuPont de Nemours	19,8	1,2	45,1
3	ICI	18,1	1,1	18,1
4	Dow Chemical	17,9	1,1	20,0
5	Bayer	15,9	1,0	31,7
6	Hoechst	13,2	0,8	30,0
7	Exxon Chemical	12,2	0,8	137,2
8	Procter & Gamble *	10,9	0,7	35,8
9	Mitsubishi Chemical	10,4	0,7	12,4
10	Elf Atochem	9,9	0,6	9,9
17	Rhône-Poulenc	6,4	0,4	15,4

Source : Eurostaf

Rhône-Poulenc figurait en 1997 au 14^e rang mondial dans la pharmacie. Sa gamme et ses produits en recherche et développement ne devraient pas lui permettre d'évoluer de façon significative au sein de ce classement à court terme. Une fusion avec Hoechst devrait lui permettre en revanche de prendre le premier rang sur la base du classement 1997.

Classement des principaux laboratoires en 1997 en fonction du total des ventes pharmaceutiques

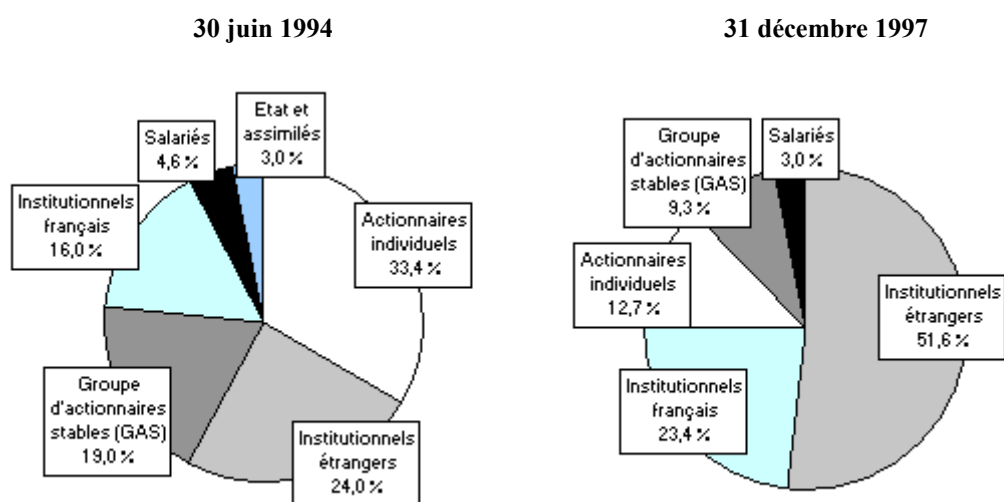
Rang	Groupe	Ventes pharmaceutiques (en milliards de francs)
1	GlaxoWellcome	67,6
2	Merck & Co	66,5
3	Novartis	64,1
4	Bristol-Myers Squibb	54,2
5	Johnson & Johnson	50,7
6	American Home Products	49,0

7	Pfizer	49,0
8	Roche	46,6
9	SmithKline Beecham	43,1
10	Hoechst Marion Roussel	43,1
14	Rhône-Poulenc	33,3

Source : IMS International

Actionnariat

Evolution de la structure de l'actionnariat



GAS :

Crédit Lyonnais : 5,70 %
AGF : 5,29 %
Société Générale : 3,48 %
BNP : 1,93 %
AXA : 1,00 %
Crédit Suisse : 0,80 %
Fiat France : 0,80 %

GAS :

Société Générale : 3,0 %
AGF : 2,5 %
BNP : 1,5 %
Fiat : 0,7 %
Crédit Suisse : 0,7 %
AXA : 0,5 %
Clindus : 0,4 %

La structure du capital a été profondément modifiée. Le phénomène majeur est la montée en puissance des institutionnels étrangers (avec une très forte représentation des fonds de pension américains qui détenaient 30 % du capital au 31 décembre 1997). Le groupe est de ce fait soumis à une pression croissante des marchés financiers internationaux. Le noyau dur, constitué en 1993, s'est régulièrement effrité.

Orientations stratégiques du groupe

Caractéristiques des marchés de Rhône-Poulenc

L'analyse des activités de Rhône-Poulenc selon un positionnement « aval/amont » n'est possible que si la segmentation retenue de ses activités est assez fine. Au niveau du groupe, compte tenu du regroupement réalisé en 1995 dans le secteur « Chimie » des intermédiaires, des spécialités et de la chimie fine, nous avons décidé d'opter pour une présentation synthétique des métiers du groupe en deux pôles : le pôle chimie et le pôle « sciences de la vie ».

Le pôle chimie du groupe : Rhodia

Il comprend deux secteurs : Fibres et polymères » et « Chimie » (ce dernier regroupant chimie de base et spécialités). En privilégiant les logiques économiques, on peut diviser le pôle chimie en deux groupes distincts avec des caractéristiques de marché différentes :

- **fibres et polymères et chimie de base.** Ces activités sont caractérisées par une forte intensité capitalistique et des frais de recherche et développement relativement faibles. Pour être compétitif dans la production de fibres et la chimie de base, il est nécessaire d'avoir un outil industriel permettant de dégager des économies d'échelle, rendant possibles des prix bas par le jeu de l'abaissement des coûts unitaires liés aux volumes produits. D'une manière générale, la concurrence est forte. En Europe, les acteurs sont actuellement trop nombreux, d'où des phénomènes récurrents de surcapacités. Le facteur de domination est celui des prix. Les résultats dépendent étroitement d'effets de seuil sur les volumes, compte tenu de l'importance des frais fixes engagés ;

- **chimie fine et de spécialités** (1). Par rapport à la chimie de base et aux fibres, ces activités sont caractérisées par des investissements en capital économique moins lourds, des frais de recherche plus élevés et une amplitude des cycles peu marquée. S'il existe quelques différences entre chimie fine et spécialités, elles sont relatives au marketing et à la distribution qui jouent un rôle prépondérant dans la chimie de spécialités. La différenciation et la spécialisation sont les facteurs clés de succès.

Qu'il s'agisse des fibres ou de la chimie, c'est en 1997 qu'une inflexion majeure a eu lieu pour les activités chimiques de Rhône-Poulenc avec la création de la société « Rhodia » qui regroupe désormais outre les activités chimiques, le polyamide de « Fibres et Polymères », le reste du secteur étant en passe d'être cédé à moyen terme.

Secteur Fibres et polymères

Dans le domaine des fibres, le groupe Rhône Poulenc est intégré en amont. Les barrières technologiques restent fortes et le marché est oligopolistique (forte concentration). Les marges sont réalisées en amont de la filière. L'exercice 1997 marque la mise en place de deux divisions distinctes : polyamide et polyester. C'est également l'année d'une accélération du recentrage sur le polyamide et de retrait du polyester confirmant les orientations annoncées depuis plusieurs années par le chimiste français.

Les raisons de cette sortie sont la forte cyclicité (volumes : + 0 % en 1996 et + 23 % en 1997), la faible intégration amont (à l'exception du Brésil), l'intensité concurrentielle du marché (concurrence asiatique). Si le polyester est un marché en plus forte croissance que le polyamide, il n'offre pas en revanche une forte rentabilité (pas de fortes barrières technologiques à l'entrée et des structures amonts oligopolistiques : les pétroliers). Rhône-Poulenc, ainsi que la plupart des grands chimistes européens a donc décidé de s'en retirer malgré un coût de sortie qui pourrait être significatif.

Secteur Chimie

Depuis 1994, le chimiste français a procédé à de nombreuses cessions en chimie de base (cf. gestion du périmètre). En conséquence, en 1997, le secteur « chimie » de RP se compose en majorité d'activités de chimie fine et de spécialités.

(1) Il s'agit de l'autre composante du secteur « chimie » du groupe : la chimie fine exige un processus complexe pour arriver au produit final et ne travaille que sur des tonnages limités ; la chimie de spécialités est principalement une activité de mélanges des substances provenant de la chimie de base et de la chimie fine pour la fabrication d'un produit particulier (ex. peintures, encres...).

Ces opérations s'inscrivent dans un cadre sectoriel marqué par des mouvements d'achat-revente particulièrement importants dans la chimie en 1997. Au-delà de mouvements importants comme ceux effectués par ICI (acquisition de la chimie fine d'Unilever et cession à Dupont de la chimie de commodités) et Hoechst (intégration de Hoechst spécialités à Clariant), les mouvements ont concerné tous les groupes.

On assiste ainsi à une reconfiguration du paysage des spécialités et de la chimie de base avec un mouvement de concentration réalisée à un rythme rapide. Cette concentration s'opère par :

- des acquisitions, à l'image du dioxyde de titane où des groupes comme Millennium, Dupont et Keur Mc Gee ont acquis de nouvelles positions fortes en Europe en se saisissant de l'opportunité de la sortie de cette activité de groupes tels que Rhône Poulenc, ICI et Bayer ;
- des mises en commun d'activité dans l'amont de la chimie, avec l'émergence de joint venture dans le polypropylène ou le polyéthylène.

Dans la chimie de spécialités et la chimie fine, contrairement à la chimie de base, on assiste à l'émergence de nouvelles sociétés, issues de scissions ou de filialisations (Clariant, Ciba Sc, Rhodia, Solutia, Veba...). le mouvement de concentration ne semble pas achevé à ce jour, de nouveaux rapprochements et de nouvelles

cessions devraient se produire en 1999. Ces opérations ont aussi des logiques financières : dégager des profits de dilution, augmenter la visibilité boursière des activités et accroître la capitalisation boursière.

Les activités sciences de la vie : appelées à être fusionnées dans Aventis

Au même titre que la chimie de spécialités, l'agrochimie et la pharmacie font partie de l'aval de la filière chimique mais possèdent des propriétés particulières :

- investissements en recherche importants : le budget annuel est le plus souvent à 13 % des ventes,
- activités à risque élevé : le rythme de découverte des molécules ayant des propriétés réellement innovantes est aléatoire,
- en contrepartie, ces secteurs génèrent une forte rentabilité et sont peu cycliques.

Secteur santé animale et végétale

Ce secteur regroupe les activités agrochimie, santé animale, nutrition animale :

· **Agrochimie.** Le marché mondial représente plus de 160 MdsF avec une croissance 1997 marquée par de fortes disparités géographiques. Le secteur des phytosanitaires a poursuivi sa croissance mondiale en 1997, dans un contexte marqué par la poursuite de la concentration et la baisse des prix occasionnée par la concentration des producteurs alimentaires. Les croissances sont hétérogènes par zones géographiques : forte en Amérique latine, dans le trend du marché en Amérique du Nord, stabilité en Europe et recul au Japon. L'impact de la crise financière en Asie ne devrait pas être sans conséquence, mais les effets attendus sont considérés comme modérés sur le secteur. On notera un sujet de préoccupation pour les activités agrochimiques. Il concerne l'évolution du cadre législatif en matière de protection des cultures. La formulation de produits utilisables en moindre quantité (de 1 à 2 Kg/hectare vers 10 à 20 g/ha voire 1 à 10 g/ha dans un avenir proche) crée une dynamique de recherche (200 000 molécules/an passées au « crible » contre 8 000 il y a 10 ans et 2 millions dans 10 ans) dont les résultats apparaissent comme un risque croissant pour la durée de vie des produits nouveaux, et leur retour sur investissement.

· **Santé animale.** C'est un marché de 60 Md F marqué par un mouvement de concentration. Le marché mondial a bénéficié d'une forte croissance (8,5 % par an en moyenne) depuis ces dix dernières années mais devrait connaître un léger ralentissement (4 à 5 %) pour les années à venir. Le marché mondial de la santé animale connaît depuis 1996 une accélération des mouvements de concentration engagés depuis 1994 : création de Novartis, rachat de Solvay par AHP, rachat de Mallinckrodt par Schering-Plough, création de Merial à dater du 1^{er} Août 1997. Début 1997, les six principaux producteurs représentent environ 57 % du marché mondial, contre 51 % en 1996.

· **Nutrition animale.** Elle se compose pour l'essentiel des marchés de la méthionine et des vitamines. Le premier segment affiche actuellement un taux de croissance annuel moyen compris entre 6 et 7 %, ce marché étant très concentré (trois producteurs détiennent 85 % du marché mondial). Le second est fortement concurrentiel, la demande mondiale en vitamines demeurant soutenue à ce jour (Vitamine A : + 3 %, Vitamine E : + 10 %). On assiste à une évolution vers le prémix (préconcentré) imposant des adaptations du mix qui ne génèrent que peu de valeur ajoutée.

Secteur pharmacie

Ce secteur regroupe les activités de pharmacie humaine (RP Rorer) et de vaccins du groupe (Pasteur Mérieux Connaught). Le marché de la pharmacie est mondialisé. Cette mondialisation est la conséquence logique du poids de l'innovation. La protection apportée par les brevets n'ayant qu'une durée limitée (20 ans en général), la seule manière de rentabiliser les très lourds investissements exigés par la R&D est d'en amortir le coût par le lancement simultané des produits sur tous les grands marchés pharmaceutiques. Sur le plan mondial, la répartition des ventes par zone géographique est la suivante : Etats-Unis (42,2 %), Europe (32,1 %), Japon (25,5 %). La part de la France à cette échelle est de 8,3 %. Le coût de développement de nouvelles entités chimiques n'a cessé d'augmenter, passant de 0,3 MdF en 1976 à plus de 2 MdF actuellement. Cette augmentation a plusieurs origines : les contraintes réglementaires pharmaceutiques et cliniques ont, par exemple, conduit en dix ans à doubler le nombre d'études par dossier d'enregistrement, le nombre de patients par étude clinique etc. L'internationalisation contribue à l'augmentation des coûts. Enfin, les investigations scientifiques de haut niveau nécessitent des technologies toujours plus sophistiquées et coûteuses.

Les positions actuelles en pharmacie humaine du groupe ont été acquises par la voie de la croissance externe : Connaught, Rorer, Fisons.

En termes financiers, avec 33,3 Mds F de chiffre d'affaires (+ 5,1 % en 1997 hors effet de change), on notera que la Pharmacie du groupe a connu de beaux succès (les vaccins, Lovenox, Taxotère), mais a supporté un

recul sur ses produits respiratoires aux USA (10 % du CA consolidé) et la stagnation du marché français (15 % du CA consolidé).

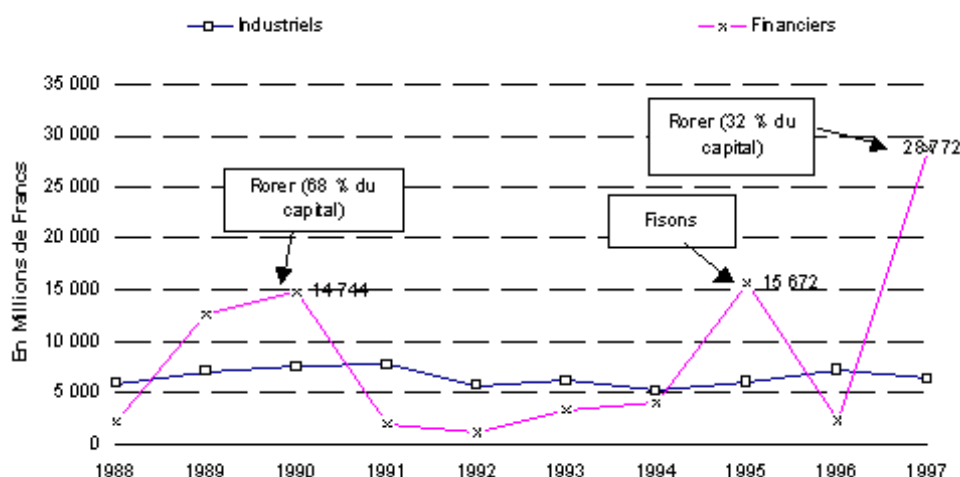
Le résultat opérationnel de la pharmacie souffre d'un niveau élevé de coûts commerciaux et de difficultés sur les marchés aux Etats-Unis (asthme) et en France. Le niveau des coûts commerciaux est la traduction de la forte dispersion de son portefeuille de produits pharmaceutiques en comparaison de ses concurrents : en 1996, il fallait plus de soixante produits au groupe français pour atteindre 80 % de son chiffre d'affaires contre seulement 5 à GlaxoWellcome et 9 à Merck, pour cette même part d'activité.

En 1997, la baisse des résultats issus de Sociétés « mises en équivalence » a pesé significativement avec une perte de 286 MF sur Centeon contre + 406 MF en 1996. Il s'y ajoute un recul de 100 MF sur la JV Pasteur Mérieux MSD (ralentissement du marché français de l'hépatite B et variations de participation entre Pasteur Mérieux et Merck & Co).

Réponses du groupe

La réponse à ces évolutions a été une stratégie de recentrage sur les « sciences de la vie », qui est passée par des opérations de croissance externe. Sur les dix dernières années, l'importance des opérations de croissance externe ressort nettement puisque ce sont 89 milliards de francs qui ont été consacrés à des opérations de croissance externe contre 65 milliards aux investissements industriels.

Evolution des investissements du groupe



Sur la période 1988-1997, le repositionnement stratégique vers les sciences de la vie (santé et agrochimie) a été financé par :

- des cessions d'actifs : 38 milliards de francs (soit 43 % des acquisitions totales) ;
- l'endettement financier : 26 milliards de francs (soit 30 %) ;
- des augmentations de capital : 23 milliards de francs (soit 27 %).

Tableau de financement Emplois-Ressources

En MdF	1988-92	1993-97		1988-92	1993-97
Investissements industriels	34	31	Cash-flow net	36	47
Investissements de croissance externe	33	54	Augmentation de capital	14	9
Dividendes	8	10	Cession	14	24
			Endettement net	11	15

Total	75	95	Total	75	95
-------	----	----	-------	----	----

Ce repositionnement stratégique vers les sciences de la vie a eu trois conséquences du point de vue financier :

- la réalisation de plus ou moins values exceptionnelles en relation avec les cessions d'actifs en chimie. A titre d'exemple, en 1996, le groupe avait enregistré 844 MFRF de plus values de cessions d'actifs (RP Films, produits OTC...). En 1997, les cessions ont été moins favorables avec 301 MF de moins-values ;
- la constatation de charges de restructuration quasi récurrentes et d'importance. En 1997, les charges exceptionnelles comptabilisées au titre de la "reconfiguration" du groupe sont un peu supérieures à ce qui avait été préalablement annoncé : 9,7 Mds F au lieu de 9,5 Mds F. Elles correspondent pour une large part à la dévalorisation comptable d'acquisitions effectuées aux Etats-Unis en chimie et pharmacie en 1989/1990 (Rorer principalement). Une autre partie de ces charges exceptionnelles correspond à des dépréciations d'actifs liées à des cessions ou des arrêts d'activités : 2,2 Mds F répartis entre chimie/fibres (1,8 Md F) et sciences de la vie (0,4 Md F). Enfin, elles intègrent 1,8 Md F des provisions exceptionnelles pour restructuration et environnement liées à des désinvestissements et à des réorganisations réparties entre chimie/fibres (1,2 Md F) et sciences de la vie (0,6 Md F). Ce sont les seules qui auront un impact en trésorerie (1,6 Md F en 1998). Les provisions pour restructuration de 1997 s'inscrivent essentiellement dans le programme de « reconfiguration » du groupe. Elles concernent la pharmacie à hauteur de 595 MF (restructuration d'activités industrielles en Grande Bretagne, de services administratifs en France et en Europe, des forces de vente en France, Allemagne et Etats-Unis), le secteur chimie pour 425 MF (fermeture des sites américains de Silver Bow, Sedalia, Louisville et Mineville), le secteur fibres et polymères pour 318 MF (arrêt de l'atelier polyester de Belle Etoile et fermeture de Tubize en Belgique) ;
- un alourdissement de la contrainte financière.

Gestion de périmètre du groupe
(les principales opérations)

Les principales opérations qui ont modifié la structure du groupe Rhône-Poulenc depuis 1989 sont les suivantes.

**Activités chimiques du groupe : 19 cessions (1), 5 mises en J.V.,
2 acquisitions (2)**

1993	Cession	· Potasse de Produits Chimiques (PPC)
	Mise en joint-venture	· Fils et fibres tapis avec SNIA (filiale de Fiat)
1995	Cession	· TDI commercialisation et technologie · acétiques (Europe) · silicones EVC (Japon et Etats-Unis) · polypure
	Mise en joint-venture	· Des plastiques techniques avec SNIA (Société Nyltech) · des fils textiles nylon avec SNIA société Nylstar · des fibres nylon et polyester avec Hoechst
1996	Cession	· Acétate de vinyle monomère · Can Brésil · RP Films (polyester Europe) · RP of Wyoming, carbonate de soude (Etats-Unis) · Novacarb, carbonate de soude (France) : impact - 604 personnes · acquisition Kofran, fibres et polymères (Etranger) : impact + 66 personnes
1997	Cession	· Donau-Chemie (Autriche) : impact - 560 personnes · Bidim, activités non tissés (polyester Brésil)

		· Thann et Mulhouse, oxyde de titane (France) : impact - 822 personnes · Rexor (France) : impact - 155 personnes · - 50 % du Chlore-soude France à Pont de claix
	Mise en joint-venture	· Chloralp (chlore, soude, javel) : impact - 221 personnes
1998	Cession	· Cession de 32 % du capital de « Rhodia » suite à une introduction en Bourse (plus value 3Mdf) · Crylor, fibres acryliques (polyester Brésil) · prise de contrôle intégrale de Novalis et Nyltech par SNIA

En 1998, la création de Rhodia entérine la séparation des activités du groupe entre sciences de la vie d'une part (cf. ci-après) et chimie-fibres d'autre part.

Si les cessions d'actifs en chimie ont modifié le périmètre du groupe Rhône-Poulenc, il en va de même des co-entreprises (activités placées en joint ventures) qui se sont largement développées et qui ont pour conséquence de réduire le **périmètre intégré du groupe Rhône Poulenc**. Ceci conduit à sous-estimer, dans une certaine mesure, la taille économique réelle du groupe (de 8,8 Mds de francs en 1997 pour l'ensemble des activités).

Sciences de la vie du groupe : 13 acquisitions (3), 11 cessions, 3 mises en J.V.

Agrochimie : 5 acquisitions, 4 cessions, 1 mise en J.V.		
1995	Acquisition	· santé animale de Sanofi
		· RPAN, nutrition animale, Asie Pacifique
1996	Acquisition	· 25 % du capital de CFPI pour 0,2 Mdf,
		· RP Argentine
		· Interphyto (France) : impact + 6 personnes
	Cession	· Tolochimie et activité Semences de Clause
1997	Cession	· participation de CFPI acquise en 1996
		· diagnostics vétérinaires de Rhône Mérieux
		· herbicides phénoxyes et activité décoquinate
	Mise en joint-venture	· activités de Santé Animale avec l'américain Merck avec création de Merial. Impact sur les effectifs consolidés dans le périmètre de RP : - 5 000 personnes
Pharmacie humaine et vaccins : 8 acquisitions, 7 cessions, 2 mises en J.V.		
1989	Acquisition	· Connaught
1990	Acquisition	· 68 % du capital de Rorer (Etats-Unis), pharmacie
1993	Cession	· participation de 35 % dans Roussel-Uclaf
1994	Cession	· activités OTC (Etats-Unis)
	Mise en joint-venture	· vaccins avec Merck & Co (JV Pasteur Mérieux - MSD)
1995	Acquisition	· Fisons (GB), pathologie respiratoire, pour 14,3 Mdf
		· Institut Mérieux, détenue auparavant à 51 %, pour 6,8 Mdf
		· Cooper (France), distributeur automédication, pour 2,3 Mdf
		· Applied Immune (prise de contrôle intégral)

		· Biogalénique
	Cession	· participation de 43,6 % dans le laboratoire Lipha
1996	Cession	· usine de Rochester et APS Berk, produits génériques
		· automédication de RP-Rorer en Europe, cession partielle
		· division Instruments scientifiques de Fisons
	Mise en joint-venture	· dérivés sanguins avec Hoescht (JV Centéon)
1997	Acquisition	· minoritaires (32 %) de RP-Rorer pour 27,5 MdF
	Cession	· Gerot (France) : impact - 227 personnes

Dans les autres activités du groupe, on notera la sortie de la Société Chimique de la Courneuve (France), impact - 81 personnes et la cession de la participation dans Fiprochim (80 %).

De manière non exhaustive en fonction des informations disponibles on peut évaluer à titre d'illustration l'incidence de certaines opérations sur les effectifs intégrés du groupe.

Evaluation du périmètre et emploi en 1996

Mouvements nets	Chimie	Fibres et Polymères	Santé	Agro	Autres	Total
France	- 604	- 436	- 110	+ 6	- 68	- 1 212
	Novocarb	RP Films	Armour	Interphyto	RP Inf.	
Etranger	- 494	+ 66	- 2 467	+ 57	-	- 2 838
	Soda Ash, Packem, Vispak, Can, Kopfran	Kofran	Armour, Medeva et Berk	Fomental		
Total	- 1 098	- 370	- 2 577	+ 63	- 68	- 4 050

Source : CGR

Enjeux et perspectives

Pour les chimistes possédant des activités pharmaceutiques, il existe deux grandes logiques stratégiques, exclusives l'une de l'autre :

- **maintien des activités chimiques et pharmaceutiques au sein du groupe** avec choix de l'intégration. C'est le cas de l'allemand Bayer et de l'américain DuPont, qui se renforcent tant dans la chimie de spécialités que dans les sciences de la vie. C'était jusqu'à il y a peu l'orientation de Rhône-Poulenc ;
- **séparation des activités chimiques et pharmaceutiques** : choix de la scission. C'est le cas par exemple, des suisses Ciba et Sandoz qui ont fusionné leurs activités pharmacie au sein de Novartis ou de la scission ICI/Zeneca.

Les fusions dans la pharmacie et la chimie en 1998

	Opérations réussies ou annoncées en 1998	Opérations ayant échouées
	Fusion Astra Zeneca	Smithkline Beecham-Glaxo-Wellcome
Sciences de la vie	Fusion Hoechst Rhône-Poulenc	AHP-Monsanto

Chimie de spécialité et chimie fine

Fusion Sanofi-Synthélabo

Degussa-Hüls

Ciba-Clariant

Ciba-Allied Colloid

Hercules-Betz Dearbom

Dupont-Herberts

En décembre 1998, les groupes Rhône-Poulenc et Hoechst ont choisi la seconde logique. La conséquence est la création de la joint-venture Aventis, qui devrait rassembler les activités « sciences de la vie » des deux groupes. Dans le cadre de cette nouvelle organisation des activités, les enjeux sont désormais profondément modifiés. Ils sont :

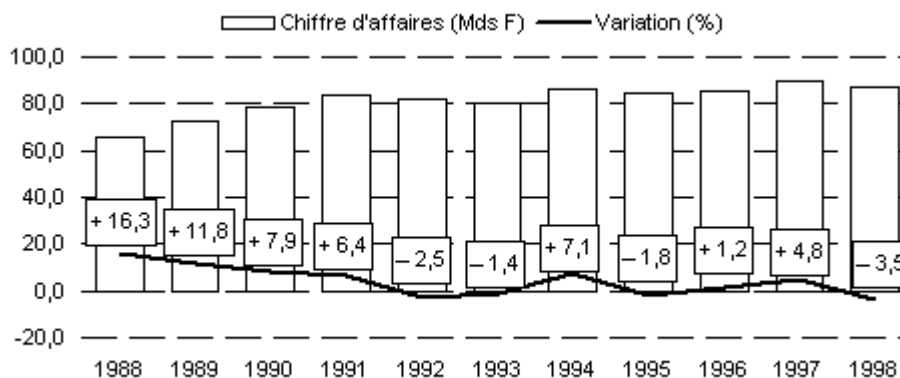
- **financiers** et de **court-moyen terme** pour la chimie et les fibres. Après plus d'une décennie de cessions ciblées et de restructurations dans les activités chimie, le groupe doit redresser dans les meilleurs délais les activités de sa filiale Rhodia pour céder sa participation dans des conditions lui permettant de se désendetter. Ceci représente une rupture stratégique pour un groupe qui avait jusqu'à présent misé sur une intégration chimie/sciences de la vie ;

- **stratégiques** et de **long terme** pour le pôle « sciences de la vie ». Dans les sciences de la vie, l'enjeu est de mener à bien juridiquement et opérationnellement la fusion puis de jeter les bases de développements futurs, afin que l'opération ne se réduise pas à une dimension défensive consistant uniquement à dégager des économies par suppressions de doublons.

Performances financières

Chiffre d'affaires

Un chiffre d'affaires stagnant depuis huit ans du fait des cessions



Source : calculs d'après rapports annuels

Après les effets positifs de la hausse de la conjoncture chimique et de l'intégration de Rorer, Rhône-Poulenc a entamé sa politique de redéploiement, qui a consisté à céder les activités les moins rentables et les moins stratégiques. Ainsi, malgré le redémarrage de la conjoncture depuis 1997, le groupe voit de nouveau son chiffre d'affaires régresser sous le coup des effets de réduction du périmètre dont l'incidence a été de - 5,1 % en 1998 et - 6,6 % en 1997.

Sur la période, toutefois, c'est l'effet change (baisse du dollar) qui a le plus pénalisé la croissance du groupe. L'intégration de Rorer en début de période a permis de compenser les cessions entamées à partir de 1995. La croissance est essentiellement due aux volumes.

Décomposition de la variation du chiffre d'affaires de 1989 à 1998

Effet volume

+ 32,8

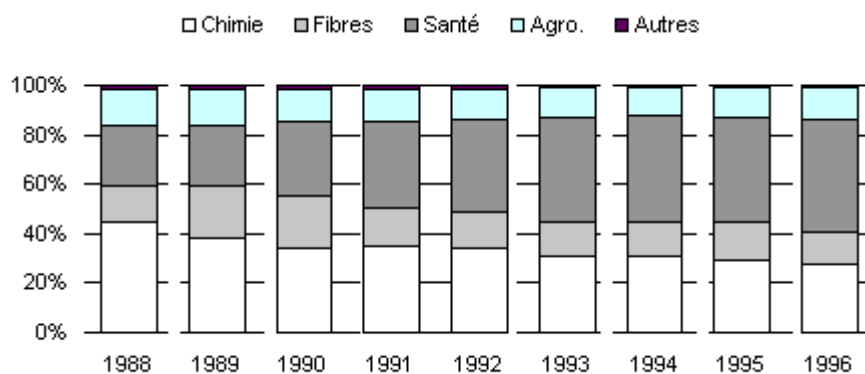
Effet prix	+ 0,3
Effet change	- 5,6
Effet périmètre	+ 1,9

L'évolution de la répartition du chiffre d'affaires consolidé par secteur se présente comme suit depuis 1988 (avant élimination inter-secteur).

Structure du chiffre d'affaires par activité

%	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Chimie	44,7	38,0	34,1	34,7	33,8	31,2	30,5	29,5	27,9		
Fibres	15,0	21,4	21,4	15,7	15,0	13,8	14,5	15,0	12,7		
Total	59,7	59,4	55,5	50,4	48,8	45,0	45,0	44,5	40,6	* 41,6	41,3
Santé	24,3	24,5	30,2	34,8	37,3	41,8	42,5	42,4	45,7	136,8	39,2
Agro.	14,3	14,3	12,8	13,0	12,4	12,2	11,5	12,0	13,0	21,6	19,2
Total	38,6	38,8	43,0	47,8	49,7	54,0	54,0	54,4	58,7	58,4	58,7
Autres	1,7	2,0	1,5	1,8	1,5	1,0	1,0	1,1	0,7	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Rhodia à partir de 1997. *Source : rapports annuels et CGR*



Marges

Evolution de la valeur ajoutée et du taux de valeur ajoutée

En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Valeur ajoutée	27 707	30 023	31 095	34 245	34 481	35 591	36 454	36 347	36 355	40 149	38 944
Taux de VA (%)	42,4	41,3	39,5	40,9	42,2	44,2	42,1	42,9	42,4	44,6	44,9

Source : calculs d'après rapports annuels

Après avoir enregistré une croissance annuelle moyenne de 5,1 % entre 1988 et 1993, la valeur ajoutée a stagné jusqu'en 1996 en raison de la baisse du chiffre d'affaires issue des désengagements du groupe. La reprise des cycles de la chimie à la fin des années 80 et l'intégration de Rorer au début des années 90 expliquent l'augmentation du taux de valeur ajoutée de Rhône-Poulenc. La hausse des prix des matières

pétrolières en 1994-1996 et la baisse des prix de ventes en chimie mais aussi depuis peu en pharmacie, sont à l'origine de l'effet de ciseaux sur la valeur ajoutée durant cette période.

La reprise de 1997 et les économies apportées par les restructurations permettent de dynamiser la croissance de la valeur ajoutée qui progresse cette même année de plus de 10 %. En 1998, les cessions sont à l'origine de la baisse de la valeur ajoutée, mais les prix se maintiennent bien et les rationalisations (en santé notamment) permettent d'enregistrer le meilleur taux de valeur ajoutée de la décennie, soit près de 45 %.

Evolution des marges

En %	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Marge d'exploitation : EBE/CA	15,8	16,3	14,3	15,8	16,5	15,6	15,5	16,3	15,6	16,8	18,2
Marge industrielle : EBE/VA	37,2	39,6	36,4	38,7	39,1	35,3	36,6	38,0	36,9	37,6	40,5
Marge opérationnelle : résultat d'exploitation/C A	8,7	8,9	6,0	7,5	8,3	8,8	9,8	10,2	10,4	8,6	10,9

Source : calculs d'après rapports annuels

Durant les onze dernières années, Rhône-Poulenc a réussi à améliorer significativement ses marges, cette hausse ne se réalise toutefois que sur les deux derniers exercices (1997 et 1998). Ainsi, sur l'ensemble de la période, la marge d'exploitation a gagné 2,4 points, la marge industrielle 3,5 % et la marge opérationnelle 2,2 % (soit une augmentation de plus de 25 % en proportion de son niveau de 1988).

L'apport positif de l'intégration de Rorer au début des années 90 a été annulé par la dégradation de la conjoncture chimique du milieu de la décennie.

Les restructurations entamées (cessions d'activités et réduction d'effectifs) à partir de 1996 sont à l'origine de la nette remontée des marges depuis deux ans. La baisse de la marge opérationnelle en 1997 est la traduction des provisions pour restructuration comptabilisées lors de cet exercice. C'est donc la recherche d'économies et la modification du mix d'activités qui sont les ressorts de l'amélioration des performances.

Evolution de la rentabilité opérationnelle par activité (ancienne définition du périmètre)

En %	1991	1992	1993	1994	1995
Santé					
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	14,4	16,4	16,9	14,7	12,3
Part dans le ROP du groupe (2)	61,2	66,1	84,4	65,6	62,8
Chimie					
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	2,8	3,7	1,9	4,2	1,1
Part dans le ROP du groupe (2)	12,6	14,5	7,5	15,0	4,7
Fibres et polymères					
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	5,2	4,0	0,9	7,0	9,4
Part dans le ROP du groupe (2)	9,4	7,1	0,8	10,6	15,3
Agro-alimentaire					
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	10,8	8,7	5,1	7,0	11,9

Part dans le ROP du groupe (2)	16,9	11,7	7,6	8,8	17,2
--------------------------------	------	------	-----	-----	------

(1) Après provision pour restructuration.

(2) Hors autres secteurs et éliminations *Source : CGR 1996*

Evolution de la rentabilité opérationnelle par activité (nouvelle définition du périmètre)

En %	1995	1996	1997	1998
Pharmacie				
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	12,1	12,0	4,2	7,0
Part dans le ROP du groupe (2)	57,6	55,8	NS	34,3
Santé végétale et animale				
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	11,3	13,0	13,1	14,1
Part dans le ROP du groupe (2)	31,7	36,9	NS	34,2
Chimie (3)				
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	1,3	3,9	- 14,1	(4) 6,1
Part dans le ROP du groupe (2)	5,2	13,6	NS	(4) 31,5
Fibres et polymères (3)				
Résultat opérationnel/chiffre d'affaires (1)	8,2	2,9	- 2,3	
Part dans le ROP du groupe (2)	17,0	4,7	NS	

(1) Après provision pour restructuration.

(2) Hors autres secteurs et éliminations.

(3) Les divisions chimie et fibres et polymères ont fusionné en 1998 pour former Rhodia.

(4) Rhodia. *Source : calculs d'après rapports annuels*

L'activité santé/pharmacie est le principal contributeur à la marge opérationnelle tout au long de la période mais sa prépondérance baisse sérieusement depuis le milieu des années 90.

Les baisses de 1997 et 1998 sont dues aux amortissements de l'écart d'acquisition supplémentaire lié au rachat des minoritaires de Rorer. Notons, par ailleurs, la bonne santé récurrente de la division agro/santé animal et végétale. Enfin, les difficultés continues de la chimie et cyclique (1993, 1996) de la division fibres et polymères ont conduit aux restructurations de 1997, qui ont abouti à la création de la société Rhodia. A périmètre courant, ces réorganisations ont donné une entité plus performante en 1998.

Autofinancement

Evolution du financement interne des investissements d'exploitation

En milliers de FRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
EBE	10 315	11 926	11 305	13 245	13 481	12 573	13 341	13 808	13 416	15 082	15 782
- Variation BFR	1 715	- 2 625	- 1 689	2 274	3 310	- 1 663	- 26	2 642	1 925	- 1 293	722
- Investissements	5 901	7 016	7 538	7 735	5 772	6 210	5 224	6 133	7 156	6 407	5 091

= DAFIC	2	7	5	3	4	8	8	5	4	9	9 969
	699	535	456	236	399	026	143	033	435	968	

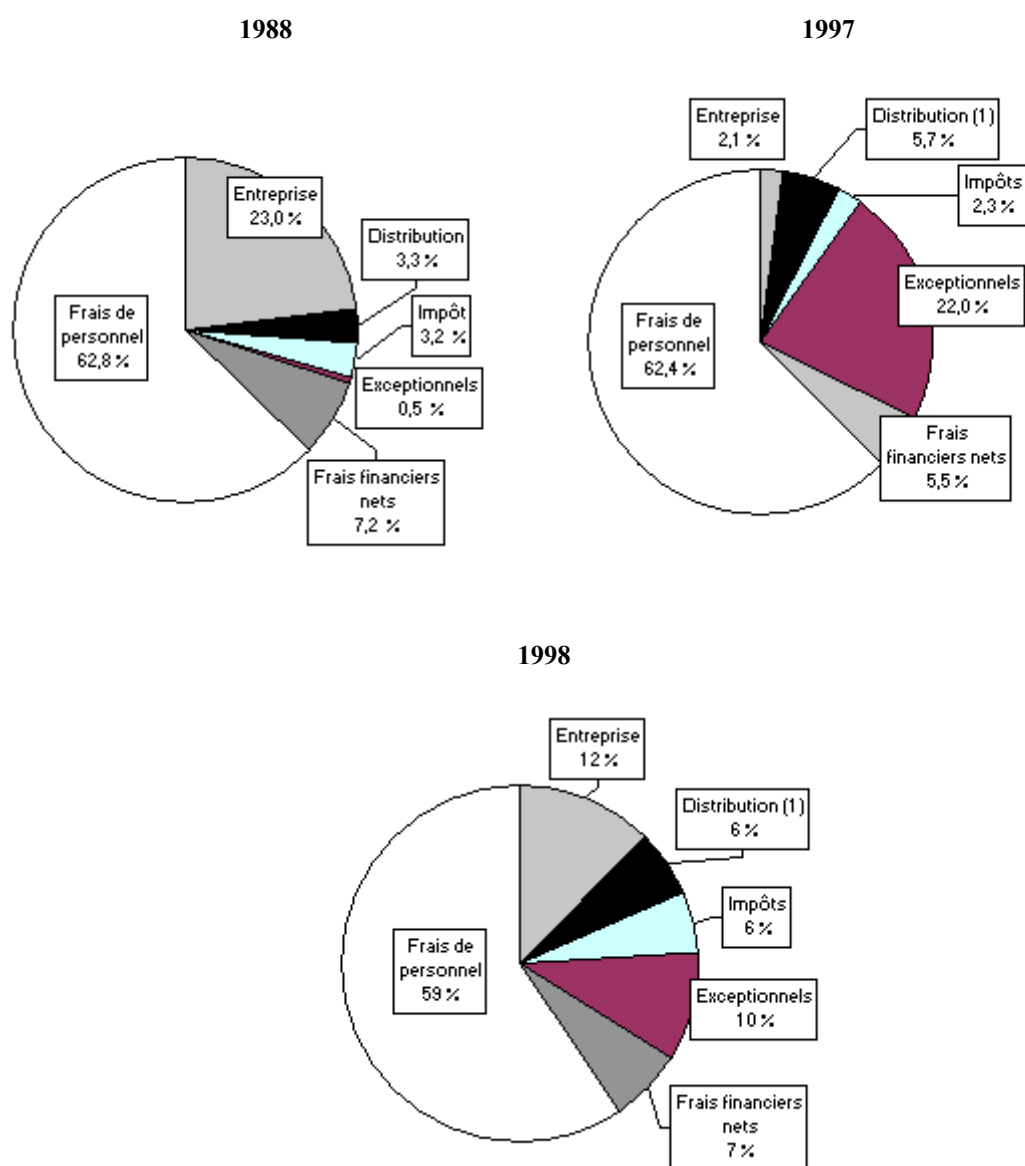
Source : calculs d'après rapports annuels

Rhône-Poulenc a toujours cherché à dégager un « Disponible Après Croissance Interne » conséquent (solde économique entre ressources issues de l'exploitation et moyens investis dans cette même exploitation), si bien qu'en onze ans, malgré plus de 70,2 milliards de francs d'investissements d'exploitation cumulés, le groupe français a dégagé 68,8 milliards de francs de DAFIC.

En fait, Rhône-Poulenc a privilégié les investissements financiers et de croissance externe (en particulier avec l'acquisition de Rorer) qui ont représenté 90,5 milliards de francs sur la même période. Dans le même temps, le groupe a procédé à 47,7 milliards de francs de cession d'actifs, ces ressources ont donc constitué la principale source de financement de la politique de recentrage sur « les sciences de la vie ».

Répartition de la valeur ajoutée

Evolution de la répartition de la valeur ajoutée



(1) Distribution versée l'année n (y compris aux minoritaires).

Source : calculs d'après rapports annuels

La part des frais de personnel reste constante sur la période, au moins jusqu'en 1997. Les actionnaires ont vu leur prélèvement augmenter de 2,6 points entre 1988 et 1997. Le poids des restructurations pénalise l'appropriation de valeur ajoutée par l'entreprise.

Politique de distribution

Poids de la distribution dans la valeur ajoutée et taux de distribution des bénéfices

En %	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Distribution/V A	3,3	5,7	5,9	4,0	6,0	6,0	5,9	4,7	4,8	4,5
Taux de distribution (1) (dist./res. du groupe)	51,7	55,2	71,4	79,8	76,3	65,2	42,1	43,3	39,6	(2)

(1) En comparaison de la distribution effective de l'année n + 1 (y compris distribution des minoritaires).

(2) Distribution de 2,3 milliards de francs en 1998 pour un résultat consolidé en perte de 3,7 milliards de francs en 1997 (y compris minoritaires).

Source : calculs d'après rapports annuels

Rhône-Poulenc a privilégié le versement de dividendes à ses actionnaires au début des années 90 avec une redistribution du bénéfice sous forme de dividende dépassant 70 % du résultat, soit 20 à 25 % de plus qu'ont fait ses principaux concurrents durant cette période.

Les bons résultats de 1994 à 1996 ont permis de maintenir un montant de distribution constant tout en allégeant la charge au niveau de la valeur ajoutée et de la répartition du bénéfice.

La perte comptable de 1997, liée à des provisions pour restructurations dans les filiales chimiques, n'a pas empêché Rhône-Poulenc de poursuivre sa politique de distribution, bien qu'elle soit moins généreuse qu'au début des années 90.

Coûts de restructuration

Evolution des coûts de restructuration

En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Dotation aux provisions pour restructurations	617	458	954	494	155	174	134	109	457	657	1 486
% de la marge opérationnelle	10,9	7,1	20,3	7,9	2,3	16,6	13,3	12,6	5,1	21,4	15,7
Provision au bilan	nd	nd	nd	nd	931	831	234	306	209	738	2 631
Utilisation de l'année	nd	nd	nd	816	433	316	896	999	586	393	1 553

Source : rapports annuels et CGR 1997

Deux divisions font particulièrement l'objet de restructuration chez Rhône-Poulenc depuis le début des années 90 : la pharmacie et la chimie. Après avoir plus particulièrement concerné la chimie jusqu'en 1996, les décisions de restructurations concernent désormais essentiellement la pharmacie dont le résultat opérationnel reste en deçà de celui de ses concurrents. A court terme, le groupe compte porter sa profitabilité opérationnelle dans la pharmacie à 18 % en 2000 (objectif présenté aux analystes financiers le 28 janvier 1999).

Les dotations aux provisions représentent en moyenne un peu plus de 12 % de la marge opérationnelle. Les importants mouvements des exercices 1996 à 1998 montrent bien l'ampleur du redéploiement opéré par Rhône-Poulenc.

Répartition de la provision pour restructuration

En MF	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Frais de personnel	1 700	2 100	826	964	1 707	1 842	1 050	694	330
Pertes d'exploitation et amortissements complémentaires	1 921	1 480	1 105	867	527	1 222	1 049	2 044	2 301
Total	3 621	3 580	1 931	1 831	2 234	3 064	2 099	2 738	2 631

Source : rapports annuels et CGR

Les frais de personnel incluent notamment des indemnités de départ, des garanties de ressources et des primes de mobilité et de formation. L'amortissement complémentaire ramène à leur valeur vénale les usines et les équipements de production concernés. Les pertes d'exploitation, afférentes aux lignes de produits abandonnées, ont été calculées jusqu'à la date prévue d'arrêt des productions.

Le succès jugé insuffisant de certains produits (notamment en pharmacie) et la volonté de se concentrer sur des produits stratégiques ont fait porter les restructurations, depuis le milieu des années 90, davantage sur les réorganisations du portefeuille d'activité que sur les rationalisations globales.

La charge d'impôt

Lors des 7 derniers exercices, Rhône-Poulenc a versé en France 1,3 milliards de francs d'impôt pour 15,7 milliards de FRF de résultat imposable, soit une faible proportion de 8,4 %. A l'inverse, le rendement des impôts payés à l'étranger a été beaucoup plus élevé : 7,1 Mds versés pour 9,9 Mds de FRF de résultats imposables.

Il en ressort que le montant des impôts payés en France est cinq fois inférieur à celui versé à l'étranger, alors que le résultat théoriquement imposable est 50 % plus élevé en France. L'utilisation des crédits d'impôts liée à l'optimisation fiscale et au régime de l'intégration fiscale adopté depuis 1993, explique pour une bonne part ces décalages.

Comparaison de l'impôt payé en France et à l'étranger

En MF	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Résultat imposable France	1 425	3 121	1 797	2 262	2 186	1 086	3 822	15 699
Impôt théorique France	488	627	- 835	- 432	122	- 296	173	- 153
Impôt effectif France	490	751	- 743	- 136	517	- 440	877	1 316
Rapport impôt effectif/ résultat imposable France (en %)	34,4	24,1	- 41,3	- 6,0	23,7	- 40,5	22,9	
Résultat imposable Etranger	3 206	1 400	2 730	2 419	400	- 3 878	3 641	9 918
Impôt théorique Etranger	1 157	1 194	445	610	1 597	931	2 251	8 185
Impôt effectif Etranger	667	443	1 188	1 023	1 080	1 371	1 374	7 146

Rapport impôt effectif/ résultat imposable Etranger (en %)	20,8	31,6	43,5	42,3	270,0	- 35,4	37,7
--	------	------	------	------	-------	--------	------

Rapport résultat imposable France/Etranger (en %)	44,4	222,9	65,8	93,5	546,5	- 28,0	105,0
---	------	-------	------	------	-------	--------	-------

Rapport impôt effectif France/Etranger (en %)	73,5	169,5	- 62,5	- 13,3	47,9	- 32,1	63,8
---	------	-------	--------	--------	------	--------	------

Source : Rhône-Poulenc

Depuis le 1^{er} janvier 1993, le groupe Rhône-Poulenc bénéficie du régime fiscal du bénéfice consolidé qui permet d'établir l'imposition sur l'ensemble des résultats des filiales françaises et étrangères (sous certaines conditions). De ce fait, le groupe a utilisé pleinement les crédits d'impôt de ses filiales après 1993.

Au total, sur les neuf derniers exercices la charge d'impôt cumulée (théorique) des sociétés françaises est de moins de 200 MF pour un montant cumulé de résultats imposables de près de 15,3 milliards de francs.

Aides financières publiques perçues

Evolution des subventions reçues en France

En MF	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Chimie								
Aide à la recherche	15 483	27 729	25 687	25 475	27 676	14 452	11 166	147 668
Autres subventions d'exploitation	22 715	28 966	18 696	14 495	15 47	12 261	14 436	127 039
Subvention d'équipement	12 470	23 384	1 675	1 304	8 224	1 524	12 967	61 548
Pasteur Mérieux Connaught *								
Agence Nationale de la Recherche contre le Sida	nd	nd	23 873	27 08	26 759	6 057	7 514	91 283
Bioavenir								
Subvention Ministère de la Recherche	nd	19 954	13 53	81 013	76 298	79 115	101 232	371 142
Total	50 668	100 033	83 461	149 367	154 427	113 409	147 315	798 68

* France uniquement Source : Rhône-Poulenc

Le montant total des aides versées n'est pas colossal, compte tenu des informations fournies par Rhône-Poulenc. Il correspond, toutefois, à près des deux tiers des impôts versés en France. Les subventions d'équipement sont essentiellement versées par les Agences de l'Eau (avec un motif environnement).

Le programme « Bioavenir » représente l'essentiel des subventions versées d'une part au titre du programme et, d'autre part à l'intérieur des aides à la recherche de Rhône-Poulenc Chimie (15 à 20 M FRF par an entre 1993 et 1996).

Répartition géographique du bénéfice et de la charge d'impôts

	1990		1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t	R é s u l t a t s · I m p o s ·	C h a r g e s · I m p ô t		
Sociétés françaises	(690)	13	287	154	14	488	317	627	1835	-835	2262	-4326	2122	12086	(296)	3822	173	
Sociétés étran gères	448	817	4139	1222	366	6690	15740	56730	21800	1849	2412	14005	4075	(388)	3177	2081		
Total	3758	1140	4226	1366	401	11577	27411	11344	3957	3681	4791	1806	4147	2697	(2792)	7003	3811	

Evolution des taux d'imposition effectifs

En %	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Taux normal d'imposition en France	37,0	34,0	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
· Rémunérations prioritaires	(8,0)	(6,0)	(5,0)	(6,0)	(7,0)	(8,0)	(6,1)	13,3	(4,2)
· Utilisation d'actifs antérieurement non constatés (crédits d'impôt)	(7,0)	(1,0)	(9,0)	(11,0)	(24,0)	(24,0)	(5,0)	3,4	5,2
· Actifs non constatés	18,0	25,0	8,0	15,0	9,0	12,0		(53,8)	
· Impact dû aux taux des	(13,0)	(21,0)	(3,0)	(5,0)	(1,5)		3,6	(19,6)	(4,2)

sociétés
étrangères et
aux différences
permanentes

Taux effectif du groupe	27,0	31,0	25,0	26,33	9,83	13,03	25,83	(33,37)	30,13
------------------------------------	-------------	-------------	-------------	--------------	-------------	--------------	--------------	----------------	--------------

L'utilisation des reprises de crédits d'impôts entre 1992 et 1996 est la principale origine de la baisse de l'impôt effectif durant ces exercices. Au contraire pour l'exercice 1997, c'est la prise en compte de dépréciations complémentaires sur les écarts d'acquisition et l'amortissement de R & D acquise qui entraînent un crédit d'impôt théorique. Toutefois, la non déductibilité fiscale des dotations aux amortissements des écarts d'acquisition ont fait supporter une imposition à Rhône-Poulenc, en 1997.

Les rentabilités

Evolution des rentabilités économiques et financières

En %	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Rentabilité économique (EBE/immo. brute + BFR)	14,5	14,2	11,0	12,1	11,8	10,8	10,8	10,1	9,6	10,6	10,7
Rentabilité financière (Rés. net/fonds propres)	11,2	10,4	5,1	6,4	6,5	7,0	7,7	7,9	8,1	- 6,5	8,6

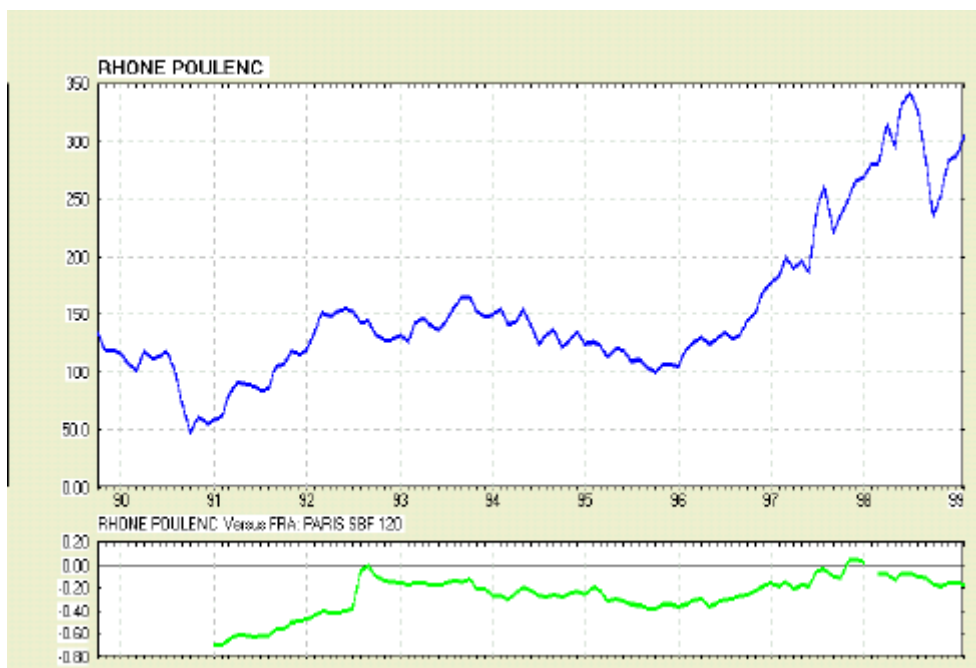
Source : calculs d'après rapports annuels

Le poids des éléments exceptionnels en 1997 (dotation aux provisions pour restructuration et amortissement exceptionnels des écarts d'acquisition) a pénalisé le résultat net de l'exercice. En réalité, le *trend* montre un redressement continu de la rentabilité financière depuis 1990. En 1998, elle reste toutefois en retrait par rapport au haut de cycle de la fin des années 80 et n'atteint toujours par un niveau satisfaisant, notamment par rapport à celle de ses concurrents qui se situent 4 à 5 points au dessus.

Mais elle l'est également par rapport aux principaux groupes européens qui se situent, en moyenne, trois points au dessus. La rentabilité économique reste également faible malgré le redressement des marges en 1997 et 1998. Le poids des écarts d'acquisitions, qui ont multiplié par onze le montant des immobilisations incorporelles sur la période et ce en dépit de dotations exceptionnelles pour accélérer l'amortissement des écarts d'acquisition, constitue le principal frein à l'amélioration de ce ratio. A l'horizon 2000, Rhône-Poulenc a fixé un objectif de rentabilité des fonds propres de 15 %.

Cours boursier du titre

Evolution du cours boursier sur dix ans



Source : World Equities

Rhône-Poulenc a superformé deux fois l'indice boursier durant ces dix dernières années :

- en 1991/1992, période où il amorce son redressement après la forte baisse des rentabilités en 1990 ;
- en 1996/1997, à la suite des plans de restructuration annoncés à cette époque.

La capitalisation de Rhône-Poulenc est passée de 25,8 milliards de francs en septembre 1989 à 112,4 milliards de francs début février 1999 (soit une multiplication par 4,4). Le PER du groupe a doublé durant cette période, passant de 12,4 à 24,3, et le résultat net part du groupe a progressé de 80 %. C'est l'accroissement de la profitabilité du groupe, la hausse de la valorisation des places financières et le statut de valeur de fond de portefeuille de Rhône-Poulenc qui permettent l'augmentation de la capitalisation boursière depuis dix ans.

Le cours du titre du chimiste français n'a pas été beaucoup moins performant, sur les dernières années, que celui de concurrents réalisant de meilleurs niveaux de performances financières tels, Akzo Nobel, Solvay, Bayer, BASF ou Henkel. Il reste en retrait, en revanche, sur les groupes pharmaceutiques comme SmithKline Beecham, Sanofi, Novartis ou Roche.

Structure financière

Evolution du taux d'endettement net

En %	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Taux d'endettement net/fonds propres	51,4	65,1	90,3	79,7	77,5	59,3	52,9	76,7	63,8	90,9	78,5

Source : rapports annuels

La structure financière est restée lourde tout au long de la période, et les années de croissance externe ont pesé sur l'endettement net du groupe. Ainsi, le taux atteint en 1997 a augmenté fortement suite au rachat des intérêts minoritaires de Rorer.

En 1998, les cessions d'actifs (RP Jardin, Crylor Brospect, Brésil + US Films, Setila, RexOr et surtout la vente de 32 % du capital de Rhodia) ont généré 10,5 milliards de francs de produits de cession lesquels, additionnés avec près de 10 milliards de DAFIC, ont permis d'entamer une phase de désendettement.

La politique d'investissements

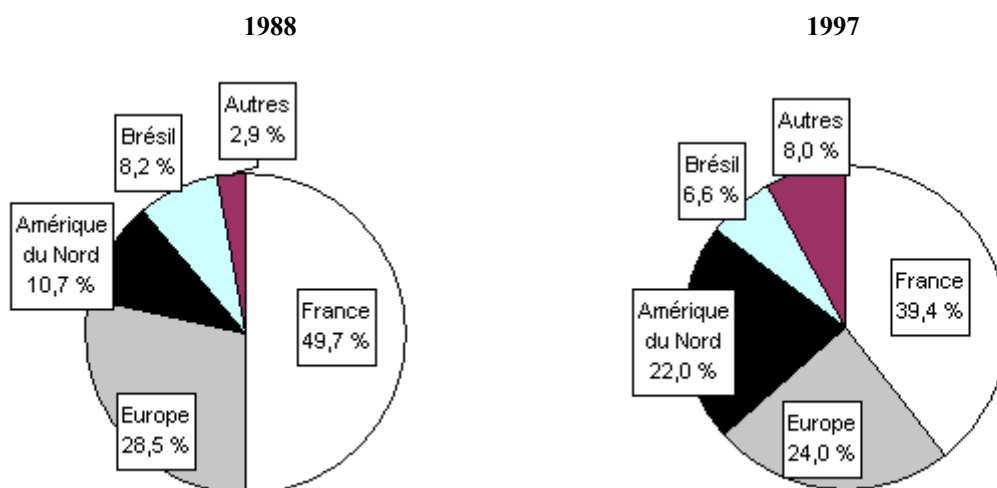
Production par zone géographique

Chiffre d'affaires par zone de production

En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
France	39 336	42 569	41 053	41 988	41 273	38 715	43 995	42 099	43 366	44 781
Variation (%)	+ 7,9	+ 8,2	- 3,5	+ 2,2	- 1,7	- 6,2	+ 13,6	- 4,3	+ 3,0	+ 3,2
Europe	22 555	25 016	27 714	28 408	27 152	23 558	24 952	26 904	27 517	27 321
Variation (%)	+ 13,9	+ 10,9	+ 10,8	+ 2,5	- 4,4	- 13,2	+ 5,9	+ 7,8	+ 2,3	- 0,7
Amérique du Nord	8 484	10 498	16 697	20 720	20 688	21 732	23 360	21 799	22 061	25 060
Variation (%)	+ 69,2	+ 23,7	+ 59,0	+ 24,1	- 0,2	+ 5,0	+ 7,5	- 6,7	+ 1,2	+ 13,5
Brésil	6 481	7 854	4 953	4 718	4 543	5 425	7 180	7 343	6 564	7 504
Variation (%)	+ 16,1	+ 21,2	- 36,9	- 4,7	- 3,7	+ 19,4	+ 32,3	+ 2,3	- 10,6	+ 14,3
Autres	2 240	2 627	3 598	4 397	4 623	5 103	5 902	6 060	7 424	9 126
Variation (%)	+ 34,7	+ 17,2	+ 36,9	+ 22,2	+ 5,1	+ 10,4	+ 15,7	+ 2,7	+ 22,5	+ 22,9
Eliminations	- 13 762	- 15 496	- 15 205	- 16 414	- 16 370	- 13 969	- 19 085	- 19 412	- 21 114	- 23 837
CA consolidé	65 334	73 068	78 810	83 817	81 709	80 564	86 304	84 793	85 818	89 955

Source : Rhône-Poulenc, CGR 1997

Structure du chiffre d'affaires par zone de production (1) en %



(1) Avant éliminations. Source : Rhône-Poulenc, rapport annuel

Rhône-Poulenc est un groupe dont la base productive est française et européenne. Au cours de la décennie sous revue, on peut noter un net déplacement du centre de gravité géographique du groupe au profit de l'Amérique du Nord et du sous-ensemble « autres pays » en raison principalement de l'effet d'opérations de croissance externe dans la pharmacie (Connaught en 1989, Rorer en 1990, Fisons en 1995). La part de la France est passée de 49,7 % à 39,4 % dans le même temps. L'internationalisation aura été rapide et sélective (Europe et Amérique du Nord).

Destination du chiffre d'affaires produit en France de 1995 à 1997

En MFRF	1995	1996	1997
Export	23 930	24 904	27 702
Variation (%)	nd	+ 4,1	+ 11,2
Dont : Europe	14 021	14 505	15 752
Amérique du Nord	2 484	2 688	3 609
Brésil	685	935	1 060
Autres	6 740	6 776	7 281
France	18 169	18 462	17 079
Variation (%)	nd	+ 1,6	- 7,5
Part (%)	43,2	42,6	38,1
Total	42 099	43 366	44 781
Variation (%)	- 4,3	+ 3,0	+ 3,2

Source : Rhône-Poulenc, CGR 1997

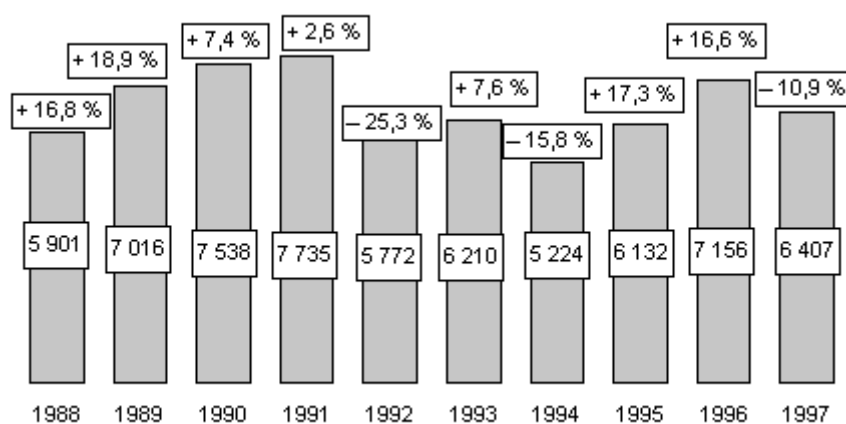
La production réalisée en France est très dépendante des marchés extérieurs. De 1995 à 1997, c'est en moyenne 59 % de son total qui a été exporté. Sur cette période, l'export a été le moteur de la croissance de la production française, compensant le repli enregistré sur le marché domestique.

L'internationalisation a de ce point de vue réduit l'exposition du groupe (structurellement forte dans les métiers cycliques comme la chimie d'amont, les fibres) à la conjoncture française.

Politique d'investissement

Les investissements industriels

Evolution des investissements industriels (en MFRF)



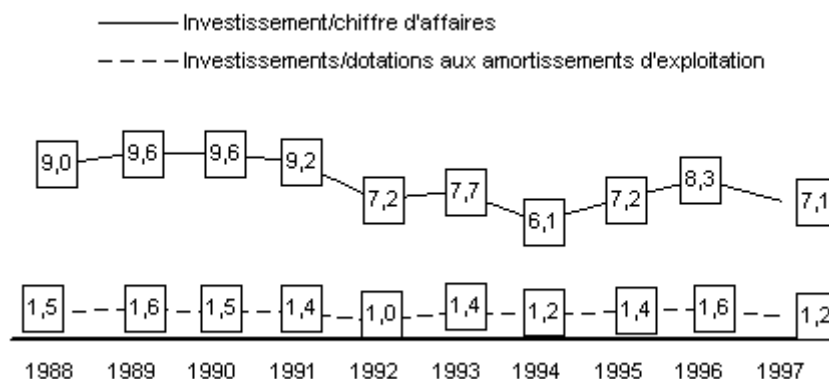
Source : Rhône-Poulenc

L'évolution de l'investissement fait apparaître des cycles haut et bas d'investissement qui reflètent la part des activités chimie d'amont et fibres dans le portefeuille d'activité. La portée de l'analyse est toutefois limitée par les effets de périmètre (acquisitions/cessions/création de joint-venture) qui influent mécaniquement sur ces chiffres.

Le groupe a conservé sur ce plan et sur la période un profil cyclique en dépit d'un glissement continu vers des secteurs peu soumis à cette contrainte : spécialités chimiques, agrochimie, santé humaine.

Effort d'investissement

Evolution du taux d'investissement (en %)



Source : Rhône-Poulenc

Les investissements annuels ont représenté aux extrêmes entre 1,6 et 1 fois le montant des dotations aux amortissements traduisant :

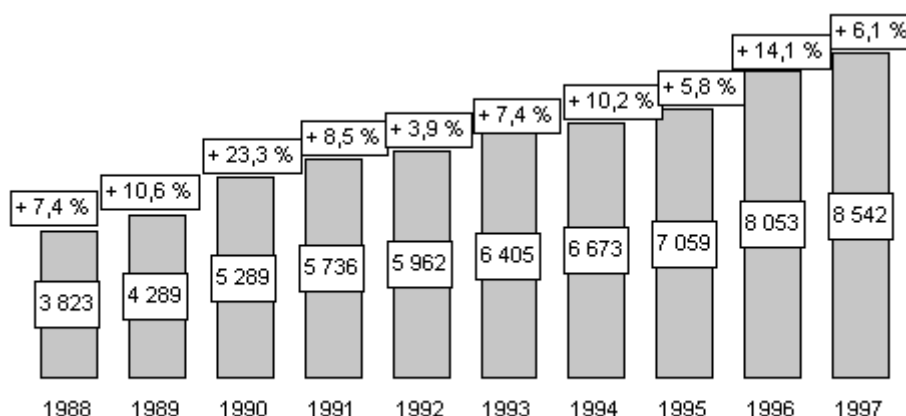
- dans le premier cas une dynamique investisseuse (investissements supérieurs aux dépréciations comptables) ;
- dans le second cas une dynamique de maintien/renouvellement (investissements égaux aux dépréciations).

Tendanciellement, sur la période, l'effort d'investissement s'est relâché avec une inflexion à la baisse en 1992 (taux d'investissement à 7,2 %). Une remontée peut toutefois être observée en 1996 avec un ratio investissement/chiffre d'affaires consolidé à 8,3 % mais sur 1992-1997, le taux d'investissement tombe à 7,2 % en moyenne contre 9,3 % pour les exercices 1988-1991.

Plusieurs facteurs conjugués sont structurellement à l'origine de cette évolution :

- la forte croissance des frais de recherche et développement qui constituent un quasi investissement (ils sont comptabilisés en charge). Leur inflation résulte d'acquisitions (Rorer et Fisons notamment) et de la rapide élévation du coût de développement de nouvelles molécules dans le secteur pharmaceutique. Cette progression a engendré une contrainte financière pour le groupe. En 1997, ces dépenses ont ainsi été supérieures de 33 % aux investissements industriels ;

Evolution des frais de recherche et développement (en MFRF)



Source : Rhône-Poulenc

- un choix stratégique de glissement vers l'aval chimique et de renforcement dans la santé humaine qui s'est traduit par de très importants investissements financiers (prises de participations et rachats de minoritaires).

En cumul, ces derniers ont représenté 58 930 MFRF hors rachats de minoritaires et plus de 88 885 MFRF en les incluant entre 1988 et 1997 (contre 65 091 MFRF pour les investissements industriels durant la même période). Les opérations de croissance externe les plus lourdes ont porté sur des sociétés étrangères ;

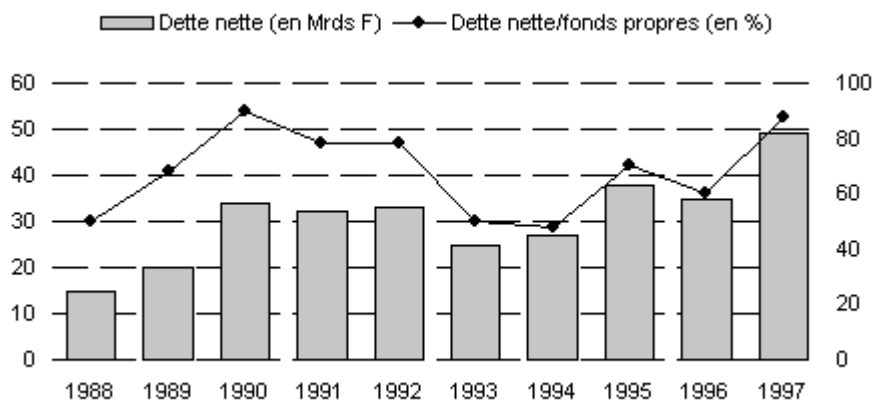
Evolution des investissements financiers

En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Acquisition de sociétés et d'actifs incorporels	3 368	12 368	14 584	1 699	1 165	2 715	3 369	15 661	2 701	1 300
Investissements/chiffre d'affaires (%)	5,2	16,9	18,5	2,0	1,4	3,4	3,9	18,5	3,1	1,4
Rachats d'intérêts minoritaires	ND	ND	401	12	900	411	-	1 112	35	27 084
Principales acquisitions	Bottu (1 087)	Connaught (4 607) RTZ Corp. (5 386)	Rorer (9 953) GAF-SSC Roussel Uclaf (3 407)			Rorer (841) AIS (475)	Société Générale (702) Renault (429) Cooper	Fisons (12 700) AIS (546) Sanofi santé animale (438)	Flexy Trusts et RP Rorer (750) 50 % de Kofron (357)	RP Rorer (27 069)

Source : Rhône-Poulenc

· la contrainte financière plus ou moins forte selon les années, en fonction de l'intensité des acquisitions stratégiques (nette dégradation du ratio d'endettement en 1997 suite à l'acquisition des intérêts minoritaires dans Rorer pour 27 milliards de francs).

Dettes financières nettes et taux d'endettement net



Investissements industriels par zone géographique

Evolution des investissements industriels par zone géographique

En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
France	3 624	3 608	3 508	3 548	3 149	3 041	2 624	2 797	3 555	3 678
Variation (%)	+ 5,8	- 0,4	- 2,8	+ 1,1	- 11,2	- 3,4	- 13,7	+ 6,6	+ 27,1	+ 3,4
Amérique	718	1 500	2	2	1	1	1	1	1	1 163

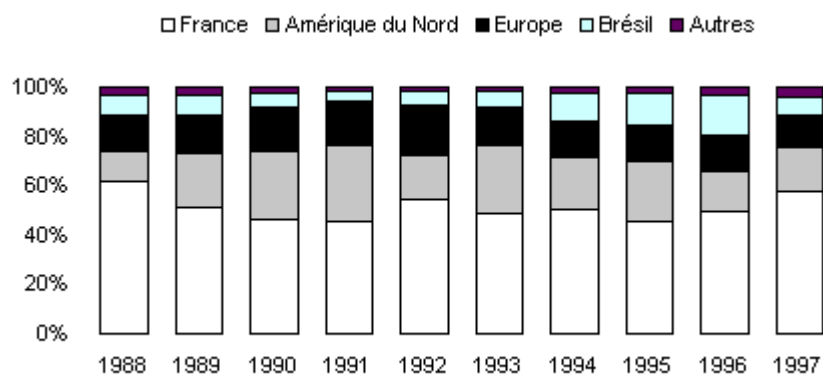
du Nord			056	366	040	685	107	495	170	
Variation (%)	x 3,4	+	+	+	-	+	-	+	-	- 0,6
		108,9	37,0	15,1	56,0	62,0	34,3	35,0	21,7	
Europe	901	1 120	1 357	1 367	1 161	980	768	903	1 007	812
Variation (%)	+	+	+	+ 0,7	-	-	-	+	+	- 9,4
	19,2	24,3	21,1		15,0	15,6	21,6	17,6	11,5	
Brésil	479	551	403	313	333	389	598	767	1 207	508
Variation (%)	-	+	-	-	+ 6,4	+	+	+	+	-
	27,8	15,0	26,8	22,3		16,8	53,7	28,2	57,3	57,9
Reste monde	179	237	214	141	89	115	117	170	217	246
Variation (%)	NS	+	- 9,7	-	-	+	+	+	+	+
		32,4		35,0	36,9	29,2	10,4	33,9	27,6	13,3
Total	5 901	7 016	7 538	7 735	5 772	6 210	5 224	6 132	7 156	6 407
Variation (%)	+	+	+ 7,4	+ 2,6	- 25,3	+ 7,6	- 15,8	+ 17,3	+ 16,6	- 10,9

Source : Rhône-Poulenc

Les investissements ont évolué différemment selon les zones géographiques. De 1989 à 1994, ils n'ont cessé de diminuer en France avec un point bas en 1994 à 2 624 MFRF. Dans le même temps, ils augmentent en Europe et aux Etats-Unis avec un mouvement de décélération très sensible à partir de 1992. Ceci reflète les objectifs d'internationalisation et de rapprochement des marchés locaux ainsi que les décalages de cycles conjoncturels.

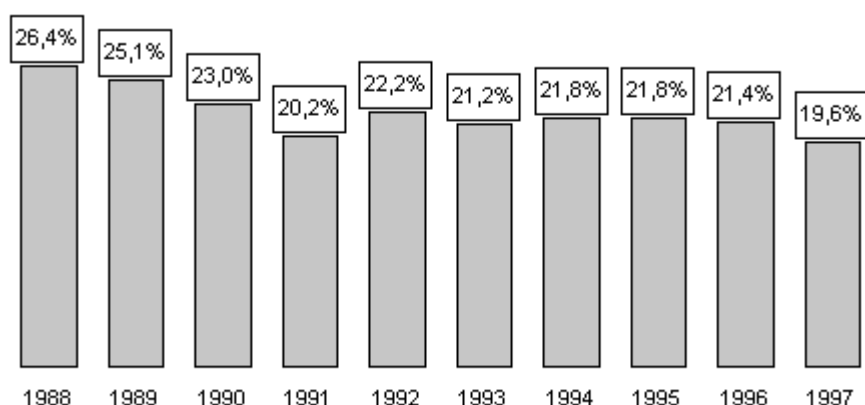
A partir de 1995, l'investissement se redresse en France pour retrouver en 1997 son niveau du début de période. La progression 1996 et 1997 est alors nettement supérieure à la moyenne groupe.

Structure des investissements par zone géographique (%)



La part des investissements réalisée en France est passée sous la barre des 50 % de 1990 à 1993 en raison de la priorité accordée au déploiement à l'international du groupe et de la médiocre conjoncture française qui a pesé sur les décisions du groupe en la matière. Sur longue période, la France capte la majorité des investissements. Cette part dévolue à la France contraste fortement avec le chiffre d'affaires réalisé par Rhône-Poulenc sur son marché domestique. Le mode de développement du groupe est encore largement fondé sur l'exportation directe à partir de ses bases nationales.

Part du chiffre d'affaires réalisée en France (en %)



Source : rapport annuel

Investissements industriels par métier

Evolution des investissements par métier

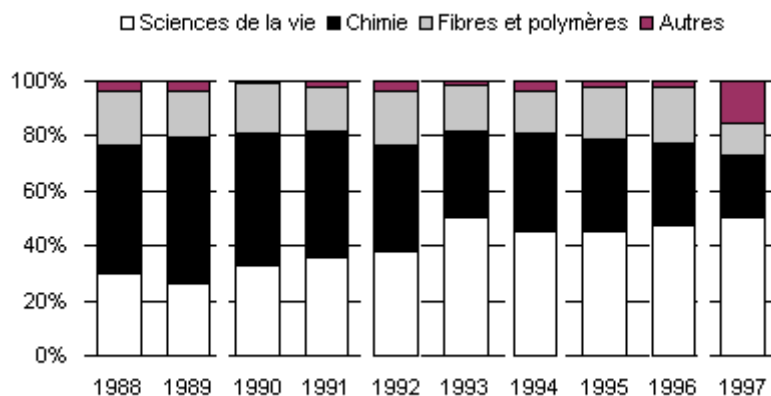
En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sciences de la vie	1 771	1 822	2 475	2 764	2 185	3 109	2 377	2 777	3 422	3 228
Variation (%)	NC	+ 2,9	+ 35,8	+ 51,7	- 20,9	+ 42,3	- 23,5	+ 16,8	+ 23,2	- 5,7
Chimie	2 754	3 730	3 608	3 575	2 232	1 983	1 853	2 062	2 104	1 457
Variation (%)	NC	+ 35,4	- 3,3	- 0,9	- 37,5	- 11,1	- 6,5	+ 11,2	+ 2,0	- 30,8
Fibres et polymères	1 164	1 191	1 394	1 237	1 134	1 025	814	1 148	1 458	740
Variation (%)	NC	+ 2,3	+ 17,0	- 11,2	- 8,3	- 9,6	- 20,6	+ 41,0	+ 27,0	- 49,2
Autres	212	273	61	159	221	93	180	145	172	982
Variation (%)	NC	+ 28,7	- 77,6	+ 160,6	+ 40,0	- 57,9	+ 93,5	- 19,4	+ 18,6	NS
Total	5 901	7 016	7 538	7 735	5 772	6 210	5 224	6 132	7 156	6 407
Variation (%)	+ 16,8	+ 18,9	+ 7,4	+ 2,6	- 25,3	+ 7,6	- 15,8	+ 17,3	+ 16,6	- 10,9

Source : rapport annuel

L'évolution des investissements reflète (hors phénomènes conjoncturels liés aux cycles) la priorité stratégique accordée aux sciences de la vie (santé humaine, santé animale et végétale), les désengagements dans la chimie de commodités et dans les fibres et l'objectif de consolidation des activités conservées.

A cela s'ajoutent les modifications intervenues dans le portefeuille d'activités chimiques. Le groupe a opéré de nombreuses cessions dans la chimie d'amont pour s'orienter sur les spécialités structurellement moins capitalistiques.

Structure des investissements par métier (en %)

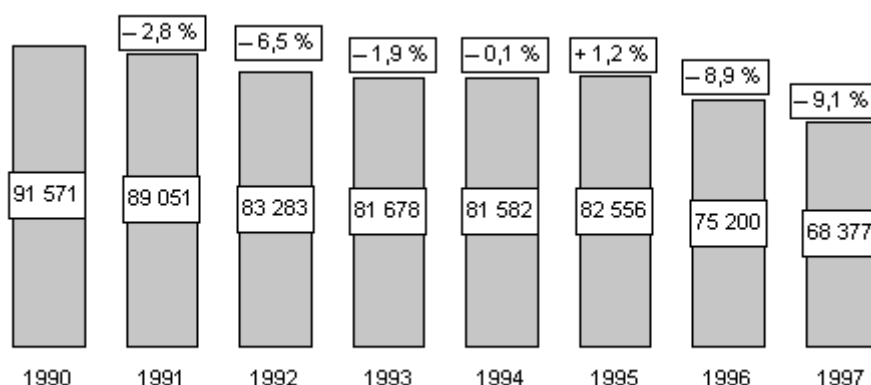


L'allocation du budget d'investissement a été profondément modifiée durant la décennie sous revue. Les sciences de la vie qui captaient un tiers des investissements en 1988 ont vu leur part passer à un peu plus de 50 % en 1997. Les deux ex-activités de base du groupe à savoir la chimie et les fibres ont en revanche vu leur part très fortement diminuer sur la période (de 46,7 % à 22,7 % pour la chimie et de 19,7 % à 11,6 % pour les fibres).

L'emploi

Les effectifs du groupe

Evolution de l'effectif consolidé en fin de période (unités)



Source : Rhône-Poulenc

Les effectifs mesurés en fin de période ont diminué de 25,3 % entre 1990 et 1997 soit 23 194 salariés. Sur la même période, le chiffre d'affaires du groupe passait de 78 810 millions de francs à 89 955 millions de francs soit une hausse de 14,1 %.

Jusqu'à 1993 (à l'exception de l'exercice 1992 marqué par un fort recul de 6,5 %) les réductions d'effectifs se sont réalisées à un rythme modéré compris entre 2 % et 3 %. 1994 marquant un pallier de résistance à la baisse.

Après la hausse de 1995, les effectifs ont vu leur rythme de décroissance s'amplifier pour atteindre un taux moyen de 9 %.

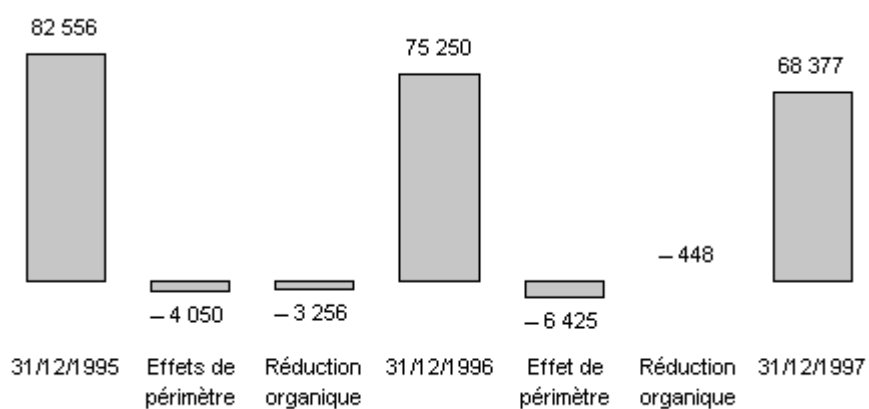
Ce mouvement tendanciel de baisse a trois explications essentielles :

- recherche de gains de productivité (mesures sociales : FNE, préretraites progressives, licenciements, départs naturels non remplacés) ;
- effets de périmètre (positifs ou négatifs). Ainsi, en 1996, à périmètre constant le recul des effectifs est de 4,1 % ;

· modification de la structure du portefeuille d'activités (activités plus ou moins utilisatrices de main-d'œuvre).

Sur la période 1995-1997, la plus marquante en termes de rythme de décrue des effectifs, la baisse se décompose de la manière suivante.

Décomposition de la variation de l'effectif total consolidé inscrit en fin de période (unités)



Source : CGR 1997

Effectifs par secteurs

Effectifs consolidés inscrits en fin de période par secteur

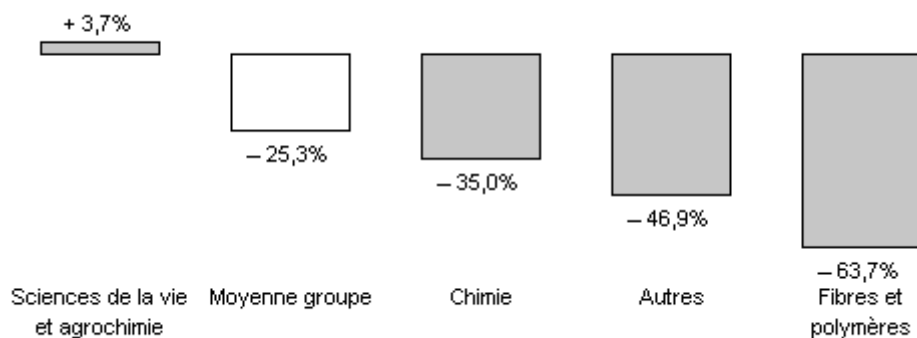
Unités	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sciences de la vie *	39 332	38 782	39 134	40 119	42 823	48 048	44 283	40 785
<i>Variation (%)</i>	<i>nd</i>	- 1,4	+ 0,9	+ 2,5	+ 6,7	+ 12,2	- 7,8	-7,9
Chimie	28 318	28 132	25 132	23 005	22 788	22 380	20 613	18 388
<i>Variation (%)</i>	<i>nd</i>	- 0,7	- 10,7	- 8,5	- 0,9	- 1,8	- 7,9	- 10,8
Fibres et polymères	20 758	18 479	15 662	14 629	12 910	10 204	8 527	7 524
<i>Variation (%)</i>	<i>nd</i>	- 11,0	- 15,2	- 6,6	- 11,8	- 20,9	- 16,4	- 11,8
Autres	3 163	3 658	3 355	3 925	3 061	1 924	1 827	1 680
<i>Variation (%)</i>	<i>nd</i>	+ 15,7	- 8,3	+ 17,0	- 22,0	- 37,1	- 5,0	- 8,0
Total	91 571	89 051	83 283	81 678	81 582	82 556	75 250	68 377
<i>Variation (%)</i>	-	- 2,8	- 6,5	- 1,9	- 0,1	+ 1,2	- 8,9	- 9,1

* Santé humaine, santé végétale et animale. Source : Rhône-Poulenc, CGR 1997

Sur la période étudiée, seuls les sciences de la vie voient leurs effectifs croître. La baisse d'effectifs de 1997 de cette division est liée à des effets de structure (création de co-entreprises comme Merial dont les effectifs ne sont plus consolidés). Les effectifs en santé humaine seule augmentent même de 4,5 %. La chimie et les

fibres, métiers historiques du groupe, ont en revanche vu leurs effectifs décroître sans interruption par cessions et suppressions d'emplois et/ou de postes.

Evolution des effectifs par divisions de 1990 à 1997 (en %)



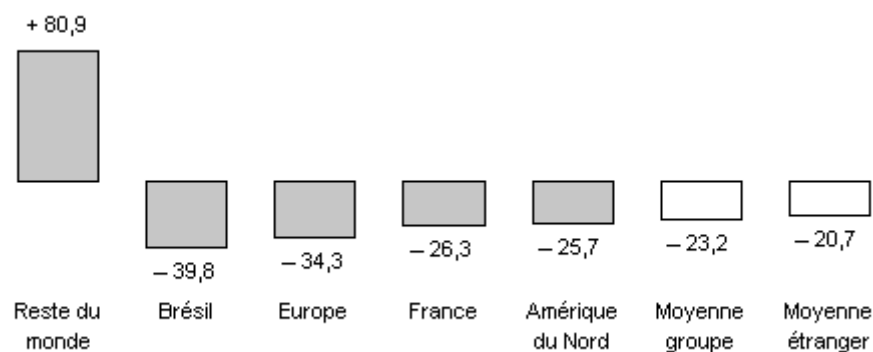
Effectifs par zone géographique

Effectifs consolidés inscrits en fin de période par zone géographique

Unités	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
France	39 429	35 913	35 332	35 152	35 547	33 432	29 047
<i>Variation (%)</i>	-	- 8,9	- 1,6	- 0,5	+ 1,1	- 6,0	- 13,1
Amérique du Nord	16 568	16 621	16 478	16 457	16 385	13 561	12 308
<i>Variation (%)</i>	-	+ 0,3	- 0,8	- 0,1	- 0,4	- 17,2	- 9,2
Europe	17 719	16 827	16 058	14 069	17 360	12 871	11 624
<i>Variation (%)</i>	-	- 5,0	- 4,6	- 12,4	+ 23,3	- 25,8	- 9,7
Brésil	10 227	9 142	8 738	9 924	7 203	6 734	6 154
<i>Variation (%)</i>	-	- 10,6	- 4,4	+ 13,6	- 27,4	- 6,5	- 8,6
Reste du monde	5 108	4 780	5 072	5 980	6 061	8 652	9 244
<i>Variation (%)</i>	-	- 6,4	+ 6,1	+ 17,9	+ 1,4	+ 42,7	+ 6,8
Sous-total étranger	49 622	47 370	46 346	46 430	47 009	41 818	39 330
<i>Variation (%)</i>	-	- 4,5	- 2,1	+ 0,2	+ 1,2	- 11,0	- 5,9
Total	89 051	83 283	81 678	81 582	82 556	75 250	68 377
<i>Variation (%)</i>	-	- 2,8	- 6,5	- 1,9	- 0,1	+ 1,2	- 8,9

Source : Rhône-Poulenc, CGR 1997

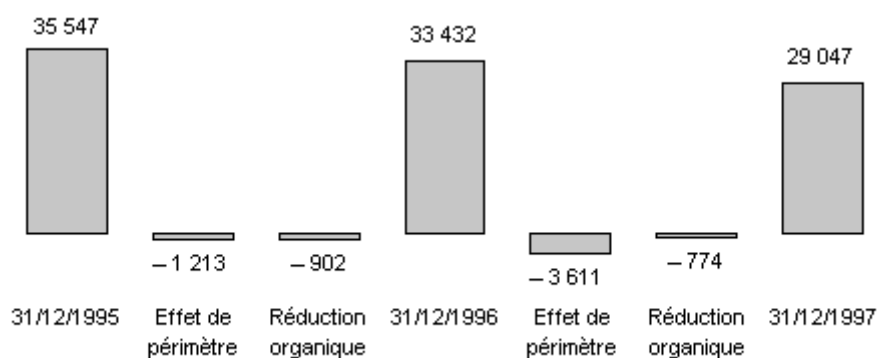
Evolution des effectifs par zone géographique de 1991 à 1997 (en %)



De 1991 à 1997, la baisse des effectifs a été générale à l'exception du reste du monde et ce malgré l'internationalisation du groupe sur la période. La France a été parmi les zones les moins touchées en dépit de la place occupée par la chimie dont les effectifs ont très fortement baissé sur le territoire national.

Le recul des effectifs n'est pas uniquement lié à des destructions d'emplois. Les effets de périmètre ont joué un rôle déterminant dans l'évolution de l'emploi en France, de 1995 à 1997 plus particulièrement.

Décomposition de la variation des effectifs France de 1995 à 1997 (unités)



Source : Rhône-Poulenc, CGR 1997

Evolution de l'emploi en France Les mouvements de personnel en France

Unités	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Entrées										
CDI	1 001	1 745	1 625	1 173	1 123	689	773	1 074	1 115	800
CDD	2 684	2 724	2 553	2 022	2 208	2 124	2 643	2 983	2 317	2 109
Mutations	1 334	1 643	1 413	2 071	953	1 456	1 501	1 650	3 178	747
Total entrées	5 019	6 112	5 591	5 266	4 284	4 269	4 917	5 707	6 610	3 656
Sorties										
Retraite, préretraites	1 598	693	957	1 573	1 389	456	471	539	1 226	796
Fin de CDD	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1 792

	674	683	613	035	993	895	060	382	064	
Mutations	1	1	1	2	1	3	2	1	4	4 463
	264	529	448	114	944	627	412	724	348	
Autres sorties *	1	1	1	1	1	1	1	1	854	990
	237	104	252	516	249	442	321	008		
Total sorties	6	6	6	7	6	7	6	5	8	8 031
	773	009	270	238	575	420	264	653	492	
Flux net	- 1	+	- 679	- 1	- 2	- 3	- 1	+ 54	- 1	- 4
	754	103		972	291	151	347		882	375

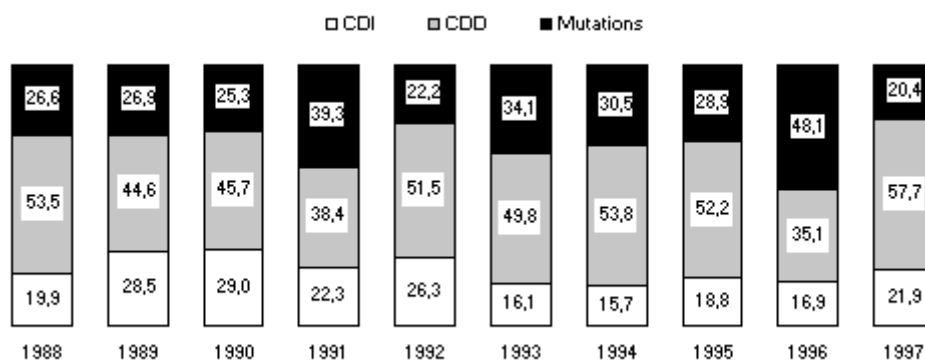
* Démissions, autres départs naturels, licenciements.

Source : CGR 1997, d'après tableau de bord social groupe Rhône-Poulenc

Les flux nets entrées/sorties ont été constamment négatifs sur la période 1988-1997 à l'exception de 1995. La gestion du niveau d'emploi et de la masse salariale s'est réalisée en jouant à la fois sur les entrées et les sorties :

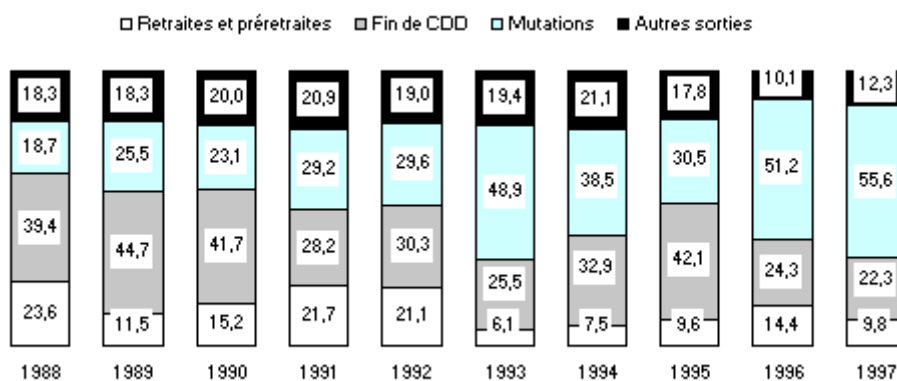
- sur le plan quantitatif,
- sur le plan qualitatif (nature des contrats conclus/effet de noria).

Structure des entrées (en %)



Les CDD représentent la première modalité d'entrée dans le groupe sur la période étudiée. Leur part n'est passée qu'une fois en dessous des 40 % en 1991. Les CDI ont représenté entre 20 % et 30 % au plus haut des recrutements sur la période.

Structure des sorties (en %)

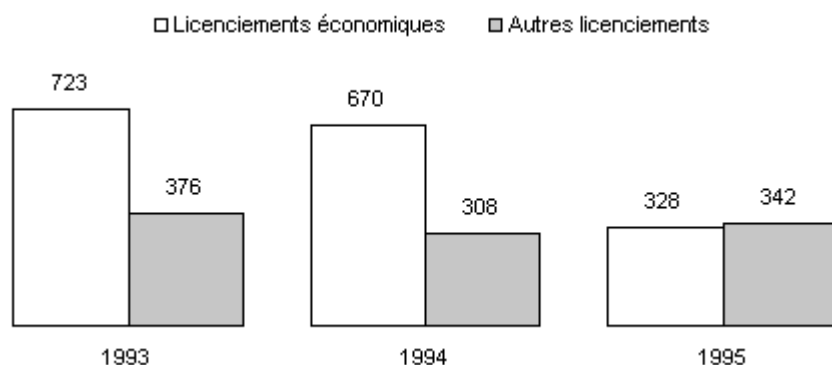


Jusqu'en 1992, la première variable d'ajustement à la baisse des effectifs a été les CDD. Par la suite, les mutations ont pris le relais (à l'exception de l'exercice 1995) en raison principalement de la constitution

d'importantes co-entreprises. La part des retraites et préretraites a diminué consécutivement à l'épuisement progressif de la population éligible aux mesures d'âge. « L'accord CNPF » a permis au groupe de recourir davantage à ce type de mesure en fin de période. De 1993 à 1995, 1 850 salariés sont passés en préretraite dans le cadre de préretraites progressives. 800 demandeurs d'emplois ont été recrutés parallèlement. Les autres causes regroupent des motifs de départs variés dont les licenciements. Les licenciements économiques sont aussi à l'origine de 5,1 % des sorties en 1997.

De 1993 à 1995 (seules données disponibles), le nombre de licenciements a évolué comme suit.

Nombre de licenciements de 1993 à 1995 (unités)



La masse salariale

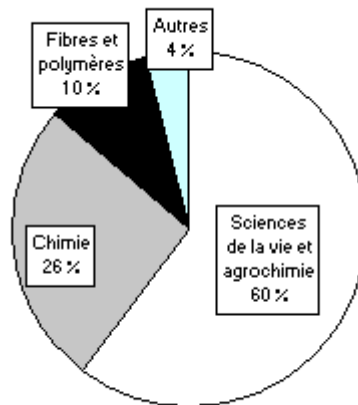
Frais de personnel et répartition France/étranger

En MFRF	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Frais de personnel	17 682	19 207	20 240	21 886	22 261	23 018	23 113	22 539	22 939	25 067
Variation (%)	+ 5,9	+ 8,6	+ 5,3	+ 8,1	+ 1,7	+ 3,4	+ 0,4	- 2,5	+ 1,8	+ 9,2
Part France (%)	60,0	55,4	54,3	53,0	51,3	49,8	48,9	47,6	50,4	40,8
Part étranger (%)	40,0	44,6	45,7	47,0	46,7	50,2	51,1	52,4	49,6	59,2
Frais personnel/CA (%)	27,1	26,3	25,8	26,1	27,2	28,6	26,8	26,6	26,7	27,9

Source : Rhône-Poulenc

La diminution des effectifs n'a pas eu pour conséquence une baisse de la masse salariale. Les frais de personnel sont proportionnellement au chiffre d'affaires plus lourds en fin de période qu'en début. La part des rémunérations versée aux salariés français est passée de 60 % à 41 % en dix ans, ce qui s'explique par le fait que le déploiement dans des activités à forte valeur ajoutée génératrices d'emplois qualifiés s'est principalement réalisé à l'international (pharmacie humaine essentiellement).

Structure des frais de personnel par secteur en 1997

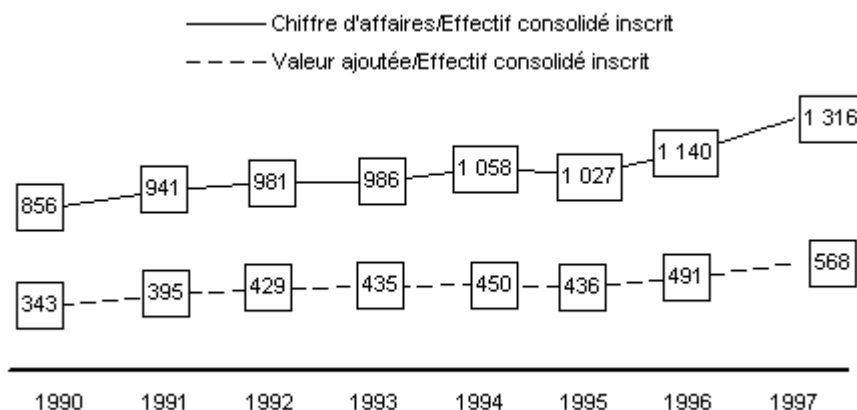


La formation

Les données chiffrées sur la formation dont nous avons disposé sont partielles. Elles permettent néanmoins de livrer quelques constats. Les dépenses ont représenté 4,9 % de la masse salariale en 1993 et 1994 et 5 % en 1995. Ce chiffre est nettement supérieur à celui fixé par l'obligation légale en France (1,5 % des salaire payés).

La productivité

Evolution de la productivité apparente du travail (en kF)



La productivité apparente du travail a fortement crue sur la période : + 53,7 % pour le chiffre d'affaires par salarié et + 65,5 % pour la valeur ajoutée par salariés. Trois périodes peuvent être distinguées :

- accroissement continu de 1990 à 1994 ;
- recul en 1995 à interpréter prudemment (effets de périmètre) ;
- redressement à partir de 1995 lié aux désengagement totaux (cessions) ou partiels (co-entreprises) des activités n'appartenant pas aux sciences de la vie et aux spécialités.

Les éléments à l'origine de cette évolution sont :

- la recherche volontariste de gains de productivité ;
- la modification du portefeuille d'activité au profit de métiers à forte valeur ajoutée.

[Cliquer ici pour revenir au sommaire du tome III](#)

[Cliquer ici pour revenir au sommaire général du rapport](#)

() Essentiellement en chimie de base.

() Le nombre d'opérations réalisées par secteur (cessions, mises en J.V., acquisitions) est précisé ici à titre indicatif : étant donné les différences de montants engagés, il ne reflète que partiellement l'ampleur du désengagement du groupe dans la chimie et son recentrage dans les sciences de la vie.

() Essentiellement en pharmacie (l'américain Rorer et le britannique Fisons).