

L'acquisition de Chinois en Hongrie: comment le groupe Sanofi-Synthélabo a-t-il mené son développement en Europe de l'Est ?

Sanofi-Synthélabo

Présentation du groupe Sanofi-Synthélabo

- Un métier : le médicament.
- 4 domaines de spécialisation : cardiovasculaire/thrombose, système nerveux central, médecine interne et oncologie.
- Un chiffre d'affaires 2002 de 7,4 Milliards d'Euros, en forte progression.
- Sanofi-Synthélabo est l'un des 20 premiers groupes pharmaceutiques mondiaux, le 7ème européen, le 2ème français.
- Présent dans plus de 100 pays sur les cinq continents.
- Plus de 32000 collaborateurs dans le monde.

Traits caractéristiques de l'Industrie Pharmaceutique

- Facteur de succès : produit original.
- Mais durée de vie courte (brevet, compétition).
- Coûts d'obtention croissants : R&D, lancement.
- Nécessité de rentabiliser sur une couverture géographique la plus large possible.

SANOFI en 1990

- Une entreprise multi-métiers avec une activité principale la pharmacie.
- 30^{ème} rang mondial.
- Présence géographique Est (Comecon) très faible < 1 % du marché.

Opportunités

- Chute du mur de Berlin.
- Hongrie pionnière dans l'accueil d'entreprises étrangères et la privatisation.
- Hongrie pièce centrale de la pharmacie dans la division du travail du Comecon.
- Savoir-faire hongrois.

Caractéristique de la transaction proposée

- Une Entreprise : Chinois.
- Une recherche d'Alliance État / Entreprise.
- Un besoin de renflouement.
- Mise en compétition des acquéreurs potentiels.

Pourquoi Sanofi a été retenu

- Acceptation de statut de minoritaire... pendant un certain temps.
- Prise en main du management pour formation aux contraintes de l'Économie mondiale.
- Programme sur l'emploi.
- Un apport en fonds propres.

Chinoïn en 1990

- Entreprise de 4200 personnes qui vivait sur 3 marchés : Hongrie, Comecon, export vers l'Ouest.
- Outil technique ancien à remettre aux normes.
- Des chercheurs de qualité mais des programmes anciens.
- Absence de personnel marketing / commercial.

Apport de Sanofi à Chinoïn

- Renouvellement de la chaîne de production en 5 ans avec mise aux normes qualité.



Apport de Sanofi à Chinoïn

- Intégration des chercheurs dans la communauté internationale.
- Transferts de production vers Chinoïn.
- Modification de la Recherche et Développement de Chinoïn.
- Formation de l'Entreprise aux fonctions marketing et commercial : recrutement et training.
- Un soutien fort en période de crise grave (Russie 1991 et 1998).

Apport de Chinoïn à Sanofi

- Une présence forte sur le marché domestique mais introduction de nouveaux produits difficiles.
- Une base pour la prise de part de marché dans l'ex Comecon.
- Des chimistes d'excellente qualité mobilisés sur les programmes Sanofi.
- Des capacités de production à prix compétitif.

Les Femmes et les Hommes

- Réduction du nombre d'employés :
 - retraites,
 - création d'activités avec contrat de services / essaimage,
 - cession d'activités non stratégiques (Pesticides),
 - aucun licenciement sec.
- Formation.
- Politique salariale haut de gamme, turnover très faible.

Évolution par type d'actionnaire de la répartition du Capital de Chinois

	1990	1991	1993	1996
Sanofi	0	40	51	98,5
État	100	53	25	0
Public	0	7	24	1,5
Ensemble	100	100	100	100

Chinoïen en 2003

- Une entreprise rentable.
- Une entreprise exportatrice.
- Une entreprise qui recrute.

Chinoïn en 2003

- Une entreprise aux normes internationales de qualité.



Laboratoire de fabrication de comprimés



Les nouvelles installations du Multi Product Plant de Chinoïn

Bilan pour Sanofi-Synthélabo

- Prise de risque :
 - un marché inconnu,
 - des comptes difficiles à lire,
 - la première acquisition en Europe de l'Est pour un groupe pharmaceutique,
 - un partenariat avec l'État.

Bilan pour Sanofi-Synthélabo

- Résultats financiers positifs.
- Intégration de Chinoïn dans le dispositif mondial.
- Prix de revient hongrois.
- Développement chimique efficient.
- Position forte en Europe de l'Est.
- Augmentation des exportations de la France vers les pays de l'Est.
- Expérience positive dans les partnerships (Chine, Inde,).

Conclusion

Une expérience positive
pour Sanofi-Synthélabo,
pour Chinoïn,
pour la France,
pour la Hongrie,
fondée sur une stratégie de prise de risques
de partenariat, d'intégration dans le respect.