

# De la chimie à la pharma, la métamorphose d'un secteur stratégique

L'industrie chimique et pharmaceutique bâloise a fait preuve d'une extraordinaire capacité d'adaptation au cours de son histoire. Les produits biotechnologiques se sont aujourd'hui substitués aux pigments des premières heures. *Sergio Aiolfi*

**Abrégé** Rien ou presque ne rappelle aujourd'hui les origines de la « chimie bâloise ». Autrefois spécialisés dans les pigments, Ciba, Geigy et Sandoz produisent désormais des médicaments sous le nom de Novartis après un long processus de fusions. Comment l'industrie chimique s'est-elle muée en industrie pharmaceutique ? Les deux guerres mondiales ont vu les fabricants de pigments pâtir de leur dépendance envers les fournisseurs allemands de matières premières. Les industriels bâlois se sont alors tournés vers les pays anglo-saxons et diversifiés dans la filière pharmaceutique. L'activité industrielle a connu une « scientification ». Déjà importante dans les pigments, la recherche et développement est devenue un pilier stratégique de la pharma. Ce tournant s'est traduit par une forte augmentation des charges, un contexte favorable à la concentration de la branche, à l'image de la fusion de Ciba et Sandoz. La pharma bâloise illustre aussi parfaitement « l'américanisation » du modèle d'affaires du secteur.

**D**ans le rapport annuel de l'exercice 1921, la direction de l'entreprise chimique Sandoz soulignait les fluctuations et les incertitudes qui caractérisaient le secteur des colorants. Elle jugeait par conséquent judicieux de se diversifier dans les produits pharmaceutiques, au moins dans une certaine mesure<sup>1</sup>.

On peine aujourd'hui à concevoir que les débuts de cette branche ont été aussi modestes : la physionomie de la ville de Bâle est dominée par les tours de Roche et le campus de Novartis, tandis que l'industrie chimique représente plus de la moitié des exportations suisses (sans les objets de valeur et le commerce de transit, voir *illustration*, p. 6) et plus de 5 % du produit intérieur brut.

Rien ne laissait augurer que la fabrication de médicaments serait si rentable il y a cent ans. Le commentaire tiré du rapport annuel de Sandoz montre que l'industrie pharmaceutique est issue de la production de pigments chimiques, qui avait elle-même son origine dans le commerce de colorants. C'est en effet le négociant en pigments Johann Rudolf Geigy-Merian qui a fondé

à Bâle à la fin des années 1850 une fabrique de colorants synthétiques à base d'aniline dont il pourvoyait les usines textiles du Rhin supérieur. Il s'agissait de l'une des premières étapes de l'émergence d'un nouveau secteur d'activité : l'industrie chimique<sup>2</sup>.

D'autres sociétés ont aussi fait leur apparition, à l'instar de Ciba (1884) et de Sandoz (1886). Fondée en 1896, Hoffmann-La Roche s'est pour sa part orienté dès ses débuts vers les médicaments et non les colorants.

## Un appendice de l'Allemagne

Du fait de leur emplacement, les fabricants bâlois de colorants ont misé sur les spécialités et se fournissaient en matières premières auprès des grands groupes chimiques installés le long du Rhin et du Main dans les années 1860. Cette division transfrontalière du travail les mettait en situation de dépendance, de sorte que les entreprises bâloises étaient à leurs débuts un genre d'appendice de l'industrie allemande<sup>3</sup>.

Le recours à la chimie dans la fabrication de produits a également fait entrer la science dans l'industrie, et le Polytechnicum de Zurich (la future École polytechnique fédérale) est rapidement devenu un lieu de formation des chimistes, la nouvelle profession incontournable. Toutefois, la « scientification » de l'industrie a aussi engendré une détérioration des relations germano-helvétiques, du fait de l'absence de protection de la propriété intellectuelle en Suisse. La Suisse ne protégeait pas les inventions durant les premières années de l'industrie chimique. Cette situation a offert beaucoup de liberté aux entreprises bâloises, mais irritait en Allemagne, où une loi sur les brevets avait été

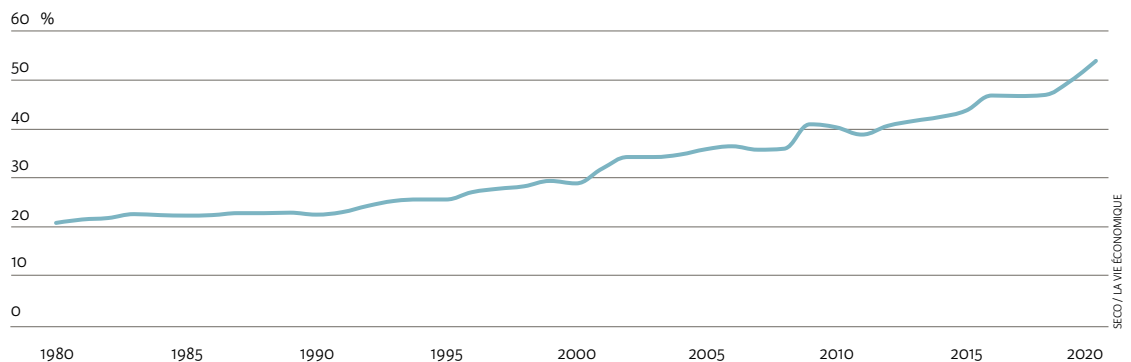
1 Citation tirée de König (2016), p. 109.

2 Simon (2000), p. 365 et suivantes ; Bürgin (1958), p. 88 et suivantes.

3 König (2016), p. 19.



Photo de la première tour Roche en 2014, alors en pleine construction à Bâle. Culminant à 178 mètres, le bâtiment est le plus haut de Suisse.

**Part de l'industrie chimique et pharmaceutique aux exportations de marchandises de la Suisse (1980–2020)**

Valeur nominale, en francs ; sans les objets de valeur et le commerce de transit.

adoptée en 1877. Les représentants de la chimie bâloise se sont longtemps opposés à l'adoption d'une loi fédérale protégeant les inventions dans le secteur chimique. La Suisse a néanmoins cédé aux pressions allemandes et légiféré en 1907<sup>4</sup>.

### Les regards se tournent vers l'Amérique

La Première Guerre mondiale a mis fin aux liens étroits de l'industrie bâloise avec son voisin du Nord. Lorsque les hostilités ont éclaté, les entreprises allemandes ont cessé d'un jour à l'autre les livraisons aux clients étrangers. Les fabricants suisses se sont mis en quête d'autres fournisseurs, qu'ils ont notamment trouvé en Grande-Bretagne. La Grande Guerre a constitué un tournant pour les sociétés bâloises, qui ont substitué une filière anglo-saxonne au partenariat allemand. D'Angleterre, les entreprises rhénanes ont porté leur attention sur l'Amérique. Les débouchés qui s'y créaient durant l'entre-deux-guerres ont amené Roche et Ciba à traverser l'Atlantique et à y ouvrir leurs propres usines, respectivement en 1927 et 1936.

Tant Sandoz que les autres fabricants de colorants ont développé leur division pharmaceutique durant cette période. Face à la concentration des risques qui menaçait le secteur des pigments lors de la crise des années 1930, les médicaments sont devenus plus qu'un simple produit de remplacement : la diversification qui en a résulté a permis de stabiliser les affaires et de surmonter la crise.

La Deuxième Guerre mondiale a contribué

à un autre rapprochement avec le Nouveau Monde, bien plus fort que le premier. Pour se protéger d'une éventuelle invasion par les puissances de l'Axe, Ciba a décidé en 1940 de transférer son siège de Bâle sur la côte atlantique des États-Unis<sup>5</sup>. Roche lui emboîtait le pas la même année.

L'exil en Amérique ne fut toutefois que de courte durée et un rapide retour à la situation d'avant-guerre a eu lieu dès la fin des hostilités. Cela n'allait cependant rien changer au développement du volet pharmaceutique, un engagement qui s'est rapidement révélé rentable.

### Vers les sommets grâce aux antibiotiques

Dans l'Amérique d'après-guerre, les antibiotiques ont connu un essor sans précédent, notamment grâce aux filiales de Roche et de Ciba. Ces entreprises en ont non seulement tiré des bénéfices, mais ont également réalisé que les produits pharmaceutiques pouvaient être un moteur de leur croissance et pas uniquement un vecteur de diversification. Ciba, Sandoz et Geigy ont ainsi commencé à remplacer graduellement les colorants par des médicaments à partir du début des années 1950.

Ce tournant n'a pas été sans conséquences pour la structure des coûts de ces sociétés : l'accent mis sur la pharmacie a renforcé le rôle de la science, déjà revalorisé dans la chimie des colorants. La recherche et le développement (R&D) sont ainsi devenus des piliers stratégiques et les dépenses y afférentes ont constitué le principal

4 Bürgin (1958), p. 222 et suivantes ; König (2016), p. 48 et suivantes.

5 Citation tirée de König (2016), p. 201.

poste de charges. Les entreprises ont pu supporter cette hausse des coûts grâce à l'augmentation de leur chiffre d'affaires durant les années de haute conjoncture d'après-guerre.

Cet essor s'est traduit par l'internationalisation des affaires et, surtout, par une présence accrue aux États-Unis, où les entreprises bâloises ont ouvert de nouveaux laboratoires et de nouvelles usines. Dans le cas de Ciba, cette américanisation s'est en outre concrétisée par la segmentation de l'entreprise – suivant en cela le modèle des multinationales américaines –, afin de tenir compte de l'importance croissante du secteur pharmaceutique. Geigy a fait de même dans les années 1960 en se réorganisant selon la méthode du cabinet de conseil américain McKinsey.

Finalement, la hausse constante des coûts de R&D a également induit un mouvement de concentration dans l'industrie pharmaceutique<sup>6</sup>. Cette tendance a été renforcée par un fort ralentissement de l'innovation – qui a pénalisé les chiffres d'affaires au milieu des années 1960 – et par un recul des autorisations de nouveaux médicaments. C'est dans ce contexte que Ciba et Geigy ont fusionné en 1970. Il en allait de la prospérité de leur secteur pharmaceutique, alors que la chimie des colorants jouait un rôle de plus en plus mineur et servait principalement à fournir les liquidités nécessaires à la restructuration.

## Les secondes noces

Les progrès réalisés dans l'industrie pharmaceutique l'ont fait évoluer de la chimie organique à la biologie moléculaire, un domaine bien établi à Bâle depuis la création du Biocentre par l'université en 1971. C'est donc tout naturellement que Ciba-Geigy et Sandoz se sont lancés dans la biotechnologie au début des années 1980<sup>7</sup>. Toutefois, c'est principalement aux États-Unis que la biologie moléculaire s'est développée sur le plan industriel, de sorte que Roche et Ciba-Geigy ont acquis des participations dans des entreprises

biotechnologiques américaines (Genentech et Chiron) au début des années 1990<sup>8</sup>.

Le poids des importantes dépenses de R&D et de marketing sur les résultats des entreprises pharmaceutiques a engendré une nouvelle vague de fusions dans le secteur. À Bâle, l'union de Ciba-Geigy et de Sandoz pour créer Novartis en 1996 a été une réponse au problème des coûts. Une différence essentielle a distingué toutefois cette opération du premier mariage célébré dans l'industrie bâloise en 1970 : demandée à l'époque comme dot par les futurs mariés, la chimie n'était désormais plus nécessaire, car l'amélioration des perspectives dans la pharma permettait de se passer de cet apport de liquidités. Les divisions « chimie » ont ainsi été transformées en entreprises indépendantes et introduites en bourse sous les raisons sociales Clariant et Ciba SC.

Avec la fusion de Ciba et de Sandoz, la concentration de l'industrie pharmaceutique suisse sur le site de Bâle s'est poursuivie. De petits pôles pharmaceutiques sont certes apparus dans l'Arc lémanique, à Zurich, à Zoug, à Lucerne, à Schaffhouse et au Tessin, mais le centre névralgique des sciences du vivant en Suisse reste situé dans la capitale rhénane.

Novartis a ainsi rejoint Roche dans les rangs des groupes pharmaceutiques qui se concentrent sur leur cœur de métier, un modèle d'affaires qui s'inspire une nouvelle fois des pratiques de leurs concurrents américains.

6 Zeller (2001), p. 235 et suivantes.

7 König (2016), p. 270.

8 Zeller (2001), p. 186.



**Sergio Aiolfi**

Économiste et historien économique, ancien journaliste économique et correspondant de la « Neue Zürcher Zeitung », Zurich

## Bibliographie

Bürgin A. (1958). *Geschichte des Geigy-Unternehmens von 1758 bis 1939. Ein Beitrag zur Basler Unternehmer- und Wirtschaftsgeschichte*. J.R. Geigy S.A.

König M. (2016). *Chemie und Pharma in Basel. Besichtigung einer Weltindustrie – 1859 bis 2016*.  
Simon C. (2000). « Chemiestadt Basel ». Dans : *Basel – Geschichte einer städtischen Gesellschaft*, édité par Georg Kreis et Beat von Wartburg.

Zeller C. (2001). *Globalisierungsstrategien – Der Weg von Novartis*.