

enquête



# Ludwigshafen, berceau de BASF, rattrapé par la crise de la chimie

Près de 20.000 employés de BASF habitaient dans la ville de Ludwigshafen dans le passé, ils ne seraient plus que 5.000 à 6.000 aujourd'hui. Photo Michael Probst/AP/Sipa

**CHIMIE //** Frappé par la crise du secteur, le leader mondial revoit en profondeur son organisation et réduit la voilure sur son site historique. Un revers de plus pour la ville aux finances exsangues.

Thibaut Madelin

— Envoyé spécial à Ludwigshafen

Ludwigshafen et BASF, la ville au bord du Rhin et le géant de la chimie. Deux destins unis. Un peu comme Wolfsburg et Volkswagen, Leverkusen et Bayer, Duisbourg et ThyssenKrupp. Mais cet attelage aux intérêts mutuels bien compris, synonyme de prospérité pendant plus d'un siècle, est remis en question par un cocktail de défis qui frappent une Allemagne menacée de désindustrialisation. D'un côté, la ville de 177.000 habitants, qui a grandi avec BASF mais profite de moins en moins de ses recettes fiscales, subit une crise financière historique. A l'image de la Grèce, qui avait dû accepter l'aide de la troïka (Commission européenne, BCE, FMI) en 2010, elle fait l'objet d'un « Spardiktat » du Land de Rhénanie-Palatinat, qui lui a prêté assistance.

De l'autre, BASF, dont le site de 39.000 employés est le plus gros du monde dans le secteur, fait face à des surcapacités liées à la baisse de la demande et à la concurrence chinoise. Il avait déjà encaissé l'explosion des prix de l'énergie à la suite de la guerre en Ukraine. Brisant un tabou, le groupe a annoncé fin septembre des suppressions de postes à Ludwigshafen et sa volonté de rendre indépendants un tiers de ses activités.

## La logique de « Verbund »

« Les annonces représentent la plus grande transformation du groupe des deux dernières décennies, estime Geoff Haire, analyste chez UBS, qui couvre le secteur chimique depuis trente ans. BASF, qui était historiquement très centralisé, accepte de sortir en partie de certaines activités qui étaient jusqu'alors considérées comme stratégiques et sa logique de « Verbund n'est plus sacro-sainte ». Le « Verbund », ou réseau intégré, c'est un peu la recette miracle qui a fait du groupe de Ludwigshafen le leader mondial de sa discipline. Sur le papier, l'idée est simple : il s'agit de créer des chaînes de valeur ultra-optimisées dans lesquelles les sous-produits d'une usine ou installation peuvent servir de matières premières à une autre.

Parcourir les 10 km<sup>2</sup> du site de Ludwigshafen permet de comprendre le concept. Le propylène issu du vapocraqueur alimente notamment la fabrique d'acide acrylique dont l'ester acrylique va par exemple se retrouver dans le fongicide F500 destiné à l'agriculture mais aussi dans le liant Acronal qui sert à fabriquer des peintures extérieures plus résistantes aux intempéries. Ce qui peut sembler simple sur le papier implique de relier physiquement chacune des 160 usines du site de Ludwigshafen par un écheveau de 2.850 kilomètres de tuyaux, contenant de l'azote, de l'acide acrylique ou

encore de la vapeur ou du gaz. Autant de substances dangereuses surveillées par une armée de pompiers internes.

Rendre autonome une division, comme les solutions agricoles qui doivent être introduites en Bourse, peut s'avérer complexe. « Pour Ludwigshafen, c'est une vraie rupture », reconnaît Sinischa Horvat, président du comité d'entreprise et pilier du syndicat IG BCE. Concrètement, 2.000 employés seront juridiquement transférés vers une nouvelle société, dont le siège est basé à Limburgerhof, à 10 kilomètres. Or ce n'est pas la seule révolution que le groupe né en 1865 sous le nom de Badische Anilin- & Soda-Fabrik (pour BASF) mène actuellement. Il envisage en effet de réduire ses coûts de 1 milliard d'euros sur son seul site de Ludwigshafen, portant ses économies totales à 2,1 milliards d'ici à 2026. Pour cela, il a déjà fermé cet été une usine d'ammoniac, qui sert à fabriquer des engrais.

## 22 % des lignes de production dans le viseur

Mais le groupe, qui va bientôt ouvrir une usine chinoise pour 10 milliards d'euros d'investissement, veut aller plus loin. Depuis septembre, il mène une revue des 160 usines et 900 lignes de production de Ludwigshafen. « Selon notre analyse, 22 % de nos outils présentent un risque de compétitivité à court, moyen ou long terme », selon la directrice des ressources humaines Katja Scharpwinkel. Tous ne vont pas fermer, et la préservation des synergies propres au « Verbund » nécessite un travail minutieux, selon une porte-parole. Par exemple, l'usine d'ammoniac n'a pas été totalement arrêtée car le gaz est utilisé pour la fabrication d'urée, la molécule qui permet de produire l'AdBlue utilisé dans les moteurs diesel.

Selon Sinischa Horvat, qui mène les négociations avec la direction dans une dis- crétion qui contraste avec les grèves qu'on

voit au même moment chez Volkswagen, les discussions vont prendre plusieurs mois. Son but : s'assurer que les décisions ne freineront pas la croissance future et obtenir une garantie pour le site. Mais si les effectifs de Ludwigshafen n'ont pas bougé depuis 2005, cette période est révolue. La moitié des économies recherchées sur le site, soit 500 millions d'euros, seront liées à des réductions d'effectifs, selon Katja Scharpwinkel. Alors que le groupe de 112.000 employés a déjà supprimé 2.600 postes en Allemagne l'an dernier, son berceau s'inquiète.

« Ludwigshafen était dans le passé l'une des villes les plus riches d'Allemagne, précisément grâce à BASF », rappelle Klaus Becker, directeur des archives municipales. Au faite de sa gloire, dans les années 1970, le site mythique comptait quelque 60.000 employés contre 39.000 aujourd'hui. La taxe professionnelle coulait à flots.

Piscine, théâtre, complexes sportifs, jusqu'au prestigieux musée d'art contemporain Wilhelm-Hack, connu pour sa façade en céramique créée par Joan Miro, Ludwigshafen incarnait à sa façon le miracle économique allemand d'après-guerre. De quoi faire oublier le passé moins glorieux de l'IG Farben, ce groupement auquel appartenait BASF, associé de près au sombre passé de l'Allemagne nazie. La ville est ainsi devenue un « cluster » de la chimie allemande, profitant de la tête de pont BASF, mais aussi d'un vaste tissu de sous-traitants et d'un réseau d'universités. « Ce leadership technologique a longtemps permis de créer des produits compétitifs et de rémunérer des emplois qualifiés, mais il est mis à l'épreuve », selon Werner Plumpe, professeur d'histoire économique à l'université Goethe de Francfort.

Avec le temps, en effet, l'empreinte régionale du groupe a changé. Si près de 20.000 employés habitaient dans la ville de Ludwigshafen dans le passé, ils ne seraient plus que 5.000 à 6.000 aujourd'hui. Grâce à des salaires au-dessus de la moyenne, ils se sont déplacés vers les alentours plus résidentiels, à l'abri des fumées industrielles. Les sous-traitants ont aussi quitté la ville.

L'ancienne ville d'Helmut Kohl, dont le réseau routier a été conçu pour faciliter l'accès à BASF, ne profite plus, ou beaucoup moins, de l'impôt sur le revenu des salariés du groupe. Dans le quartier de Hemshof, où le chimiste possédait une « colonie » de plus de 400 logements ouvriers, les « Aniliner », comme on les appelle encore, ont laissé la place à d'autres populations, moins privilégiées. « Ludwigshafen avait autrefois le plein-emploi dans l'industrie avec des gens qui payaient des impôts, explique Klaus Becker. Et nous avons désormais une proportion très élevée de personnes qui ont besoin de presta-



tions sociales et travaillent beaucoup moins dans l'industrie ». Fin 2021, avant la récession qui a débuté l'an dernier outre-Rhin, plus d'un habitant sur dix touchait les aides sociales.

Au fil des années, ce qui a fait la force de Ludwigshafen est devenu un fardeau. Le béton, symbole du boom des années 1980, est devenu celui d'une infrastructure vieillissante. Au cœur de la ville, une des voies principales est en cours de destruction, pour être remplacée. Faute de moyens pour la restaurer, l'une des deux piscines municipales a fermé, tout comme le musée de la ville.

Jusqu'à présent, la municipalité a réussi à gérer tant bien que mal cette transformation, qu'on observe aussi dans d'autres régions industrielles allemandes, comme la Ruhr. Mais les missions de plus en plus nombreuses qui lui sont confiées, allant de la garderie d'enfants à l'intégration des réfugiés, ont porté un coup fatal à ses finances. Depuis, la ville est en quasi-faillite.

## L'extrême droite progresse

Incapable de rembourser ses emprunts, Ludwigshafen a en effet dû faire appel l'an dernier au Land de Rhénanie-Palatinat, qui a effacé la moitié de sa dette. Mais la région, elle-même soumise à la fameuse règle du frein à la dette, qui lui interdit d'emprunter et pourrait être réformée à la faveur des élections anticipées en février, a imposé à la ville une cure d'austérité de dix ans.

« Nous ne pouvons financer que des projets considérés comme indispensables, explique la mairesse Jutta Steinruck, qui a défrayé la chronique en démissionnant l'an dernier du Parti social-démocrate (SPD) du chancelier Olaf Scholz par protestation. Nous n'avons pratiquement plus de marge de manœuvre pour les tâches considérées moins prioritaires comme la culture, le sport ou certaines missions sociales. »

De quoi nourrir la frustration des administrés. Lors des élections européennes, en juin dernier, le parti d'extrême droite Alternative pour l'Allemagne (AfD) est arrivé en deuxième position, derrière l'Union chrétienne-démocrate (CDU) et devant le SPD, avec 20 % des voix. Soit cinq points de plus que sa moyenne nationale et six points de plus qu'en 2019.

Si le conseil municipal vient d'adopter un budget rectificatif 2024 affichant un déficit de 80 millions d'euros et une chute de 32,5 millions d'euros de la taxe professionnelle, Jutta Steinruck épargne BASF. « Beaucoup de gens pensent que Ludwigshafen devrait être riche mais je ne jette pas la pierre à BASF, dit-elle. C'est la loi allemande qui est en cause et nécessite une discussion globale ».

Alors qu'elle a annoncé en septembre son intention de ne pas briguer de nouveau mandat, elle compte sur le géant de la chimie pour écrire l'avenir de la ville, notamment sur sa stratégie de décarbonation. Dans ce cadre, le groupe investit plusieurs milliards d'euros sur son site historique, comme l'illustre son démonstrateur de vapocraqueur électrique.

« Nous voulons être le chimiste de référence permettant à nos clients de mener leur transformation verte », a martelé fin septembre le nouveau patron de BASF, Markus Kamieth, tout en reconnaissant que le secteur naviguait un peu à vue. Nous ne savons pas où le marché va émerger et qui va payer quelle prime en fin de compte ».

## Faire les bons choix

Face aux soubresauts du véhicule électrique, dont les ventes démarrent moins vite que prévu, BASF a ainsi dû adapter sa stratégie. Cet été, le groupe a renoncé à un projet d'investissement de 2,6 milliards de dollars pour une raffinerie de nickel et de cobalt avec Eramet. Il cherche désormais un partenaire pour sa filiale de matériaux de batteries...

Une stratégie saluée par les investisseurs, qui voient dans les produits verts l'avenir de la chimie mais ne veulent pas forcément voir BASF faire des mauvais choix au détriment des actionnaires. Le chimiste britannique Johnson Matthey a ainsi investi 450 millions de dollars dans une nouvelle technologie de matériaux de batteries, qu'il a arrêtée en 2021, rappelle Geoff Haire.

Pour Sinischa Horvat, qui siège au conseil de surveillance, la stratégie est la bonne. « Nous avons à Ludwigshafen toutes les conditions réunies pour être les pionniers des produits durables : le réseau de savoir, de recherche et de technologie, dit le président du comité d'entreprise. Toute la question est de savoir quand la société au sens large sera prête à payer le prix pour cela ». ■

« Ludwigshafen était dans le passé l'une des villes les plus riches d'Allemagne, précisément grâce à BASF. »

KLAUS BECKER  
Directeur des archives municipales de Ludwigshafen