

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Économiques et Sociales - Entreprises

23 Octobre 2003

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

Sanofi-Synthélabo

TRAITS CARACTERISTIQUES DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

Le marché mondial du médicament est actuellement de l'ordre de 400 Milliards d'Euros et croît d'environ 10 % par an en fonction de trois facteurs :

- augmentation des P.N.B. ;
- démographique / vieillissement ;
- et surtout accroissement de l'offre : traitement de nouvelles pathologies ; amélioration de traitements existants.

Les prix sont régulés, soit par les autorités nationales en Europe et au Japon (ex : Sécurité Sociale en France), soit par la mise en concurrence des fournisseurs sur les acheteurs (HMO aux USA). Dès qu'un produit a perdu son exclusivité liée à sa protection brevetaire des concurrents appelés génériques apparaissent qui avec des prix plus bas prennent une part de marché dominante.

Le cycle de vie d'une molécule est composé de trois phases :

- La Recherche et Développement d'une durée supérieure à 10 ans est très aléatoire ; moins d'une molécule sur 10 000 devient un médicament.
- L'exploitation sous protection brevetaire de 8 à 12 ans en général, seule période de rentabilité.
- La concurrence des génériques entraînant la chute rapide et inexorable des ventes.

Le moteur de survie et de développement des entreprises du secteur est la commercialisation régulière de nouvelles molécules performantes d'où le fort investissement en R.D. du secteur (15 % à 20 % du chiffre d'affaires) et le besoin d'une internationalisation rapide de la commercialisation. Un laboratoire pharmaceutique qui a une Recherche trop faiblement productrice finit par être vendu ou fusionné avec une autre firme, ce qui explique la concentration croissante du secteur.

Dans ce système économique où tout repose par l'innovation et la propriété intellectuelle (brevet) et où les prix de ventes sont pendant la courte période d'exclusivité largement supérieurs aux prix de revient, l'accès au médicament des populations des pays moins développés pose un problème majeur ; les accords récents permettant à des pays de fabriquer ou d'importer des génériques pour des produits vitaux même en période de protection brevetaire est un pas important dans la bonne direction.

SANOFI en 1990

Sanofi en 1990 est :

- Une société jeune car créée en 1973.
- Contrôlée par les capitaux publics : Elf, elle-même détenue à l'époque majoritairement par l'Etat français, détient plus de 50 % des actions Sanofi.
- Multi métiers :
 - Santé Humaine : pharmacie diagnostics
 - Beauté : parfums, cosmétiques
 - Bio-industries : ingrédients pour l'industrie agroalimentaire, vétérinaire.
- Un « petit acteur » en pharmacie avec une part de marché mondiale inférieure à 1 % et un rang mondial supérieur à 30.
- Une internationalisation encore faible : absence de présence directe en Amérique du Nord et au Japon.
- Une présence aussi très faible dans les pays du COMECON en raison du manque d'ouverture des autorités.
- Un portefeuille produits adapté à ces marchés et pouvant traiter des besoins importants dans le domaine cardiovasculaire et système nerveux central (notamment épilepsie).

OPPORTUNITES

La chute du mur de Berlin en novembre 1989 qui permet la libre circulation entre les deux zones de la ville, augure de la disparition des frontières entre les deux Allemagne et de la réunification du pays en 1990, année des premières élections parlementaires libres en Hongrie. Plus largement, c'est un bouleversement qui s'annonce à l'Est, et la dissolution du CAEM prononcée le 28 juin 1991 en est une autre illustration. La Hongrie est parmi les pays d'Europe de l'Est, le plus rapide et le plus ambitieux dans son programme de privatisation. De 1990 à 1993, les 7 milliards de dollars investis par les occidentaux en Hongrie représentent 60 % du total des investissements reçus par les pays de l'Est sur la période 1990-1993.

Au sein du Comecon, la Russie ne dispose pas sur son sol d'industrie pharmaceutique, ce sont les autres pays de l'Est qui la fournissent ; la Hongrie joue un rôle majeur avec sept entreprises dont deux de grande taille Chinoïn et Gedeon Richter.

Le rôle n'est pas dû au hasard mais à la qualité bien connue des chimistes hongrois dans la communauté internationale.

La décision de Sanofi d'investir dans Chinoïn ne découle donc pas d'une démarche longuement planifiée mais de la capacité à saisir rapidement une opportunité émergente : la privatisation partielle de Chinoïn.

CARACTERISTIQUE DE LA TRANSACTION PROPOSEE

Dans son tout premier programme de privatisation l'Etat hongrois décide d'inclure Chinoïn. Il recherche pour cette société un partenaire entrepreneur du secteur capable à la fois :

- D'insuffler à l'entreprise du know-how dans tous les domaines : recherche, production, commercialisation, internationalisation.
- De renflouer la situation financière de Chinoïn fortement endetté.
- De mettre en œuvre une politique sociale équitable.
- De maintenir les sites industriels.

Pour les 30 % du capital mis en vente, la Hongrie choisit, afin d'éviter toute critique sur la transparence d'une opération importante et pionnière, de passer par un process de mise aux enchères organisé « à l'occidentale » par une banque américaine Bear & Stern et une agence gouvernementale la State Privatisation Agency (SPA).

POURQUOI SANOFI A ETE RETENU

Les décideurs : SPA (Agence de privatisation), Bear Stern (Banque) et le Management de l'entreprise ont choisi Sanofi parmi au départ plus de 100 candidats dont toutes les grandes firmes mondiales parce que :

- Contrairement a beaucoup de laboratoires Sanofi n'a pas discuté le principe d'être minoritaire (40 %) avec comme associé l'Etat hongrois à travers une agence . Une option pour devenir majoritaire en rachetant 11 % des titres après 3 ans a été négociée et obtenue en gardant bien sûr l'Etat hongrois comme partenaire.
- Cette situation d'association Entreprise/Etat permettait à ce dernier, même devenu minoritaire, de garder un droit de veto sur les décisions clés évitant le risque de démembrement de l'Entreprise.
- En revanche contractuellement, Sanofi avait comme charge le Management de l'Entreprise pour y apporter ses compétences dans tous les domaines Recherche, Industriel, Commercial, Finances, Normes et Qualité.....
- Sanofi s'engageait à, ne pas fermer de sites et à avoir une politique en matière d'emploi et de Ressources Humaines équivalente à celle pratiquée dans ses autres implantations.
- Sanofi apportait à la fois :
 - Un montant pour rémunérer l'Etat hongrois.
 - Des fonds pour désendetter l'entreprise, lui permettre de réinvestir, gage de développement futur.

CHINOÏN EN 1990

Créée en 1910, nationalisée en 1949.

Chinoïn en 1990 était, comme Sanofi à l'époque, une entreprise multi-activités. La Santé Humaine, métier principal, représentait 64 % du C.A., les produits phytosanitaires 23 %, la Chimie à vocation pharmaceutique 8 % et la Santé Animale 5 %.

La répartition du C.A. était équilibrée entre 3 blocs :

- Hongrie 38 %.
- Europe de l'Est 26 %.
- Pays occidentaux 36 % (export de principes actifs).

Le secteur industriel concentré sur 3 sites, le principal à Ujpest (banlieue de Budapest) était, comme dans toute entreprise à l'Est, très développé ; cependant le manque de capacité d'investissement rendait l'appareillage souvent obsolète et les process loin des normes les plus évoluées ; en termes économiques, ceci était compensé par la faiblesse des coûts de main-d'œuvre.

En matière de Recherche, la Hongrie avait une grande tradition, notamment en chimie, mais ici aussi le manque de moyens, de contacts internationaux ne créait pas un climat favorable à l'innovation ; en un temps où les moyens quantitatifs et qualitatifs mis en œuvre par les grands groupes internationaux étaient en expansion très rapide, la perte de compétitivité en dépit de la créativité des chercheurs était évidente.

Autre héritage de l'économie du COMECON : l'absence de capacités marketing et commerciales coupait Chinoïn de ses clients.

La moyenne d'âge des 4200 employés, très majoritairement employés dans le système de production, était élevée.

APPORT DE SANOFI-SYNTHELABO A CHINOÏN

Modernisation de l'outil industriel

Une augmentation des moyens.

Chinoïn disposait avant la privatisation de relativement peu de moyens financiers pour investir et améliorer les équipements. L'outil industriel dans son ensemble devait être maintenu. Ainsi, Chinoïn faisait l'acquisition de nouveaux matériels, mais ces acquisitions étaient isolées et un important travail consistait à maintenir et entretenir les équipements vieillissants et dépassés. Les installations de production ainsi que les instruments de mesure modernes faisaient défaut. Cette pauvreté rendait les ingénieurs et employés très proches de leurs équipements. L'absence d'écrans de contrôle ou d'instruments de mesure suffisants les contraignait à une présence physique permanente et proche auprès des installations en fonctionnement.

L'augmentation des moyens consécutive à la privatisation a permis la réalisation d'investissements lourds. La visite du site de Chinoïn montre la succession architecturale des installations, mêlant les bâtiments anciens et les plus récents. L'informatisation des installations s'est déroulée en 1994-1995 et la construction d'une usine polyvalente (Multi Product Plant, ou MPP) en 2000. Mais, plus généralement, la privatisation a provoqué un changement culturel. L'appartenance au groupe Sanofi, l'amélioration des conditions financières, le travail d'équipe ont instauré l'obligation de suivre des règles strictes à l'intérieur même du groupe. Les équipes doivent désormais à la fois rester proche des installations et être capables d'utiliser toutes les technologies.



Usine Chinoïn à Budapest

Amélioration des performances productives

Vers une production mieux orientée

Avant le changement de régime, Chinoïn travaillait pour les pays du COMECON. Les seules obligations étaient de produire et de fournir des produits pharmaceutiques à la zone. Même si l'industrie pharmaceutique a toujours eu l'exigence de qualité comme premier principe de fonctionnement, les organisations de l'époque, en particulier dans la chimie, étaient davantage orientées vers la quantité. Or, mi-1991, la crise russe vient briser cette habitude de fonctionnement. Le seul objectif est alors pour Chinoïn de chercher des solutions pour survivre à l'effondrement brutal d'un marché vers lequel une bonne partie des productions et des ventes étaient orientées. Afin de combler la perte d'activité, des productions du groupe Sanofi ont été assurées par Chinoïn et des contrats pour d'autres compagnies ont été conclus.

Plus tard, en 1996-1997, la poursuite de l'intégration industrielle de Chinoïn dans le groupe s'est concrétisée avec la production de certains produits phares de Sanofi à destination du marché européen..

Vers une augmentation des performances de production

L'amélioration des performances de production ne résulte pas d'un changement dans l'organisation du travail. En effet, les contraintes tenant à la nature même de la production chimique interdisent toute interruption d'un processus. L'organisation du travail en équipes se relayant toutes les huit heures était donc une organisation connue, bien avant l'acquisition. Quant à la production pharmaceutique, deux ou trois équipes selon les besoins se relaient.

La croissance des performances est principalement due aux investissements réalisés. Dans le domaine de la chimie, le réacteur de l'usine polyvalente (MPP) de 10 m³ au lieu de 2 auparavant, permet de produire 5 fois plus. Le temps légèrement plus long de production est compensé par le volume produit. Tout concourt à rendre une telle configuration plus efficace. La production en quantités plus grandes ne requiert pas plus de personnel qu'avant et les coûts de maintenance sont relativement moins grands, d'où la réalisation d'économie d'échelle. Sur les lignes de production pharmaceutique proprement dite, l'existence d'équipements plus modernes suppose un personnel moins nombreux mais mieux formé.

Par ailleurs, les lignes de production organisées avant 1991, n'étaient pas orientées vers la performance mais vers ses caractéristiques techniques. Ainsi, les causes d'un arrêt de production faisaient l'objet d'une attention particulière et devaient être inscrites scrupuleusement. Depuis 1998, en plus de cette consigne de travail, des indicateurs de performance ont été mis en place dans la production pharmaceutique et consistent en un taux d'utilisation des équipements.

Modifications de la recherche-développement de Chinoïn

Le fait que Chinoïn appartienne à une grande entreprise comme Sanofi a modifié le fonctionnement de la recherche de Chinoïn. D'abord, Chinoïn a pu continuer le travail entamé et a continué d'innover car les capacités d'investir sont plus grandes et la taille du groupe permet de supporter des risques inhérents à l'innovation. Ensuite, comme cela se passe dans toute l'industrie pharmaceutique, les équipes ont cherché à raccourcir la durée du processus en mettant davantage de pression sur les chercheurs et en améliorant les liaisons entre la recherche et l'industrie. Une façon classique de travailler consistait auparavant pour les équipes à fonctionner de manière assez isolée du reste de l'entreprise. Même si cela concernait aussi les entreprises européennes, certains chercheurs menaient des recherches plus dans un but de connaissance scientifique que dans l'immédiat intérêt de l'entreprise. Avec la mise en place d'équipes projets, la capacité à articuler la conception, la production et les marchés devenait plus grande. Enfin, l'appartenance à Sanofi a conduit à intégrer toutes les équipes du groupe et a permis de créer une synergie en matière de recherche-développement. Le département recherche-développement ne dépend ainsi plus directement de Chinoïn mais est dirigé depuis l'organisation centrale du groupe Sanofi-Synthélabo.

Développement d'une activité-clé : le marketing –vente

La quasi-absence puis le développement du marketing-vente est le fruit de l'histoire de Chinoïn. En effet, avant la privatisation, les activités commerciales n'étaient pas assurées par Chinoïn elle-même. Un service gouvernemental, MEDIMPEX (Medical Import Export), était chargé de commercialiser les produits pharmaceutiques avec l'étranger, tandis qu'un département du ministère de la santé se chargeait du marché hongrois seul. En 1987 un grand succès fut pour Chinoïn l'enregistrement du produit Jumex aux États-Unis. De manière traditionnelle, les importations étaient soumises à des quotas imposés par le ministère de la santé qui interdisait l'importation en Hongrie de produits déjà fournis par les entreprises nationales. Mais, dans les années 80 certains produits « doublons » furent acceptés comme l'aspirine Bayer avec une contrainte cependant : la consommation de ces médicaments était matériellement réduite puisque le produit était disponible dans quelques pharmacies sélectionnées, voire même pour certains produits dans une seule pharmacie de Budapest pour la Hongrie tout entière. En 1991, seulement 1200 produits pharmaceutiques étaient disponibles en Hongrie contre près de 6000 en 2003, avec l'ouverture du marché.

De 1983 à 1990, Mme Zavoda occupe un poste de responsable de production (dans les domaines respiratoires). Du fait des difficultés de Chinoïn à financer le développement des principes actifs découverts par ses chercheurs et la commercialisation, Mme Zavoda est habituée à travailler avec des partenaires étrangers et noue de nombreux contacts avec des entreprises étrangères. Ingénieur chimiste de formation et malgré son expérience commerciale de terrain, en 1989 et 1990, elle fait des études de commerce international à Budapest. En 1990, elle est chargée de créer le département marketing et vente, et en 1993, elle procède au premier recrutement de directeur des ventes. Six autres directeurs des ventes ainsi qu'une cinquantaine de visiteurs médicaux sont recrutés en 1995. Le département marketing et vente passe alors de sept personnes en 1990 à 214 en 2002, visiteurs médicaux et administratifs compris.

Un des premiers travaux de ce service a été l'enregistrement des produits de Sanofi tel que Ticlid en 1992 et Fraxiparine en 1993. Depuis 2002, le département marketing et vente est devenu une filiale que Chinoïn possède à 100 %. Mais, dans l'industrie pharmaceutique si les patients sont les consommateurs finaux, ce sont les médecins qui constituent le véritable marché puisqu'ils sont les prescripteurs des médicaments. Les visiteurs médicaux sont donc une condition sine qua non à un développement véritable. Or, le recrutement des visiteurs médicaux présentait quelques difficultés dans la mesure où la loi hongroise impose que ceux-ci aient une formation de médecin, et au moment de la création du département marketing-ventes, personne ne savait concrètement comment s'y prendre. En 1993, après avoir recruté quelques visiteurs médicaux, les débuts sont assez prosaïques. Un annuaire, un téléphone, une carte routière et une voiture sont fournis aux visiteurs médicaux qui sont chargés d'identifier et de visiter les médecins. Les trois produits Jumex, Trendal (des laboratoires Hoechst) et Kreon (des laboratoires Calicani) ayant une abondante littérature sont choisis et font l'objet d'information auprès des médecins. Au départ, le métier de visiteur médical est certes un métier d'information scientifique mais il a contenu plutôt relationnel car les visiteurs médicaux n'ont pas une grande expérience et la concurrence entre laboratoires pharmaceutiques n'est pas encore très forte. Petit à petit, l'équipe s'étoffe et l'activité se professionnalise. De 50 en 1995, le nombre de visiteurs médicaux, dont les deux tiers sont des femmes, est passé à 175 en 2002. Les médecins étant très nombreux et la gamme de produits plus importante, de plus en plus les visiteurs médicaux sélectionne la cible (le médecin à visiter) en fonction du produit à présenter.

Un fichier clients est établi alors. Actuellement, les visiteurs médicaux sont mieux préparés qu'auparavant grâce à quatre jours annuels de formation sur les techniques de vente. L'expérience et les échanges avec d'autres départements marketing-ventes ont permis de fixer des règles qui sont en même temps des objectifs aux visiteurs médicaux. Ainsi, le nombre de visites annuelles à chaque médecin doit être au minimum de 4 afin d'avoir un réel impact mais au maximum de 12 afin de ne pas verser dans le harcèlement, qui plus est dans un contexte où le médecin voit aussi les visiteurs médicaux des autres compagnies.

APPORT DE CHINOÏN A SANOFI-SYNTHELABO

L'acquisition de Chinoïn a donné à Sanofi une part de marché très importante, aujourd'hui environ 6 %, du petit marché hongrois, qui reste encore très centrée sur le portefeuille Chinoïn avec l'addition progressive de produits d'origine Sanofi-Synthélabo, mais dont le lancement a été très tardif par rapport aux pays d'Europe Occidentale (délais administratifs, prix).

En outre, l'addition des produits Chinoïn et des produits Sanofi a très vite permis une implantation efficace et rentable dans les pays de l'ex-Comecon avec création de bureaux puis de filiales.

Sanofi-Synthélabo est aujourd'hui le 5^{ème} laboratoire de la zone, en forte croissance.

En matière de développement aussi bien en Recherche que pour l'industriel, la qualité des chimistes Chinoïn est essentielle pour l'évolution des programmes de certaines molécules Sanofi-Synthélabo.

La Hongrie est devenue après la France le centre de production industrielle du Groupe, aussi bien en chimie (synthèse des molécules) qu'en pharmacie (mise en forme pharmaceutique) ; les prix compétitifs et le savoir-faire hongrois ont d'ailleurs incité le Groupe à procéder en 2001 à l'acquisition par Chinoïn de l'usine que possédait Bristol-Myers Squibb en Hongrie.

LES FEMMES ET LES HOMMES

L'emploi

En 1965, Chinoïn emploie 6500 salariés et encore 4200 en 1990 avant l'entrée de Sanofi. Ses activités sont réparties entre la santé humaine (64% du CA), la santé animale (5%), les produits phytosanitaires (23%) et des productions diverses en chimie (8%). L'entreprise exerce des activités variées qui se sont additionnées les unes aux autres, au fur et à mesure de son développement. Ainsi, aux productions pharmaceutiques et vétérinaires initiales, se sont ajoutées des productions d'insecticides, de pesticides et d'engrais. Par ailleurs, un très large ensemble de services accompagnant tout le processus s'est développé. A côté des services de recherche-développement et de vente, est présente une vaste collection de services techniques comprenant les activités de maintenance, de transport, de nettoyage, d'entretien du linge, de cantine et de gardiennage.

Depuis la privatisation, Chinoïn se recentre sur ses métiers dans les deux sens précités. Il y a d'une part un recentrage sur les productions liées à l'activité pharmaceutique uniquement, en effectuant un «nettoyage» de son portefeuille d'activités. D'autre part, l'entreprise se recentre sur ses activités pharmaceutiques, en éliminant un certain nombre de services techniques que des entreprises spécialisées peuvent assurer. Dans les deux cas, l'objectif est d'atteindre une plus grande efficacité. Ainsi, Chinoïn se sépare en 1993 de son activité de transport en créant une joint-venture avec la société Ricard, en 1994 de son activité de grosses maintenances et de réparations, en 1995 de ses activités de nettoyage, de sécurité, de gardiennage et d'entretien du linge, en 1996 de ses activités de distribution et de fabrication de produits vétérinaires, en 1999 de ses activités agrochimiques et de fabrication d'insecticides.

La réduction des effectifs s'effectue principalement par quatre canaux. Le premier est celui de la retraite avec une politique de remplacement partiel des personnes retraitées. Un grand nombre significatif de personnes ayant passé l'âge de la retraite travaillaient encore en raison de pensions trop faibles. Une fois le problème résolu par Chinoïn, ils ont pu cesser leur activité. Le second est celui des personnes qui créent leur propre emploi. Sanofi a fourni une aide sans intérêt remboursable sur 4 ans aux créateurs d'entreprise. Le troisième est celui de l'attribution d'une prime de départ à ceux qui acceptent de quitter l'entreprise. Entre 1998 et 1999, 200 personnes ont reçu cette prime et ont été aidées pour trouver un emploi dans une autre compagnie. Le quatrième canal est celui des séparations d'activités pour lesquelles chaque accord de cession contenait une garantie d'emploi d'une durée de 2 ans.

Bien entendu, cette baisse des effectifs de Chinoïn ne signifie pas que globalement le nombre d'emplois diminue dans ces proportions puisque les activités ne sont pas arrêtées - Chinoïn en a toujours besoin pour fonctionner - mais transférées pour partie dans d'autres entreprises. De plus, la variation des effectifs, ici à la baisse, résulte du solde entre les flux entrants (les embauches et les acquisitions d'entreprises) et les flux sortants (séparation d'activité, licenciement mais aussi départ en retraite, départ volontaire et création d'entreprise individuelle).

LES FEMMES ET LES HOMMES

La formation

Une des tâches primordiales de Sanofi chez Chinoïn a été de former le personnel aux nécessités liées à l'internationalisation de la pharmacie dans tous les domaines. :

- Process et Qualité pour toutes les étapes de l'industriel.
- Etablissement de dossiers aux normes des autorités d'enregistrement en Recherche.
- Apprentissage du Marketing et du Commercial dans une entreprise quasi dépourvue de ces fonctions.
- Contrôle des coûts par fonction et par projet.

La politique de rémunération

Dès le début de 1991, au salaire de base des cadres (partie fixe) est ajoutée une partie variable composée d'une partie collective et d'une partie individuelle. La partie collective est établie sur la base des performances du groupe, des performances de la branche et des performances du site ou du service, tandis que la partie individuelle est établie sur la base de l'accomplissement des objectifs annuels fixés et évalués à la fin de chaque année.

Les salaires des non cadres sont quant à eux composés d'une partie fixe et d'une partie variable correspondant à pourcentage des résultats du groupe et de l'ordre de 5 à 7% du salaire de base. Contrairement aux cadres, les employés bénéficient d'une protection sociale maison.

Sur la période 1991-2002, les salaires de Chinoïn augmentent plus vite que la moyenne des salaires hongrois.

EVOLUTION DU CAPITAL DE CHINOIN

Sanofi a acquis en 1991, 40 % des actions ainsi qu'une option pour monter à 51 % en 1994.

Le contrôle de Chinoïn s'effectuait ainsi en partenariat avec l'Etat hongrois

En 1993, l'agence de privatisation, satisfaite du partenariat et ayant besoin de fonds a demandé à Sanofi de lever l'option de façon anticipée ; pour développer le marché boursier local, elle a en même temps décidé de vendre au public une autre partie de ses titres. Sanofi s'est donc retrouvé majoritaire en partenariat avec l'Agence d'Etat qui détenait une « golden share » (droit de veto sur les décisions clé) dans une société cotée à la bourse de Budapest.

Sanofi a racheté en 1995 la part de l'Etat puis progressivement les actions détenues par le public.

CHINOÏN EN 2003

Chinoïn aujourd'hui est d'une part parfaitement intégrée dans Sanofi-Synthélabo dont elle est un maillon essentiel, d'autre part une des rares entreprises de l'Est disposant de toutes les fonctions de l'Industrie à un niveau de qualité international.

Une grande partie de la production de Chinoïn est exportée, ce qui rapporte des devises à la Hongrie qui, à travers l'impôt, profite aussi de la situation largement bénéficiaire de l'Entreprise ; celle-ci permet à son tour d'augmenter à nouveau l'emploi tout en continuant à investir pour améliorer à la fois qualité, productivité et sécurité.

Avec l'introduction des nouvelles molécules Sanofi-Synthélabo, Chinoïn a retrouvé sur le marché domestique un taux de croissance élevé (supérieur à 25 %) et occupe une part de marché de l'ordre de 6 % avec une présence importante dans le segment des prescrits et dans celui des spécialités de grand public ; le réveil après la crise 1998-99 du marché russe a entraîné une forte hausse des exports à l'Est ; l'augmentation de la qualité a permis de retrouver l'accès des marchés occidentaux. Grâce à des investissements importants Chinoïn, 2^{ème} pôle chimique du groupe, maîtrise la production intégrale de certaines molécules clé notamment dans le domaine cardiovasculaire.

CHIFFRES CLES

C.A.	250 Millions d'Euros en 2003
Employés	2100 en 2003 contre 1980 en 2002
Investissement	50 Millions d'Euros en 2003
Export	près de 70 % du C.A.

CHINOÏN EN 2003

Laboratoire de fabrication de comprimés



Les nouvelles installations du Multi Product Plant de Chinoïin



BILAN POUR SANOFI-SYNTHELABO

Sanofi considérait que dans un métier aussi compétitif que la pharmacie, quand on a une taille et une puissance financière limitée, il faut agir différemment des autres et prendre plus de risques.

C'est ce qui a été fait pour l'acquisition et l'intégration de Chinoïn.

En 1990, le devenir des marchés de l'Est était difficile à prévoir (la demande russe s'est d'ailleurs effondrée vers 1992) ; les comptes et les soldes financiers d'une entreprise publique étaient peu lisibles (quelles activités sont profitables, lesquelles sont déficitaires ?) ; le partenariat avec l'Etat hongrois était aussi difficile à envisager (comment allait-il utiliser son rôle d'actionnaire majoritaire ?).

C'est en pariant sur les forces potentielles de l'entreprise, la qualité des hommes et des produits que Sanofi a pris sa décision.

Le bilan ne soulève aucun doute aujourd'hui.

Les résultats financiers de Chinoïn sont très positifs mais c'est surtout son rôle pivot dans la pharmacie de Sanofi-Synthélabo qui est essentiel.

Les chimistes, les chercheurs de Chinoïn aident à accélérer le développement des futurs produits clés du Groupe ; de nouvelles molécules sont synthétisées en Hongrie.

Les installations industrielles servent à produire à coût compétitif à la fois des produits phares et des génériques et exportent dans le monde entier.

La position de Sanofi-Synthélabo dans les autres pays de l'Est ne serait pas si forte sans la complémentarité des produits Sanofi et Chinoïn permettant des synergies positives (effort commercial commun).

Le fort développement de ces marchés pour le Groupe a à son tour permis de mieux remplir les usines hongroises et françaises contribuant à l'emploi dans les deux pays.

Cette expérience illustre qu'une stratégie de prise de risque, effectuée dans le cadre d'un partenariat avec un partenaire mal connu au départ (l'Etat hongrois, propriétaire de Chinoïn), dans un environnement politique et économique en plein bouleversement, peut aboutir à un succès qui profite à chaque partenaire.

L'intégration réussie de Chinoïn dans le groupe Sanofi-Synthélabo peut être considérée comme un succès tant pour la France que pour la Hongrie

