

# La chimie et la communication



**P. Oliva\*** directeur de la communication du groupe Michelin

En brève introduction, je suis un ingénieur chimiste de PC Paris (ESPCI). J'ai continué par une thèse en électrochimie. Je suis ensuite entré dans le groupe CGE où je suis resté 3 ans en recherche en électrochimie. Puis, j'ai rejoint le groupe Michelin en 1982. Là, j'ai passé 12 années en recherche, et 2 ans au service du personnel, avant d'être nommé directeur de la communication. C'est à ce titre que je m'adresse à vous ce soir.

M. Donnet m'avait fait la demande suivante : pourriez-vous passer un message aux jeunes chimistes sur l'importance de la communication dans leur parcours professionnel ? Je vais essayer de répondre très directement.

Je suis maintenant, par mon métier, très influencé par les publicitaires qui n'ont, en général, que 15-30 secondes pour passer leurs messages. Alors ils n'en passent qu'un, c'est ce qu'ils appellent le « unique selling proposition ». Mon message sera celui-ci : « Vous êtes des ingénieurs chimistes, **vous allez donc être payés pour innover, et pour innover, il va falloir que vous passiez plus de 50 % de votre temps à communiquer, en interne et en externe** ».

Il y a, à mon avis, un **tiércé gagnant** dans le développement des grandes entreprises aujourd'hui : ce tiércé, c'est l'**innovation, la capacité de communication, et la volonté de mondialisation**. Et je vais essayer de mettre cela en perspective. Souvent, de jeunes ingénieurs me demandent : « Est-ce que je vais savoir avoir des idées nouvelles ? ». Et je leur dis en général, ce

n'est absolument pas le problème. Vous aurez tous des idées nouvelles. Ce qui est très difficile, en revanche, c'est de faire en sorte que, dans la multitude des idées nouvelles dont une entreprise peut profiter, **vous soyez à l'origine** des quelques-unes qui vont effectivement donner naissance à des phénomènes importants. C'est cela l'**enjeu**. Parce que, en définitive, dans une entreprise, il y a énormément de matière grise, donc, énormément d'idées possibles. Mais qu'est ce qui amène telle idée à devenir une réalité concrète, une innovation ? Il faut plusieurs conditions : trois au minimum. La première est qu'il faut qu'il y ait, dans la réalisation de cette idée, un **bénéfice pour l'entreprise**. Ce n'est pas trop difficile à identifier ; vous avez un directeur financier qui vous aide dans cet exercice là. Deuxième condition, connectée à la première, il faut pour que **cette idée devienne une réalité concrète** qu'il y ait globalement un **bénéfice pour l'humanité**. Cela veut dire que votre idée deviendra une réalité à partir du moment où les gens vont durablement s'y intéresser, vont acheter le produit proposé, vont adhérer à votre nouveau service, etc. Donc, s'il n'y a pas d'intérêt global, ou supposé, pour les gens, cette idée sera caduque. La troisième condition, et c'est parfois la plus difficile, pour que l'idée devienne une réalité, c'est la **conviction collective au sein de l'entreprise**. Je reprendrai un propos de J.-M. Lehn qui disait ce matin : « *Il faut commencer par rêver avant de créer* » et, j'ajouterai, dans l'industrie **il faut rêver tous ensemble avant d'arriver à créer**. C'est-à-dire que, globalement, ce qui va faire que l'idée sera sélectionnée, une fois qu'on

sait qu'elle est porteuse pour l'entreprise, qu'on sait qu'elle est porteuse pour l'humanité, c'est qu'il va falloir que **cette idée arrive à rentrer dans l'imaginaire de tous vos partenaires**. Et ça commence avec **votre assistante**. Ça passe par vos **collègues**, bien évidemment, et on a déjà parlé d'esprit d'équipe, ça passe par **votre supérieur hiérarchique**, etc. Et, là aussi, l'imaginaire de chacun est absolument différent. **Les idées qui passent sont celles que vous aurez su communiquer** d'une manière telle qu'elles sauront rejoindre les imaginaires, donc les espaces de rêve, de vos différents partenaires, internes ou externes. Et il y a deux choses que je vous invite à lire, en dehors de votre formation d'ingénieur. C'est, d'une part, *L'Art de Persuader* de Pascal, et les *Mémoires* de Saint-Simon. Quand vous avez compris les éléments de base de l'art de persuader et que vous avez compris ce qu'est la réalité humaine, éternelle, notamment à travers les mémoires de Saint-Simon, vous êtes bien armés.

Je vous lis simplement deux extraits de *L'Art de Persuader* : « *L'art de persuader consiste autant en celui d'agréer [la convergence des imaginaires] qu'en celui de convaincre* », ça c'est l'esprit de géométrie, celui-là vous l'avez, il n'y a aucun problème, « *tant les hommes se gouvernent plus par caprice que par raison* » (j'ajouterai les femmes aussi !). Et je lis un peu plus loin : « *Il se fait un balancement douteux entre la réalité et la volupté, et la connaissance de l'une et le sentiment de l'autre font un combat dont le succès est bien incertain, puisqu'il faudrait, pour en juger, connaître tout ce qui se passe dans le plus intérieur de l'homme* ».

\* Michelin, 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9.  
Tél. : 04.73.32.20.41. Fax : 04.73.32.63.81.

que l'homme même ne connaît presque jamais ».

Autant dire : des idées, il y en a beaucoup (vous êtes très bien formés parfois pour en avoir beaucoup), ce qui va en assurer le développement, c'est votre capacité à communiquer avec tous vos partenaires, tous vos environnements. Que ces environnements soient immédiats, que ce soient des environnements médiatiques, que ce soit l'environnement des pouvoirs prescripteurs, c'est-à-dire les pouvoirs publics, les organismes régulateurs, les organismes de normalisation, etc. Je pense donc qu'il y a vraiment une **formation humaniste** que vous devez les uns et les autres tenter de vous donner, au maximum, **en plus de votre formation strictement scientifique**.

Je disais que le tiercé gagnant est innovation, plus communication, plus mondialisation. Parlons de mondialisation.

Nous avons l'expérience, chez Michelin, de 170 pays, où nous vendons des pneus, et où nous communiquons avec ces 170 pays. Ce qui est à la base de cette **mondialisation, c'est une forte volonté de se trouver en résonance cohérente avec les cultures des autres**. Or, ce qui est commun entre la France, le Japon, les États-Unis..., ce sont quand même quelques fondamentaux humains. Ceux-là, on les retrouve absolument partout et c'est à ces fondamentaux là qu'il faut s'accrocher.

Le professeur Ernst disait ce matin que l'anglais est un merveilleux vecteur et quasiment le seul vecteur de la communauté scientifique mondiale, il a tout à fait raison. Mais ce qui est vrai pour la communauté scientifique ne l'est pas pour la communauté industrielle dans son ensemble. **En Asie, par exemple, vous ne faites pas de l'industrie avec**

**de l'anglais, vous le faites avec du japonais, du chinois, avec des langues locales**. Donc, il me semble très important de considérer qu'il y a bien pour vous une langue fondamentale qui est celle de la communauté scientifique, c'est l'anglais, mais vous serez amenés dans vos carrières industrielles à en apprendre bien d'autres. Là encore, J.-B. Donnet m'a invité à donner quelques conseils. J'en donnerai un : si l'essentiel de la communication est oral, et là les jeunes se débrouillent bien, **toutes les choses sérieuses (définition d'objectifs, contrats, etc.) se font par écrit**. Et le développement des nouvelles technologies, internet, intranet, etc., a encore renforcé **la force de l'écrit**. Dans les formations d'ingénieurs, il n'y a pas souvent suffisamment d'efforts concernant cette communication écrite.

Il y a un autre aspect de la communication qu'il me semble également fondamental d'aborder, c'est celui de **l'image générale de la chimie** vis-à-vis des univers qui nous entourent. Je suis personnellement émerveillé par la chimie car je pense que **la chimie est vraiment un art de la création**. C'est une très belle science. Je suis persuadé que, non seulement au XXI<sup>e</sup> siècle, mais au-delà, ce sera vraiment une des grandes sciences, parce qu'il y a des univers extraordinaires de liberté qui s'attachent à la chimie. Il me paraît en revanche qu'en terme d'image, la chimie n'a pas toujours bien su se vendre, en particulier au niveau industriel, et l'image du mot « chimique » reste trop souvent une image industrielle un peu désagréable. Ce n'est pas bien bon, et je crois qu'il y a un effort général, qu'il vous appartiendra de faire, pour changer cette image de la chimie dans l'esprit de beaucoup de gens. On asso-

cie chimie à artificiel, alors qu'il faudrait essayer de l'associer, au contraire, à une notion plus magique d'art et de **science de la création**. Ce matin, on a parlé de la chimie et du rapprochement avec les sciences de la vie. Je crois qu'il y a là un vecteur possible très fort pour infléchir l'image générale de la chimie. C'est un combat qu'il faut mener. Pour que l'innovation chimique gagne dans ce domaine là, il est très important que son discours n'en reste pas seulement à **l'esprit de géométrie, mais touche aussi l'esprit de finesse**.

Une illustration : vous savez que Michelin fait des pneus « verts », des pneus qui ont une faible résistance au roulement et qui donc consomment moins d'énergie, un gain de 5 % environ. On essaie de convaincre bien évidemment tous les publics, et notamment les journalistes, que c'est très important en mentionnant les chiffres colossaux de tonnes de pétrole économisées et de CO<sub>2</sub> non rejetées. Ces chiffres ne parlent pas. En revanche, dire que ces pneus permettent d'économiser x fois ce que nous gagnons avec les changements d'horaires été-hiver, qui nous perturbent tous, permet de déplacer complètement le débat sur ce qui est le plus important, c'est-à-dire l'individu, l'homme.

Ce qui intéresse les hommes, c'est l'homme, c'est son cercle rapproché !, et il est donc vraiment très important que la chimie et les chimistes sachent faire **un effort pour rapprocher la science chimique du grand public et de ses préoccupations profondes**.

Dans cet effort de communication, je souhaiterais saluer l'effort qui a été fait ici, à Mulhouse, pour célébrer ce 175<sup>e</sup> anniversaire.

Merci.