

LA VISION DE LONG TERME L'EMPORTE TOUJOURS SUR LA VISION DE COURT TERME

PAR
HENRI
MONOD

Président du Conseil
de surveillance de la
Société française
Hoechst

Propos recueillis par
François Valérian,
rédacteur en chef
adjoint des Annales
des Mines,
et
Michel Matheu,
rédacteur en chef

Le souci du long terme est la clé du succès des fusions: si Henri Monod (voir l'article précédent) défend cette thèse, c'est parce qu'elle a marqué sa carrière. De la création de Roussel-Uclaf au rapprochement Hoechst-Celanese en passant par une dizaine d'opérations de fusion, itinéraire d'un dirigeant qui a cotoyé pendant plus de trente ans des obsédés, français ou allemands, du long terme.

Gérer et Comprendre (G&C) *Henri Monod, vous dites souvent que parmi les gens que vous fréquentez (les présidents de grands groupes chimiques), vous êtes le seul à n'être ni polytechnicien ni énarque. Comment êtes-vous arrivé à ce poste de président du directoire, puis du conseil de surveillance de la Société française Hoechst, la holding qui contrôle Roussel-Uclaf?*

Henri Monod (HM) Il faut remonter au 6 janvier 1947, jour de la mort du Docteur Gaston Roussel. Il laisse une succession difficile en ce sens qu'il était le patron, mais qu'il n'avait que 25 % du capital environ, de ce qu'on appelait les Laboratoires Roussel. Ces laboratoires n'avaient alors aucun lien commun en dehors de la personnalité du Docteur Gaston Roussel puisque les actionnaires étaient différents, les dirigeants, en

dehors du Dr Roussel, étaient également différents; le seul point commun était qu'ils avaient tous droit au label «Roussel» qui correspondait au nom du Docteur Gaston Roussel. De 1947 à 1961, il y a eu une période difficile pour la famille Roussel. Dès que le Dr Gaston Roussel est mort, Jean-Claude Roussel s'est retrouvé chef de famille à 24 ans, avec sa mère et son frère de 17 ans, et la première chose qu'ont faite les autres actionnaires a été de le mettre à la porte.

Dès ce moment, il n'a plus eu qu'une pensée: comment faire pour revenir et reprendre le pouvoir? Donc, voilà un garçon qui très jeunes et très tôt a été confronté à la réalité des choses et de plus qui a été obligé de penser à long terme: les gens qui ont une vision à long terme l'emportent toujours sur les gens qui ont des visions limitées. La volonté, la ténacité, la constance, telles étaient les qualités maîtresses de Jean-Claude Roussel, qui n'était pas du tout l'homme brillant au sens français, mais extraordinairement efficace.

DE BERLIN A ROUSSEL

G&C *Et vous-même, où est-ce que vous intervenez dans cette histoire?*

HM Un peu plus tard, car je ne suis entré aux Laboratoires Roussel qu'en 1953. Après mon retour du front en 1945, j'ai passé en neuf mois une licence de droit qui ne m'a donné aucune culture de droit.

J'ai fait aussi Sciences Po, dans les mêmes conditions, de 47 à 50, et le bureau de placement de Sciences Po m'a trouvé un job dans une affaire qui s'appelait Gignoux et Cie à Lyon, une affaire de chimie. Comme je savais baragouiner l'anglais ou plutôt l'américain, j'ai été embauché pour faire de l'exportation. La société fabriquait différents produits chimiques, pour les « permanentes » des salons de coiffure, les fongicides, etc. L'usine Gignoux était en pleine campagne, à Neuville-sur-Saône, près de Lyon.

G&C *Cela a-t-il intéressé le groupe Roussel?*

HM Oui, et pour deux raisons: Roussel ne fabriquait pas de fongicides et ce sera une ligne de grande importance; l'usine Gignoux offrait à long terme plus de possibilités d'extension que l'usine Roussel de Romainville, au nord-est de Paris. Encore une fois, la vue de long terme: en 1950, les dirigeants du groupe Roussel ont compris que la banlieue de Paris ne pourrait plus accepter la présence d'une usine. D'autre part, une banque était entrée dans le capital, dont la croissance lui semblait trop rapide et dangereuse; elle voulait donc se débarrasser de cet actif. Il y aurait un parallèle à faire entre l'attitude des banques

françaises et allemandes face aux problèmes industriels.

G&C *L'achat de Gignoux par Roussel, c'est donc le début de votre aventure avec Jean-Claude Roussel?*

HM Pas encore tout à fait. N'oubliez pas qu'à l'époque Jean-Claude Roussel n'avait pas repris le pouvoir à l'intérieur du groupe. Donc, en 1953, après trois années d'études, le groupe Roussel achète Gignoux, en gardant en place ceux qui voulaient rester. Dès 1953, j'ai eu l'idée d'ouvrir les marchés des pays de l'Est. J'ai voyagé dans toute cette Europe en 1953, 1954, 1955. J'ai aussi visité les pays de l'Afrique anglophone puis l'Australie. J'ai encore fait partie de la mis-

sion Rochereau en Chine, la première mission qui ait établi des relations commerciales avec la Chine maoïste: c'était au début de 1956. Nous sommes restés un mois et demi en Chine à l'époque où tout était fermé. C'était une expérience extraordinaire. Je suis revenu, j'ai parcouru le Vietnam en allant de Saïgon à Hanoï, en passant par la Thaïlande et Vientiane au Laos où j'ai rencontré des Américains qui se rendaient aussi à Hanoï, c'était une aventure. Voilà ce que j'ai fait chez Roussel pendant ces années.

Puis arrive l'année 1958, je m'oppose à l'un des grands directeurs parce que je trouvais l'affaire pas assez dynamique. Celui-ci me dit: « Monod, vous ne respectez pas assez les anciens, on ne



Henri Monod: une longue expérience des fusions aux côtés de la famille Roussel, puis comme dirigeant de Hoechst-France.

vous met pas à la porte mais on ne vous donne plus rien à faire...».

Il se trouve que je ne suis pas parti et que j'ai tâté de la politique. Je suis candidat en novembre 1958 aux législatives dans le XIII^e arrondissement de Paris contre le communiste Garaudy. Je recrute deux gardes du corps turcs et je vais porter la contradiction dans un meeting. Mes gardes du corps et moi nous retrouvons à la rue.

Le lendemain, *Le Figaro* fait état de l'incident. Alors que je suis occupé chez moi à traiter quelques bleus, le téléphone sonne: c'est Jean-Claude Roussel. Il me demande de passer le voir. L'entretien fut bref.

— «Dites donc, Monod, que faites-vous dans la maison?»;

— «Pas grand chose, c'est pour cela que je me présente aux élections.»

— «C'est un gars comme vous qu'il me faut, voulez-vous être mon assistant?»

— «Ça veut dire quoi, être votre assistant?»

— «Je veux être le patron, j'ai besoin d'un gars qui travaille nuit et jour. Je pense à cela depuis 15 ans, j'ai essayé plusieurs gars à mes côtés et je les ai tous usés alors peut-être que je vous userai aussi, dans ce cas là vous partirez. Sinon, il y a un enjeu formidable: il faut que je retrouve tous les gens qui ont des actions dans les laboratoires Roussel et que je fasse un banco pour avoir la majorité de ces laboratoires.»

Je lui ai dit d'accord et il m'a annoncé que je commençais le 1^{er} mars 1959. Donc, ce jour-là, je suis arrivé ici, dans ce bureau que j'occupe toujours, à côté du bureau de Jean-Claude Roussel, aujourd'hui transformé en salle de conférence. J'avais été battu aux élections mais j'avais retrouvé du travail, et quel travail !



LE GROUPE FRANÇAIS ET LES ACHETEURS ALLEMANDS

G&C *Quelle était alors la situation exacte de Jean-Claude Roussel dans le groupe ?*

HM Il y avait dans le groupe Roussel un petit laboratoire appelé Laboratoire des proxitases. Dans les années 1948-1949, après la mort de son père, Jean-Claude Roussel va voir les actionnaires en disant qu'il voulait acheter ce laboratoire. Les actionnaires pensant faire une bonne affaire lui cèdent leurs actions payées grâce au prêt fait par un jeune banquier disposé à prendre des risques. La vitamine B12 arrive sur le marché, Jean-Claude Roussel prend la licence de fabrication, se jette à corps perdu dans son développement toujours avec sa ténacité fantastique et il connaît un succès foudroyant. Du jour au lendemain, le Laboratoire des proxitases devient important et Jean-Claude Roussel peut s'asseoir à la même table que les actionnaires des autres laboratoires. Jean-Claude Roussel et moi allons à la recherche des actions éparpillées après la mort du Docteur Gaston Roussel: trois années d'efforts inlassables, où aucun actionnaire n'a été négligé.

Finalement, en 1961, Jean-Claude Roussel devient majoritaire de tout l'ensemble. Il opère la fusion de Roussel avec la société Uclaf le 28 décembre 1961 et le 1^{er} janvier 1962 Jean-Claude Roussel prend la couronne de Président de tout le groupe Roussel-Uclaf.

G&C *Mais Jean-Claude Roussel, cela a été aussi l'entrée des Allemands de Hoechst dans Roussel-Uclaf ?*

HM Tout à fait. Quand Jean-Claude Roussel a pris le pouvoir en 1962, le chiffre d'affaires était de 330 millions de francs. En 1972, quand il est mort, le chiffre d'affaires était de 3,3 milliards de francs. La croissance a été exceptionnelle et Jean-Claude Roussel dès la fin des années 60 a recherché une association mais c'est la cession par son frère de ses intérêts dans le groupe qui a été l'acte d'introduction de Hoechst chez Roussel-Uclaf.

Hoechst a su entrer en minoritaire, sans demander le pouvoir tout de suite alors que c'était, par exemple, l'exigence des Américains, qui avaient été eux aussi pressentis. Après la mort de Jean-Claude Roussel, le 9 avril 1972, les Allemands de Francfort se retrouvent actionnaires-majoritaires de Roussel-Uclaf.

G&C *Et Roussel-Uclaf se retrouve sur la liste des nationalisables de l'union de la gauche ?*

HM A notre grande surprise, en effet, car Roussel-Uclaf ne correspondait manifestement à aucun des deux critères retenus pour l'inscription sur cette liste: situation de monopole ou activité stratégique pour l'économie du pays. J'étais à l'époque en dis-

cussion serrée avec les Allemands de Hoechst, qui me jugeaient gênant, pour fixer les conditions de mon départ de Roussel-Uclaf.

Mais, en 1981, ils me confient la responsabilité des négociations avec le gouvernement Mauroy. Roussel-Uclaf échappe à la nationalisation et je suis nommé président du directoire de la Société française Hoechst qui contrôle, entre autres, Roussel-Uclaf.

G&C 15 ans après avoir été évincé, Jean-Claude Roussel reprend le pouvoir dans le groupe créé par son père. 15 ans après sa première entrée dans le groupe Roussel, Hoechst échappe à la nationalisation de Roussel et s'assure un pouvoir que plus personne ne lui conteste. On a l'impression que dans ce que vous décrivez c'est la vision de long terme qui prédomine toujours.

HM La vision de long terme, c'est l'essentiel, et malheureusement en France on la néglige trop souvent en raison de considérations politiques ou financières. Regardez ce qu'a fait Hoechst aux Etats-Unis. En 1987, Hoechst achète la compagnie américaine Celanese. Aussitôt la direction allemande de la filiale américaine de Hoechst, Hoechst Corp. passe au second rang, les deux sociétés Celanese et Hoechst Corp. sont fusionnées sous le nom de Hoechst Celanese et le président américain de Celanese, Ernst Drew, est placé à la tête de l'ensemble.

Pour beaucoup d'Américains, c'est Celanese qui a racheté Hoechst! Mais Hoechst méthodiquement place à de nombreux postes de jeunes Allemands: dans 20 ans ils se retrouveront au sommet de l'exécutif.

G&C Est-ce possible de mener une politique à long terme dans un pays comme les Etats-Unis où les dirigeants sont obsédés par les résultats trimestriels?

HM Vous évoquez là un handicap considérable, l'une des causes du déclin américain actuel. Ce qui se fait sans le temps, le temps le détruit... Comparez l'attitude américaine et celle des Allemands ou des Japonais...

VOUS AVEZ DIT «GERMANISER»?

G&C Concrètement, à l'intérieur d'une société comme Roussel-Uclaf, la germanisation, ça donne quoi?

HM Concrètement, il n'y a pas eu de germanisation de Roussel-Uclaf. Les Allemands se contentent d'intervenir quand les Français perdent pied avec la réalité, par exemple quand ils s'obstinent à rechercher le prix Nobel avec une synthèse complète alors qu'une hémisynthèse suffirait à assurer une réussite foudroyante sur le marché. Ceci s'est produit avec les céphalosporines. Les dossiers d'investissement sont préparés avec une extraordinaire minutie; tous les cas de figures doivent être prévus, le risque calculé. Nous avons, sans doute, des leçons à prendre sur ce terrain.

G&C Comment décririez-vous la pratique allemande des réunions par rapport à la pratique française?

HM Elles n'ont rien à voir l'une avec l'autre. En France, nous n'aimons pas beaucoup les réunions parce qu'elles traînent et puis tout se passe

à fleurets mouchetés: nous recherchons du faux consensus et six mois après une décision il se trouve toujours quelqu'un pour la contester et refuser de l'appliquer.

Par contre, j'ai été fréquemment stupéfié par les réunions allemandes très nombreuses auxquelles j'ai assisté: souvent les rapports sont durs voire très durs et pourtant à la fin de la réunion, on ne sait comment, il y a une sorte de prise en masse et tout le monde adhère à une décision commune.

Elle est aussitôt mise en œuvre par tous et on ne vous tient jamais rigueur de la façon dont vous avez exprimé votre opinion et les décisions ne sont pas remises en question.

G&C Avez-vous eu toujours affaire au même type d'Allemands?

HM Jusqu'à une période récente, oui. C'étaient des Allemands qui avaient connu la guerre et qui savaient les dangers de l'orgueil national, même et surtout quand cet orgueil repose sur une organisation collective formidable. Ce que je constate aujourd'hui, c'est que les dirigeants allemands montrent un surcroît d'énergie impressionnant. Une nouvelle génération est en train d'arriver aux affaires, sûre d'elle-même et sans complexe vis-à-vis du passé.

Il est important de comprendre cela en France, ne pas ressentir de complexes nous-mêmes, avoir le sens de la durée, faire preuve d'un dynamisme organisé et se mettre au service, collectivement, d'une grande ambition. L'association franco-allemande, bien vue et bien comprise, comporte une charge positive fantastique dans la guerre économique qui sévit et s'amplifie dans le monde. ●