



DISCOURS DE PASCAL REMY
ÉTATS GÉNÉRAUX DE LA CHIMIE
22 Mai, 2014 - PARIS

Bonjour. Je suis très heureux d'intervenir lors de ces 3^{èmes} États Généraux de la chimie.

Quand j'ai demandé aux organisateurs quel format prendrait mon intervention, ils m'ont dit, c'est très simple, il suffit de faire comme Steve Jobs...

Alors évidemment, venir sur scène avec un nouveau polyacrylamide est moins pratique que de venir avec le dernier iPhone... Mais j'ai quand même trouvé un point commun, car Steve Jobs concluait souvent ses discours par « Soyez insatiables – Soyez fous ». Et vous le savez comme moi, pour faire de la chimie en France et continuer à y investir, il faut être un peu fou...

SNF est une société plutôt jeune puisqu'elle a été créée à partir de presque rien il y a seulement 36 ans, en 1978, par un chimiste (René Pich) et un commercial (Hubert Issaurat). Aujourd'hui notre chiffre d'affaires est de 2 milliards d'euros, nous employons plus de 4 300 personnes à travers le monde et nous avons 23 sites de productions.

Nous sommes les leaders mondiaux des polyacrylamides, des polymères hydrosolubles utilisés partout où l'eau est utilisée : le traitement d'eau bien sûr, mais également et de plus en plus, l'extraction d'hydrocarbures, l'extraction minière, l'industrie papetière et l'agriculture

Alors comment a-t-on fait pour en arriver où nous sommes ?

Tout d'abord, la chance que nous avons – parce que je crois que pour réussir il faut tout de même avoir un peu de chance - est que le polyacrylamide s'est révélé être une molécule peu chère, très efficace, et avec des applications en forte expansion. Nos marchés sont globalement porteurs car ils sont tirés par la rareté croissante des

ressources : l'eau - l'eau propre plus exactement -, les hydrocarbures, les minerais.

Le traitement d'eau est notre marché historique et il reste le socle sur lequel nous bâtissons notre développement partout dans le monde. C'est un marché très stable et particulièrement résilient aux cycles économiques mais c'est un marché à dynamique lente et donc à taux de croissance faible. Dans l'eau, il faut savoir être patient et même très patient. Un seul exemple : l'Inde. Les besoins en traitement d'eau sont phénoménaux et la presse présente souvent l'Inde comme un eldorado pour les traiteurs d'eau. Mais aujourd'hui le volume de polymères organiques utilisés en stations municipales en Inde est nul. Zéro !

Le traitement d'eau a tiré notre croissance initiale mais, depuis une dizaine d'années, l'extraction pétrolière a pris le relais et a accéléré notre développement. Si nous regardons l'historique de nos ventes, en gros, SNF a mis 20 ans pour passer de 0 à 200 millions d'euros, 10 ans pour passer de 200 millions à 1 milliard, et 5 ans pour passer de 1 milliard à 2 milliards. En fait, si notre croissance organique avoisine les 15% l'an depuis presque 10 ans, c'est essentiellement dû au marché des hydrocarbures qui utilise massivement nos produits dans trois applications principales : la récupération assistée du pétrole, l'exploitation des sables bitumineux et plus récemment la fracturation hydraulique.

Etre sur des marchés porteurs est bien sûr fondamental mais cela n'explique pas en soi la réussite. Laissez-moi citer en vrac quelques autres raisons.

Premièrement, SNF a toujours privilégié le volume. Dès l'origine, les fondateurs ont considéré que la taille serait le principal facteur de compétitivité. Notre premier responsable commercial parcourait le monde et quand il arrivait dans une nouvelle ville il prenait le bottin téléphonique et proposait ses produits à moins 20% quel que soit le prix. Il est vrai qu'à l'époque nos polymères se vendaient à

plus de 10USD/kg, soit 3x à 4x plus qu'aujourd'hui. Nous continuons à privilégier le volume et notre but est d'avoir les coûts de production les plus bas de l'industrie, grâce à une dilution de nos frais fixes. La R&D permet de résister à l'érosion des marges mais dans notre domaine, les gros marchés se gagnent par le prix.

Deuxièmement, SNF s'est implantée hors de France très tôt. En fait, la France représentait déjà moins de 50% de l'activité de SNF au bout de 10 ans d'existence et elle représente aujourd'hui moins de 3%. Nous sommes allés en Chine dès 1991 à une époque où la Chine était encore très fermée. Et puis surtout, la décision majeure que nous avons prise est de nous implanter aux USA en 1987, à une époque où les grands acteurs de la chimie se désengageaient des polyacrylamides en particulier et des Etats-Unis en général. Nous avons ainsi acheté, le jour de Noël 1987, une petite usine d'huile de bois en Géorgie qui est depuis lors devenue notre site principal aux USA. Aujourd'hui l'Amérique du Nord représente la moitié de nos ventes et les 2/3 de notre profit.

Troisièmement, SNF est restée focalisée sur les polyacrylamides et, à quelques rares exceptions près, n'a pas cherché à se diversifier. Toute notre croissance est organique. Nous n'avons jamais fait d'acquisition de taille significative et nous n'avons aucunement l'intention d'en faire. SNF a un modèle de développement purement industriel : nous continuons à agrandir nos sites de production existants et à ouvrir régulièrement de nouveaux sites. Nous avons ainsi lancé un programme d'investissement de 1 milliard de dollars sur les trois prochaines années, qui fera passer notre capacité de production de 700 000 tonnes aujourd'hui à 1 million de tonnes en 2016.

Enfin, nous sommes une société non cotée, même si nous avons de la dette publique et que nous publions à ce titre des comptes trimestriels. Nous réinvestissons 100% de notre cash-flow et au fil du temps cela finit par faire la différence...

Mais finalement, l'essentiel est probablement ailleurs. Nous avons une philosophie du management, disons, particulière. Nous ne faisons pas de budget, pas de prévisions, ce qui nous évitent de passer notre temps à essayer de comprendre pourquoi la réalité d'aujourd'hui n'est pas conforme aux souhaits d'hier. Nous ne

calculons pas de TRI pour nos investissements et nous ne donnons pas d'objectifs chiffrés à nos commerciaux, si ce n'est de faire au mieux de leurs possibilités. Mais nous avons à l'égard de tous une exigence morale forte en demandant à chacun d'appliquer, à sa mesure, les deux préceptes qui ont fait la grandeur de la civilisation romaine : « faire son devoir et donner l'exemple ». Rien de plus, rien de moins.

Les Romains avaient du reste un 3^{ème} précepte : ne pas avoir peur de la mort, ce qui en fait signifie n'avoir peur de rien. A vrai dire, nous avons toujours considéré que nous étions dans une guerre concurrentielle totale, notamment vis-à-vis des Chinois, et que sur chaque marché, il n'y avait que deux termes à l'alternative : tuer ou être tué. Pour revenir sur Steve Jobs, vous savez qu'il évoquait également fréquemment la mort dans ses interventions et qu'il aimait répéter, avec une pointe d'humour : « si vous vivez chaque jour comme si c'était le dernier, vous finirez par avoir raison ».

Vous voyez, rien de miraculeux dans notre parcours. Nos recettes sont simples, facilement reproductibles, mais en fait peu les appliquent. A vrai dire, nous n'en sommes pas mécontents car nous estimons avoir assez de concurrents et nous ne voudrions pas susciter d'autres vocations, tout particulièrement devant cette illustre assemblée...

A ce propos, je me souviens de cette discussion avec un ami chimiste qui me disait que j'avais de la chance parce SNF avait une « mère Spécialité » et un « père Commodité » et bénéficiait du meilleur des deux. Je lui ai rappelé l'anecdote d'Einstein et de Marylin. Marylin avait proposé à Einstein d'avoir un enfant en lui disant qu'il aurait son physique à elle et l'intelligence de son père. Et Einstein lui avait répondu : oui, mais imaginez qu'il ait mon physique et votre intelligence... Et bien les polyacrylamides, c'est un peu ça : à la frontière entre Spécialité et Commodité mais nous avons la complexité des spécialités avec les marges des commodités. Alors dans notre métier, il faut savoir souffrir. C'est en fait cela notre secret.

Merci de votre attention.

PASCAL REMY

