

I N T E R V I E W

# Etre l'entreprise la plus innovante

**Philippe Desmarescaux**

*Directeur général du groupe Rhône-Poulenc*

**L'Actualité Chimique :** M. Desmarescaux, en avril dernier, vous avez présenté les premiers résultats du programme Bioavenir. L'AC en a fait rapport pour ses lecteurs (juillet-août-septembre 1993, p. 21). Quelle importance accordez-vous à ce programme dans la politique de développement de Rhône-Poulenc ?

**Philippe Desmarescaux :** Vous vous rappelez l'accélération de la stratégie du groupe, depuis 1986, avec une volonté de se concentrer sur les métiers dans lesquels nous sommes (ou avons la possibilité de devenir) le leader ou l'un des leaders mondiaux : cette mutation s'est faite grâce à un certain nombre d'acquisitions renforçant notre portefeuille produits et notre position internationale, mais aussi avec un certain nombre de cessions d'activités pour lesquelles nous ne disposions pas de facteurs clés de réussite. Au total, en 6-7 ans, nous avons réduit de 110 à près de 50 le nombre de nos activités de base, mais, dans le même temps, nous avons plus que doublé notre effort de recherche qui est passé de 2,9 milliards de francs en 1986 à plus de 6 milliards en 1992.

Et comme il s'agit d'activités à forte dominante scientifique et technologique, pour être ou devenir le leader mondial, il est tout à fait impératif de disposer des meilleurs produits, des meilleurs procédés, d'être l'entreprise la plus innovante dans chacune de ces activités. Pour cela, il est indispensable d'être le premier à comprendre, à interpréter et à utiliser les résultats des recherches fondamentales. Et c'est dans cette optique que se situe le programme Bioavenir, qui est bien sûr essentiel pour Rhône-Poulenc.

Bioavenir associe des équipes universitaires qui ont pour mission de comprendre les phénomènes, d'analyser les mécanismes et des équipes mixtes composées d'universitaires et de chercheurs Rhône-Poulenc, chargées d'explorer des connaissances fondamentales dans des program-



mes de recherche industrielle qui, au-delà, en aval du programme Bioavenir, assurent l'innovation de notre groupe.

C'est ainsi que la recherche de nouveaux processus enzymatiques spécifiques des végétaux fait l'objet de recherches fondamentales. Une fois l'un de ces processus découvert, il sera possible de mettre au point un système de screening permettant de définir l'interaction de produits divers avec ces processus enzymatiques.

Et la recherche de Rhône-Poulenc peut alors, en partant de ces connaissances, de ce savoir-faire, espérer découvrir de nouveaux herbicides très spécifiques du règne végétal, très sélectifs vis-à-vis de certaines cultures et surtout sans effets secondaires pour l'homme et les animaux.

**AC :** A l'occasion de la présentation des premiers résultats de Bioavenir, M. Fourtou, président de Rhône-Poulenc et M. Fillon, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ont évoqué la possibilité d'un programme similaire dans le domaine de la chimie. Où en est ce projet ? Quels secteurs seraient concernés ?

**Ph. Desmarescaux :** Chimie Avenir est une démarche identique à celle de Bioavenir.

Nous sommes actuellement engagés dans une large concertation avec de nombreuses équipes du CNRS, avec des équipes universitaires. Il s'agira là, principalement, de mieux comprendre les corrélations entre structures chimiques et propriétés physiques et physico-chimiques, de façon à initier une innovation plus fondamentale au niveau de la conception de catalyseurs ou de nouvelles spécialités chimiques apportant des propriétés tensio-actives, rhéologiques ou adhésives originales... L'objectif, à ce niveau de la réflexion, est d'identifier le plus clairement possible les connaissances de base, le savoir-faire universitaire, qui peuvent apporter des pistes nouvelles d'innovation chimique.

Il est intéressant de remarquer que cette concertation a été en grande partie initiée par des chercheurs chimistes du CNRS qui, voyant l'intérêt et l'enthousiasme suscités par Bioavenir chez leurs collègues biologistes, nous ont proposé d'entamer une concertation approfondie.

**AC :** Rhône-Poulenc serait-elle la seule entreprise concernée, comme pour Bioavenir, ou le programme serait-il ouvert à d'autres sociétés industrielles ?

**Ph. Desmarescaux :** Il est tout à fait envisageable que d'autres industriels participent à un tel programme : il s'agira d'industriels situés sur l'aval apportant des compétences complémentaires à Rhône-Poulenc comme des industriels de la peinture, du papier, de la détergence, de la transformation des matières plastiques, etc. ; nous prendrons position sur ce point lorsque le programme Chimie Avenir sera finalisé.

**AC :** Si le programme Chimie Avenir devait être ouvert, en quoi différerait-il des classiques "actions concertées" ?

**Ph. Desmarescaux :** Il me paraît tout à fait délicat, sinon impossible, de voir des industriels directement concurrents coopérer efficacement et ensemble avec des équipes universitaires. Pour qu'une telle coopération soit efficace, il est essentiel qu'une réelle intimité soit créée de façon à partager avec les partenaires universitaires les difficultés rencontrées, les faiblesses actuelles des produits, les impératifs nouveaux que l'on se fixe, bref, l'intimité de la stratégie d'innovation, et ceci même si la coopération se situe très en amont par rapport à cette problématique industrielle.

**AC :** Dans le domaine des produits phytosanitaires, l'accord annoncé en février dernier entre Rhône-Poulenc Agrochimie et les firmes japonaises Sumimoto et Nissan est-il de nature seulement commerciale ou comporte-t-il une répartition des activités de recherche et développement ?

**Ph. Desmarescaux :** Il s'agit d'un accord de coopération industrielle et commerciale sans aucune implication au niveau de la recherche, sans aucune répartition des activités de R & D, chaque société gardant son effort propre tout à fait séparé et indépendant.

La fusion de nos deux réseaux de distribution de produits de protection des cultures en France (Pepro et Rhodiagri Littoral) était devenue indispensable lors de la mise en place de la politique agricole européenne. Cette fusion nous laissait cependant quelques produits faisant double emploi (pour un montant de chiffre d'affaires de l'ordre de 200 MF) et des professionnels de la distribution disponibles. Nous avons accepté de céder ces produits et cette expertise à nos partenaires japonais en obtenant en contrepartie l'accès à la formulation et à la codistribution en Europe de certains de leurs produits originaux.

En outre, les relations de coopération ainsi créées ont facilité d'autres opportunités, comme la distribution des produits de Sumimoto en Turquie. Elles permettront sûrement demain des opportunités au Japon.

**AC :** A la suite de la publication d'un rapport du National Research Council (NRC), organisme rattaché à l'Académie Nationale de Sciences des États-Unis, l'administration Clinton a annoncé un durcissement réglementaire à l'égard de l'emploi des pesticides. Ce rapport fait état de risques

encourus par les enfants du fait de la présence de traces de pesticides dans leurs régimes alimentaires. Que pensez-vous de cette question ?

**Ph. Desmarescaux :** Le rapport du NRC s'inscrit dans le contexte normal du progrès de la science et de la recherche d'une protection toujours plus poussée de l'homme. Toutes les législations sur tous les sujets peuvent toujours être améliorées.

Ce rapport contient des éléments qui doivent être pris en compte, mais réaffirme aussi la confiance des plus hautes autorités scientifiques américaines sur la sécurité des produits alimentaires frais mis sur le marché : marges de sécurité considérables dans les tests, contrôles nombreux.

Ces autorités incitent les Américains à manger encore plus de fruits et de légumes. Limiter leur consommation entraînerait une augmentation considérable des risques de cancer et des maladies cardio-vasculaires. Et leur production en quantités et qualités nécessaires, requiert une utilisation optimisée des produits de protection des plantes : herbicides, insecticides ou fongicides.

**AC :** Les conclusions de rapport du NRC sont-elles applicables au contexte français ? Appellent-elles des actions immédiates ? A terme ?

**Ph. Desmarescaux :** C'est le problème des autorités françaises en charge des homologations (quatre ministères : Santé, Agriculture, Environnement, Industrie). Elles étudieront le rapport : nous mettrons notre expertise à leur disposition et nous nous adapterons si nécessaire.

Pour le long terme, Rhône-Poulenc et ses partenaires de l'industrie mobilisent l'ensemble de leurs moyens pour promouvoir "l'agriculture raisonnée" (projet Farre, du ministère de l'Agriculture) qui vise, entre autres, à faire le meilleur usage des produits que nous vendons. La généralisation de cette forme d'agriculture va dans le sens d'une protection encore meilleure des consommateurs.

**AC :** La privatisation de Rhône-Poulenc est une question d'actualité. Quelle incidence aura-t-elle sur les orientations du groupe et, par voie de conséquence, sur sa politique de recherche et développement ?

**Ph. Desmarescaux :** La stratégie restera la même, bien sûr, car nos clients resteront les mêmes, ainsi que nos concurrents

et l'environnement dans lequel nous évoluons. Pour nous accorder leur fidélité, nos nouveaux actionnaires nous jugeront sur nos résultats, sur nos progrès, et nous aurons besoin d'eux pour assurer notre développement, pour saisir les opportunités qui se présenteront.

Nous avons décidé de donner la priorité à l'innovation, à la mise sur le marché de nouveaux produits, à l'exploitation accélérée de nouvelles technologies : vous le voyez, il y a de belles opportunités pour notre recherche-développement, qu'il s'agisse pour elle d'assurer et d'améliorer le court et le moyen termes avec les produits existants et nouveaux, ou de préparer le long terme avec l'innovation.

La privatisation crée ainsi une situation plus exigeante sur le court terme en accélérant la dynamique des mises sur le marché, donc des programmes de RD.

**AC :** Un certain pessimisme prévaut sur les possibilités à court et moyen termes des entreprises chimiques de recruter des ingénieurs et autres diplômés universitaires. Qu'en est-il pour Rhône-Poulenc ?

**Ph. Desmarescaux :** Il faut discerner les caractères structurels et conjoncturels de la crise actuelle. Pour l'industrie chimique les deux dimensions sont tout aussi importantes.

La dimension conjoncturelle est liée à la récession, à la crise qui touche quasiment toutes les industries en aval consommatrices de produits chimiques : l'automobile, le papier, la construction, le bâtiment, le textile... mais aussi l'agriculture et même le secteur de la santé.

Lorsqu'un nouvel ordre politique et économique, de nouveaux équilibres monétaires seront définis, lorsque la confiance des consommateurs sera rétablie, l'économie repartira d'autant plus que des opportunités nouvelles existeront, en particulier en Asie où les trois-quarts de la population mondiale découvrent progressivement un nouveau mode de vie. Cela nous donnera l'opportunité de développer notre savoir-faire et de valoriser un certain nombre de lignes de produits brevetés. La dimension structurelle est très importante pour l'industrie chimique. D'une part, après les concentrations récentes qui ont modifié considérablement, au cours de la dernière décennie, le nombre et la géométrie des grands groupes chimiques occidentaux pour cause de globalisation, de nouveaux concurrents sont apparus dans des pays comme la Chine, l'Inde, l'Arabie Saoudite, exploitant des avan-

tages concurrentiels divers au niveau des matières premières, de l'énergie, de la main d'œuvre ou même des réglementations concernant la sécurité et l'environnement. Cette tendance va s'accroître sur certaines lignes de produits anciens, non protégés par une technologie ou un brevet et réduire alors fortement leur rentabilité jusqu'à rendre la position des producteurs occidentaux intenable.

Mais, d'autre part, le chimiste devra contribuer au renouvellement d'un très grand nombre de filières industrielles sur son aval, qui doivent se remettre fondamentalement en cause pour faire face à de nouvelles attentes du consommateur (produits naturels, "doux", pollution évitée), à de nouvelles réglementations (élimination des solvants, recyclage des matières plastiques et des papiers, biodégradabilité des produits, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>...) pour mettre en œuvre de nouvelles technologies.

Cette situation structurelle dépasse largement les risques de délocalisation de certaines lignes de production et constitue un véritable défi intellectuel, scientifique, mais aussi industriel et économique, et une véritable opportunité pour nos entre-

prises, pour nos pays occidentaux. Rhône-Poulenc s'est engagé dans cette voie avec volontarisme. Les premiers projets d'innovation (déjà très nombreux) qui découlent de cet effort, vont permettre de relancer notre embauche de chimistes, de physico-chimistes, d'ingénieurs mais aussi de cadres commerciaux.

Nous avons indiscutablement fermé notre recrutement en 1992 et surtout en 1993, mais nous avons néanmoins gardé un flux d'embauche qui permet de renouveler notre dynamique et d'intégrer de nouvelles compétences. Une reprise ne semble être vraiment envisageable qu'à partir de 1995.

**AC : Quelles suggestions formulez-vous à l'égard des étudiants tentés par une carrière de chimiste ?**

**Ph. Desmarescaux :** Il y aura, après la crise actuelle, de nombreuses opportunités d'embauche, mais les exigences seront renforcées, les défis seront importants, la zone d'action sera mondiale : il faudra que le chimiste soit en même temps entrepreneur et créateur. Il devra savoir s'exprimer, être capable de "faire

bouger" les situations, être doté de bon sens, pouvoir relier ses connaissances aux besoins pratiques, raisonner par association d'idées.

Le métier d'ingénieur chimiste sera de plus en plus celui d'un chef de projet, très important (exemple : le projet taxotère) ou très modeste. Un centre de recherche devra établir sa stratégie et le vendre à la direction. Trop souvent les chercheurs industriels ne se soucient pas suffisamment des évolutions techniques, économiques ou réglementaires qui risquent de rendre leurs travaux inutiles, quand ce n'est pas le centre lui-même. La stratégie n'est pas l'affaire de la seule direction de l'entreprise.

Les écoles de chimie doivent être conscientes de cette évolution et veiller à ce que leurs élèves soient préparés à prendre rapidement des responsabilités, être de véritables entrepreneurs. Même dans une grande entreprise comme Rhône-Poulenc, ils ne pourront pas se comporter en "nantis" parce qu'ils ont obtenus des diplômes.

*Rhône-Poulenc SA, 25, quai Paul Doumer, 92408 Courbevoie.*

## Colloque interdisciplinaire du CNRS

# La chimie dans la société son rôle, son image

Biarritz,

23-25 mars 1994

Ce colloque a reçu le soutien du département des Sciences Chimiques, du département des Sciences de l'Homme et de la Société et du Programme Environnement du CNRS.

Il est copatronné par la Fondation de la Maison de la Chimie, la Société de Chimie Industrielle (SCI), la Société Française de Chimie (SFC) et l'Union des Industries Chimiques (UIC).

Renseignements :

- Georges Bram, GHDSO, bât. 307, Université Paris-Sud, 91405 Orsay. Tél. : (1) 69.41.72.66. Fax : (1) 69.85.54.93.
- Alains Fuchs, CPMA, bât. 490, Université Paris-Sud, 91405 Orsay. Tél. : (1) 69.41.75.84. Fax : (1) 60.19.33.02.
- Caroline Lanciano, LEST, 35 av. Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence. Tél. : 42.37.85.11. Fax : 42.26.79.37.