

**Zeitschrift:** Revue économique Suisse en France  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 76 (1996)  
**Heft:** 1: Service public : le débat  
  
**Rubrik:** L'agefi

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



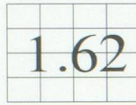
#### WALL STREET

Dans un marché nerveux le DJ a d'abord perdu près de 100 points pour finir à 5583,89, + 2,89 points (12/3/1996)



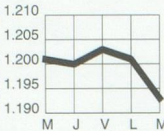
#### EUROFRANC SUISSE

L'offre pour le taux à trois mois est à 1,62 et la demande à 1,87% (12/3/1996)



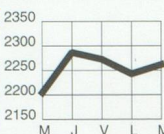
#### DOLLAR

Faiblesse: 1,1930 franc suisse, 1,4749 mark et 105,26 yen. L'ECU cote 1,2537 à New York (12/3/1996)



#### BOURSE SUISSE

Marché en assez bonne forme: le spi gagne 19,08 points à 2262,13 points (12/3/1996)



## L'AGEFI LE QUOTIDIEN SUISSE DES AFFAIRES ET DE LA FINANCE

*Sandoz et Ciba fusionnent sur la base de leur valeur boursière*

# Novartis, numéro un dans les «life sciences»

**Cette fusion, initiée par Marc Moret, donne naissance au numéro deux mondial pharmaceutique et à une position unique dans le domaine des biotechnologies.**

Philippe Rey

Un accord a été signé entre Sandoz et Ciba, qui sera soumis à l'approbation des actionnaires respectivement les 23 et 24 avril prochains, en vue de combiner ces deux entités sur la base d'une fusion entre partenaires égaux. Cette nouvelle société s'appellera Novartis (dominant l'idée de nouvelles compétences et capacités) et devrait être inscrite au registre du commerce au plus tard cet automne. A cet effet, il faudra l'autorisation des autorités compétentes en matière de cartel, tant aux Etats-Unis qu'à Bruxelles qu'en Suisse.

Novartis devrait être opérationnelle en juin prochain, espère Marc Moret, président du conseil d'administration de Sandoz, lequel deviendra président d'honneur de ce nouveau groupe.

Marc Moret a donné l'impulsion à cette fusion, en novembre dernier, en contactant d'abord Louis von Planta, président d'honneur de Ciba, puis Alex Krauer, président et «chief executive officer», qui deviendra d'ailleurs le nouveau président du conseil d'administration de Novartis. Les négociations ont duré trois mois.

#### DESINVESTISSEMENTS

Elle traduisent la volonté et l'application d'une stratégie de la valeur («shareholder value»), qui exige une meilleure allocation des ressources. Celle-ci permettra d'augmenter la valeur de l'entreprise et de lui assurer, ce faisant, un financement futur plus avantageux. Novartis consacrera ses activités exclusivement au secteur «Life Sciences». Aussi la division «Spécialités chimiques», comprenant colorants pour textile, produits chimiques, additifs, pigments et polymères sera-t-elle désinvestie au

cours des 12 prochains mois et cotée à la Bourse suisse. La division MBT de Sandoz sera désinvestie ou vendue. Il en ira de même pour ce qui concerne Mettler-Toledo, qui appartient à Ciba. Le chiffre d'affaires total des Spécialités chimiques (incluant Mettler-Toledo et Composites) et de MBT s'est élevé à 10 milliards de francs en 1995.

#### SYNERGIES

Cette fusion rendra possibles différentes synergies, dont des économies de coûts de 1,8 milliard, lesquelles seront réalisées d'ici 3 ans, par des gains de productivité, l'élimination des doubles emplois, une meilleure gestion des actifs immobilisés et circulants, etc. Certes, ce processus se traduira malheureusement par la suppression de 10.000 emplois au plan mondial. «Nous avons besoin de ces synergies. Nous ne pouvons plus nous contenter d'être bons mais devons faire partie des meilleurs», affirme avec véhémence Alex Krauer. Et d'ajouter que cette fusion libérera des ressources supplémentaires pour la recherche et développement, qui est garante des innovations futures et donc des emplois de demain.

#### COMPLEMENTARITES ET LEADERSHIPS

Novartis occupera une position de leader mondial dans le domaine «Life Science» (pharma, nutrition, semences). Cette fusion est une occasion unique pour détenir une position de chef de file dans le XXI<sup>e</sup> siècle, souligne Marc Moret. A cet égard, Alex Krauer met en exergue la complémentarité des produits et un potentiel d'innovation considérable.

Sur le marché pharmaceutique, Novartis jouira d'une position de leader dans le marketing et dans le développement, couvrant sept domaines thérapeutiques, soit l'immunologie et les maladies inflammatoires, les maladies du système nerveux central ou cardio-vasculaires, les maladies endocriniennes et du

métabolisme, l'oncologie, la dermatologie et l'asthme. Dans le domaine des nouvelles technologies, Novartis dispose d'une avance inégalée dans les thérapies géniques, par cellules souches ou par transplantation d'organes, selon Daniel Vasella, qui sera le nouveau président du comité de direction du groupe.

D'autre part, des synergies effectives significatives résulteront de la capacité importante de Novartis à offrir à sa clientèle, devenant de plus en plus consciente de l'importance d'une bonne santé, des produits nutritionnels (alimentation diététique et nutrition clinique), des produits OTC et des spécialités éthiques. Novartis sera le plus important producteur d'aliments de santé en Europe.

Novartis accédera au second rang mondial parmi les sociétés pharmaceutiques, soit derrière Glaxo Wellcome sur un marché qui reste encore très segmenté en dépit de la globalisation et de la consolidation en cours de cette industrie. En effet, Novartis détiendra une part de marché de 4,4%, grâce à son chiffre d'affaires de 14 milliards de francs suisses (produits éthiques et OTC). Les investissements annuels en recherche et développement s'élèveront à plus de 2 milliards de francs, créant, du coup, un potentiel d'innovation sans précédent. Celui-ci sera encore renforcé par un réseau mondial unique de coopération dans le domaine de la recherche biotechnologique. Les atouts combinés de Sandoz et Ciba donneront à Novartis une position de force dans les principales régions du marché pharmaceutique mondial. Novartis sera en mesure de lancer environ 17 produits au cours des trois prochaines années.

En outre, Novartis sera numéro deux mondial dans la nutrition clinique. Enfin, ce nouveau groupe devient un leader dans le secteur de l'agroalimentaire (avec un chiffre d'affaires de 7 milliards de francs). Ce groupe dispose, dans ce domaine, d'un ensemble de projets de recherche sans comparaison dans l'industrie. De surcroît, Novartis occupera une po-

sition de leader dans les produits phytosanitaires. Suite aux désengagements des spécialités chimiques et de MBT, le secteur Santé représentera 59% des ventes de Novartis, l'Agribusiness 27% et la Nutrition 14%.

#### L'INNOVATION: FACTEUR CLE

Même sur des marchés immenses et encore fragmentés, Novartis occupera des positions très fortes, avec, en filigrane, une plus grande productivité ainsi qu'une accélération possible de plusieurs projets de recherche grâce au regroupement des différents centres de recherche et d'excellence. L'innovation est la clé du succès futur d'un tel groupe. En fusionnant, Sandoz et Ciba atteignent une masse critique sans précédent dans la R&D par exemple, avec un montant de 3,5 milliards de francs pour 1995. Dans la pharmacie et l'agroalimentaire, la globalisation et la masse critique sont devenus des facteurs de succès.

Novartis sera, par ailleurs, numéro sept mondial dans l'auto-médication, deuxième dans l'optique et cinquième dans l'ophtalmologie, numéro un mondial dans la protection des récoltes alimentaires, ainsi que deuxième mondial dans la santé animal concernant les différents segments y relatifs.

#### INTEGRATION

Une équipe d'intégration sera créée et à la tête de laquelle figure Paul Hoffat, ancien administrateur délégué de Von Roll, entré chez Sandoz l'an dernier. Elle lancera le processus d'intégration. Les synergies anticipées incluent, entre autres, une masse critique plus élevée pour des investissements clés tels que la recherche et développement, des opérations de marketing et de distribution de produits plus efficaces et plus larges, des frais de financement plus avantageux, une liquidité plus importante ainsi que des structures d'organisation plus légères. En particulier, le holding à Bâle emploiera 250 personnes.