

CHAPITRE 3

EXPERIENCES DANS L'INDUSTRIE CHIMIQUE (1959-1965)

**** Le premier travail à plein temps...*

« Monsieur, vous êtes un surcompensé ». Tel était le verdict d'une « psychologue du travail », qui m'avait soumis à toutes sortes de tests en ce début de novembre 1959, via della Moscova à Milan. Je me souviens en particulier de la discussion sur les « taches de Rorschach ». On vous présente une feuille de papier pliée en deux : d'un côté on verse de l'encre, puis l'on ferme les deux côtés de sorte à obtenir une tache en miroir sur les deux parties de la feuille. Dans ce gribouillis noir, j'avais vu l'atmosphère menaçante de l'Olympe allemand, le Walhalla, qui sert de fond au cycle des Nibelungen de Wagner. Et j'avais décrit une vaste grotte, avec Wotan le chef des dieux et les Walkyries. J'étais inspiré notamment par le fait qu'à l'époque, on venait de publier une bande dessinée qui m'inspirait dans ma description. Plus sombre et moins drôle qu'Astérix quelques décennies plus tard, mais assez tout de même pour stimuler l'imagination.

La « psy » avait prononcé ces mots d'un ton plutôt sec, en me regardant un peu de travers. Est-ce que le malentendu de mon interview avec un autre psy sur le kilo de foin et le kilo de fer allait se répéter ? Mais non. Quelques jours plus tard, je reçus la lettre d'engagement de Montecatini, dont la Direction pour les ventes à l'étranger était située juste de l'autre côté de la rue. J'ai commencé mon premier travail officiel peu de temps après, le 15 novembre.

Montecatini était à l'époque la grande entreprise chimique italienne. Elle existait depuis longtemps, en grande vieille dame. Elle avait intégré plusieurs activités de minerais dont certaines ont laissé aujourd'hui des traces extraordinaires sous forme de bassins et villages abandonnés, par exemple dans le sud-est de la Sardaigne, qui rivalisent, à leur avantage, avec les villes fantômes des Etats-Unis dans le Far West et ailleurs.

Comme toutes les autres grandes sociétés, elle avait bâti une partie de sa puissance grâce à l'exploitation, dans la première partie du XX^e siècle, d'un brevet pour fabriquer l'acide nitrique.

Maintenant, Montecatini rêvait de réussir un nouveau grand coup, comme celui qui avait réussi aux grandes compagnies chimiques européennes et américaines, lorsqu'elles avaient mis la main sur des nouveaux produits, tels le nylon (le « polyamide » en 1938), le polyester, les fibres acryliques, les PVC (chlorure de polyvinyle), le polyéthylène et d'autres. Lorsqu'on arrivait le premier sur le marché avec ces nouveautés – la plupart dans les vingt années qui ont suivi la fin de la deuxième guerre mondiale – on pouvait faire fortune, la marge entre le prix de fabrication au kilo et celui de vente pouvant être d'un à dix et plus.

Il fallait évidemment tenir compte du coût de la recherche et surtout être sûr que les nouveaux produits étaient suffisamment testés et mûrs pour une large utilisation industrielle, à la fois au niveau du consommateur final, mais surtout à celui de la transformation intermédiaire : il fallait pouvoir en faire des fibres, des feuilles, des gobelets à yaourt, des récipients, des sachets de toutes sortes, en mesure de remplir normalement leur fonction. D'un côté, ces nouveaux produits avaient permis à Du Pont de Nemours, à Péchiney, Saint Gobain, à ICI et Courtauds, à BASF, à Monsanto de devenir les grandes industries de la chimie : ce type de phénomène s'est reproduit partiellement, depuis une dizaine d'années, dans le secteur de l'informatique et de la téléphonie. D'un autre côté, les échecs n'avaient pas manqué, pour plusieurs raisons : certains procédés de fabrication ne donnaient pas les résultats espérés (comme, pour la Montecatini, la possibilité de passer de l'acétylène à l'éthylène). Très souvent la cause du manque de succès était due à une insuffisance de management et pas seulement à une lacune technique.

La trappe dans laquelle sont tombés à l'époque un certain nombre de projets était due à une sous-estimation du temps nécessaire au développement d'un nouveau produit, entre le moment où l'on a réussi à le concevoir dans un laboratoire de recherche et le moment où cette même substance doit être reproduite à l'échelle industrielle, des milliers, voire des millions de fois. Ce passage que, de l'extérieur, pendant les années cinquante, on a parfois considéré comme important mais non essentiel, est déterminant. Dans certains cas, il peut représenter jusqu'à 90 % des coûts d'un programme de recherche. Même les spécialistes d'un certain nombre de grandes sociétés chimiques, dans la période où j'ai fait mon expérience, ont eu de la peine à ne pas se tromper, au point parfois de devoir supporter de lourdes conséquences financières.

*** *Modes de travail...*

Montecatini, en cette année 1959, vivait donc son rêve, dont l'élément principal était une nouvelle matière synthétique appelée polypropylène (à la base de produits ayant des noms divers tels que Moplen, Moplefan etc.) Elle devait en principe être en mesure d'améliorer les qualités et les performances des autres produits synthétiques existants, telle par exemple la résistance à des températures élevées. On racontait une histoire qui probablement n'est pas vraie, mais qui donne le ton de l'enthousiasme provoqué par les perspectives de développement du polypropylène : on disait que le président de Du Pont de Nemours était venu en personne à Milan pour proposer une collaboration ; qu'il avait attendu longtemps dans l'antichambre et qu'il était reparti sans pouvoir rien conclure.

En tout cas, c'est grâce au polypropylène que j'ai eu la chance de bien commencer mon travail dans l'industrie chimique. En effet, la direction de l'entreprise avait décidé de former une « élite » de jeunes, neuf en tout, sur toute l'année, pour les envoyer ensuite renforcer les filiales dans le monde entier pour la promotion de la nouvelle matière. Ce cours fut répété l'année suivante pour neuf autres jeunes espoirs. Qu'il se fût agi en l'occurrence d'un groupe de jeunes à vocation d'élite de combat, était prouvé par la composition du groupe. Parmi les neuf dont je faisais partie, il y avait un prince, un marquis et un baron. De la plus haute lignée italienne. Ma légitimité venait de mon expérience américaine et probablement aussi de mes activités de « surcompensé ». Il y avait aussi Giorgio Schejola, titulaire d'un doctorat de philosophie et d'un autre en économie, issu d'une excellente famille milanaise, et Angelo Semeraro, juriste du pays de « Trulli » dans les Pouilles, qui était doté d'une grande culture musicale et d'un sourire chaleureux. Ils deviendront des amis proches et Giorgio Schejola, beaucoup d'années plus tard, sera le PDG de Montedison France à Paris.

Il faut bien avouer que, lorsque je suis entré chez Montecatini, je n'avais pas une idée très claire de ce qu'« industrie chimique » voulait dire. J'avais étudié la chimie au lycée « scientifique » à Trieste, j'avais suivi des cours d'économie de toutes sortes à l'Université de Trieste, mais j'étais incapable de dire exactement ce que faisaient des entreprises comme celle dans laquelle je m'engageais. Il y avait en tout cas le prestige, dans cet âge d'or du secteur chimique.

Mon ignorance commença à se dissiper au fur et à mesure que les cours de chimie, liés à l'activité du groupe, les visites à toutes les usines d'Italie se multipliaient, au rythme de huit heures par jour. Il y avait aussi des périodes de permanence dans les bureaux de la Direction pour l'exportation. A cette époque-là, toujours via della Moscova, j'ai vécu de près la façon de faire du zèle...

Même si le travail cessait officiellement vers cinq heures de l'après-midi, il n'était pas rare que l'on reste jusqu'à sept ou huit heures du soir. Parfois il

y avait un véritable travail à faire, mais il n'était pas rare que l'on attende la sortie du grand chef, pour sortir après lui et ne pas lui laisser voir notre place de travail vide.

Il y avait un ou deux collaborateurs dont je disais méchamment : ils doivent rester jusqu'à neuf heures du soir, parce qu'ils font tout le travail une première fois le matin, ils doivent défaire pendant l'après-midi ce qu'ils ont fait le matin et il ne reste que le soir pour finir le vrai travail positif de la journée. C'était évidemment une méchanceté, mais plus tard, ayant fait l'expérience de beaucoup d'autres pays, j'ai retrouvé ailleurs cette façon de faire... Certes, moi, j'étais un « surcompensé ».

*** *Promotion de produits chimiques en Suisse...*

Ce fut en septembre 1960 que chacun des neuf fut affecté à un siège à l'étranger.

Après avoir cru que l'on allait m'envoyer à New York, je fus beaucoup plus modestement destiné à Bâle, en Suisse. J'ai investi le peu que j'avais, plus un emprunt consistant, dans une voiture et je suis parti pour mon port d'attache. Dans les douze mois suivants, je devais parcourir non moins de 36 000 kilomètres en sillonnant pratiquement toutes les routes connues de Suisse – sauf celles de montagne que je connaîtrais plus tard. Etant donné que ces voyages étaient faits pour présenter à des centaines de petites, moyennes et grandes entreprises du pays les produits de Montecatini, j'étais indemnisé au kilomètre, et ceci m'a aidé à rembourser mon emprunt.

La première rencontre avec la Suisse alémanique n'a pas été facile. Mon allemand, vaguement appris au lycée, était bien approximatif. De plus, à Bâle on parlait le bâlois, le dialecte local, comme il y en existe un différent dans chaque coin de Suisse. J'ai donc appris par « immersion », comme on dit. J'ai aussi rapidement découvert que les Bâlois, peuple de frontière, avaient un humour grinçant semblable à celui des habitants de Trieste. Un jour, dans un café-restaurant, j'ai demandé – en allemand naturellement – à un voisin de table si je pouvais emprunter le journal qu'il avait à côté de lui. « Bien sûr, me répondit-il, mais faites attention, le blanc est le papier et le noir ce sont les lettres... ». J'étais ravi de la réponse, et j'ai avalé avec plaisir le plat de « jambolaya » que j'avais commandé, en lisant les lettres noires, naturellement.

On ne peut pas avoir vécu à Bâle pendant un an sans évoquer le spectacle unique de son Carnaval. Un soir de février, quelqu'un me dit : « Levez-vous demain et descendez dans les rues à quatre heures du matin. C'est le « Morgenstreich », le coup de tambour du matin ». Et c'en fut un, mais avec des centaines de tambours, encadrés à dix ou vingt, chacun dans une « clique » ou compagnie, complétée par un nombre égal de flûtistes. Et de

tels groupes, il y en avait et il y a encore chaque année des dizaines, qui jouent une marche lente à répétition.

Ils s'en vont traverser la ville plusieurs fois, pendant trois jours et trois nuits, en s'arrêtant de temps à autre pour manger une « Mehlsuppe », une soupe à base de farine, cuite au point de devenir brune. Chaque clique porte un costume fabriqué pendant l'année, avec des masques caractéristiques qui révèlent une origine ancienne, probablement liée aux esprits des bois et des montagnes. On trouve des sculptures en bois semblables dans les Alpes, à l'est comme à l'ouest de la Suisse. C'est comme si on voulait rendre propices ou domestiquer les esprits malins. En entendant cette musique, je comprenais l'origine des exercices de préparation que l'on entend, le soir, au centre de la vieille ville, en provenance de plusieurs maisons, pendant les mois d'hiver. Les « cliques » faisaient leurs exercices de préparation.

A côté de ces groupes, les « Guggel Musik », à première vue de petits orchestres de musique de jazz, mais qui jouent volontairement tout faux. Et ceci pendant trois jours. Enfin, les masques solitaires et en particulier les groupes de deux ou trois qui se baladent avec de grands tableaux, illuminés de l'intérieur, et sur lesquels figurent des caricatures d'hommes politiques, de célébrités locales ou des rappels d'événements locaux qui ont ponctué l'année. Ils entrent et sortent des cafés et restaurants et ils exposent leurs thèmes, généralement sous forme de poèmes. Tout ceci, en dialecte bâlois. Je me sentais comme Astérix face aux Romains, disant tout le temps « Ils sont fous ces Romains ». Moi, je pensais « Ils sont fous ces Bâlois, ces Suisses » qui, pour compléter le tableau, avaient aussi l'habitude de lancer des centaines d'oranges sur les groupes qui défilaient, à partir des fenêtres des maisons, en particulier des bureaux avec un acharnement particulier pour ceux qui venaient des établissements bancaires.

Ce n'était pas le carnaval de Venise, mais c'était tout aussi impressionnant sur un autre plan. Et je comprenais pourquoi les Bâlois, dans la vie courante, sont en général plus détendus et amusants que les représentants d'autres cantons helvétiques. Une fois par an, ils se défoulent vraiment, tous ensemble, comme j'ai rarement vu, même pas à la Nouvelle-Orléans où le défoulement ne dure pas trois jours et trois nuits de suite.

Chaque canton suisse a vraiment une tradition particulière. Le carnaval de Bâle est très peu connu à l'étranger, peut-être parce qu'il n'est pas assez « sérieux » et surtout parce que l'humour se concentre – en Suisse allemande – sur les faits et les hommes et femmes de la vie locale. Un humour, soit dit en passant, qui serait totalement inapproprié dans un régime non démocratique. Voilà peut-être un produit d'exportation à proposer par tous ceux qui voudraient faciliter le processus de démocratisation de certains régimes...

Le carnaval de Bâle n'enlevait rien au sérieux de la façon de travailler. Je me souviens encore du jour où j'ai téléphoné à une entreprise pour demander un rendez-vous. J'avais demandé à mon interlocuteur de me laisser venir le

plus tôt possible dans la matinée. Il me répondit : « Je suis navré, mais le matin, je règle d'abord toute ma correspondance, et je ne peux donc vous recevoir qu'à 7 heures et demie ». Ce n'étaient pas les horaires de Milan, ni de Genève. Je ne sais pas si, aujourd'hui, même à Bâle ou à Zurich, on recevait une telle réponse.

Le bureau de Montecatini à Bâle était confié à la direction de Monsieur Ramanti, qui laissait carte blanche à une dame de Zurich, blonde, sur la quarantaine, et dotée d'un fort instinct de commandement. Elle s'occupait de l'essentiel des activités de vente. Elle supportait que je fasse quelque chose pour mon mandat, qui était d'aider à la prospection pour le polypropylène et, à chaque occasion aussi, de proposer tous les autres produits chimiques disponibles.

C'est ainsi que je fis ma première expérience de stratégie de vente dans une situation difficile. En effet, à un certain moment, il y eut pénurie d'un important produit de base pour les peintures (le bioxyde de titane). Il y avait plusieurs concurrents – de différents pays – sur le marché et aucun n'avait plus la possibilité de le livrer suivant les engagements pris, la logique du vendeur étant toujours – c'est humain – de penser « d'abord on vend, et après on verra ».

D'un côté, une société choisit d'augmenter largement les prix au-delà du niveau prévu dans les contrats existants, au risque de s'embourber dans des conflits juridiques, mais en augmentant aussi considérablement les profits. De l'autre, un concurrent invita tous ses clients dans un hôtel et leur expliqua la situation, en demandant si chacun pouvait renoncer à une partie de sa commande et en proposant une répartition négociée des réserves de produit existantes. Voici un cas d'école qui, j'imagine, doit être discuté dans les cours de management. A chacun d'en tirer ses conclusions, et de trouver le meilleur équilibre entre le court terme et le long terme. Et si l'on veut, on peut même parler d'éthique et de fidélisation de la clientèle.

En ce qui concerne le polypropylène, j'accompagnais surtout un ingénieur chimiste, qui venait du laboratoire en Italie, où l'on avait produit les premiers échantillons de la nouvelle matière synthétique. C'est avec lui que j'ai ratissé des centaines de petites et moyennes entreprises, surtout en Suisse alémanique. Mais j'ai aussi testé des douzaines de petits hôtels sur les routes, en choisissant ceux qui avaient des jeux de quilles. Il n'y avait pas seulement le plaisir d'être dans des établissements de la Suisse dite profonde, simples mais très corrects, mais aussi, presque toujours de voir venir le patron nous accueillir en nous serrant la main. Les noms de ces repaires étaient et sont parfois encore « A l'Ours », « A la Balance », « A l'Aigle », « A l'Etoile Dorée », « Au Lyon ». Pas de quoi utiliser le guide Michelin, mais une bonne odeur de propreté et de murs et revêtements en bois, parfois très ancien.

Mon expert chimiste était très compétent et bon compagnon de voyage, sauf sur un point. Il était un fasciste déclaré, au point de m'avouer avoir à la

maison, en Italie, un pistolet. Un jour, j'ai fini par lui demander ce qu'il avait contre les juifs, lui et ses amis. Il m'expliqua l'histoire du déicide, lui qui crachait sur les prêtres. Je l'ai regardé fixement dans les yeux et il a baissé les siens. Après quoi, on n'est plus revenu sur ce sujet. Cela m'a rappelé aussi un autre collaborateur de Montecatini, à Milan, qui avait fait de la Résistance. Lui aussi m'a mentionné avoir une arme à la maison « pour le cas où... ». Dangereux, ces Italiens...

En ce qui concerne le polypropylène, on distribuait partout des échantillons de fibres, de films ou de feuilles, et des granules pour faire des extrusions. Nous n'avions guère de chance : une fois sur trois, en ouvrant une boîte, on devait constater que les produits n'étaient pas bien stabilisés chimiquement et qu'ils avaient tourné en pâte ou en poudre malodorante. De plus on se trouvait devant la concurrence imprévue d'une société américaine qui contestait les brevets de Montecatini et avait commencé à commercialiser aussi le polypropylène sur le marché. C'est le bon Ramandi qui s'occupait de la partie juridique de cette affaire. En même temps, à Milan, le président de Montecatini déclarait que tout allait très bien. Il devait y avoir quelques problèmes de communication interne dans l'entreprise...

Tant bien que mal, beaucoup de tests furent effectués. Dans la plus grande simplicité et efficacité. Lorsque nous déclarions à un fabricant de sachets que le polypropylène résistait bien à l'huile, notre interlocuteur prenait les feuilles que nous lui donnions, les pliait comme il faut, mettait dedans de l'huile et posait le tout sur une fenêtre à l'extérieur. Il nous disait ensuite de revenir un mois plus tard et nous souhaitait bon voyage. C'était simple, non ?

Parfois aussi, nous nous trouvions placés dans des situations très gênantes, comme ce jour où, dans une filature, on prit notre fil pour le mettre dans une machine qui aurait dû le combiner avec un fil de coton. Mais à la sortie il n'y avait plus que le fil de coton : le frottement dans la machine avait créé de la chaleur qui avait fait évaporer notre polypropylène. Pas encore stabilisé chimiquement donc. Un défaut de produit nouveau, problème simple à comprendre, mais dont les solutions demandent des efforts approfondis et une recherche onéreuse.

Entre le retard de la mise au point de la nouvelle matière plastique, le litige juridique avec le concurrent américain et quelques autres difficultés, à la fin de mon année à Bâle, la Montecatini avait le triomphe de plus en plus modeste. C'était alors, peu de temps après, que l'Italie avait nationalisé le secteur de production de l'énergie électrique, représenté surtout par la société Edison. Celle-ci reçut une compensation substantielle de l'Etat. Tout cela finit par remettre les choses en ordre et Montecatini devint finalement Montedison.

*** *Questions de concurrence...*

La tentation constante et le rêve de chaque entrepreneur est celui de pouvoir avoir le maximum de liberté sur son marché et de le contrôler. Je me souviens d'avoir coordonné un jour une discussion avec une trentaine de chefs d'entreprise, en leur donnant à classer ce qu'ils considéraient comme le plus gros problème dans leur activité. En première place, ils indiquèrent « la concurrence » et bien derrière les impôts et l'intervention de l'Etat.

Les accords de toutes sortes, dans tous les domaines, visant à réduire les effets de l'instabilité induite par la concurrence, relèvent d'un des domaines où la fantaisie humaine est la plus active et diversifiée. D'où aussi une législation pour protéger le marché des accords, des ententes et des cartels, qui existent, à différents degrés de contrainte, dans tous les pays industrialisés. C'est dans l'intérêt des consommateurs ainsi que pour stimuler l'innovation, que des lois existent presque partout pour garantir un bon niveau de concurrence.

Parfois on diabolise au-delà du réel l'efficacité des ententes, même lorsqu'elles sont à première vue aussi structurées que l'était la Fertilex SA. De retour à Milan, on me destina au service de dirigeants qui devaient participer à la création de cette entreprise européenne, basée en Suisse. On cherchait les moyens de faire face à la très grande volatilité des prix dans le secteur des engrais. Il s'agit d'un produit qui coûte peu par rapport à son poids. Comme conséquence, son stockage finit par représenter l'équivalent, voire plus, du coût de fabrication, sans compter celui des emballages. Ces derniers d'ailleurs, en jute ou en plastique, étaient très prisés dans certains pays pauvres qui en faisaient des chemises ou des manteaux simplement en coupant les angles pour enfiler les bras.

Il suffisait qu'une période de pluie se prolonge pendant une ou deux semaines pour que l'on ne sache plus où mettre tous ces engrais. On ne pouvait pas les répandre sous l'eau, sous peine qu'ils se déversent immédiatement dans les égouts.

Le marché mondial était à cette époque très conditionné par la Chine, en ce sens que ce pays achetait plusieurs millions de tonnes d'engrais, qui pouvaient représenter entre 10 et 20 % du commerce international. Le prix « chinois », négocié de différentes manières chaque année, pendant un mois environ à Pékin, finissait par avoir une grande influence sur l'ensemble du marché. Même les Allemands de l'Est étaient intéressés. La communication entre eux et certaines compagnies européennes se faisait à travers des messages télex envoyés à Berlin ouest. Ici, un préposé montrait ces messages à ses collègues de la République Démocratique Allemande à l'est, qui le lisaient et il revenait ensuite à l'ouest avec le texte en poche. Il y a rien comme le commerce pour unir. Il ne faut pas oublier qu'on était à cette époque en 1962-1963, en pleine guerre froide.

Fertilex fut donc fondée pour essayer de réduire la volatilité des prix qui, entre autres, décourageait les investissements. Dans les réunions pour mettre sur pied cette organisation, j'ai eu le plaisir « historique » – pour ainsi dire – de voir un ancien juriste allemand, qui avait participé entre les deux guerres mondiales à la fondation de l'entente franco-germanique dans le secteur du charbon et de l'acier, la « Montana Union ». Ce qui n'empêcha pas le déclenchement de la deuxième guerre mondiale. Mais ce projet revivra, en quelque sorte, après la deuxième guerre mondiale, lorsque, sous l'impulsion de Jean Monnet, fut fondée la CECA, la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier.

La nouvelle de la création de Fertilex se répandit dans la presse spécialisée du monde entier et même dans la presse économique générale. Il y eut beaucoup d'informations sur tout, dans tous les sens. La très grande majorité de ce qui était publié était inexacte. J'ai compris à cette occasion que, dans le monde moderne, ce n'est pas le secret, mais l'excès d'information qui est le meilleur moyen de se tenir à l'écart des regards indiscrets. Avec Internet et tout le reste, cet exercice est aujourd'hui de plus en plus facile et répandu. Ce n'est pas la quantité de l'information qui compte, mais la capacité de la discriminer et de la sélectionner.

Cette capacité ne me semble pas être au centre des préoccupations actuelles, comme ce devrait l'être pour toute entreprise de formation.

La nouvelle de la création de Fertilex se répandit donc dans le monde et, pendant un premier temps, les prix se raffermirent. Le but était en partie atteint. Mais ensuite, ce fut la crise : on avait tellement cru, dans tous les coins du monde, que désormais les prix étaient sous contrôle et garantis, que l'on commença à mettre sur pied de nouvelles usines d'engrais en bon nombre. Sous la pression de l'offre, on revint au point de départ. Les prix retombèrent. L'accord avait donc servi essentiellement à déplacer les cycles de la volatilité, mais non pas à les éliminer une fois pour toutes. Voilà une expérience économique et commerciale intéressante.

J'ai tiré un certain nombre d'autres enseignements de mes quatre années de travail à Zurich dans ce secteur. J'ai pu constater, dans les faits, que toutes les opérations de service (stockage, transport, distribution, épandage) représentaient plus des deux tiers du coût total d'utilisation de ces engrais. Les problèmes de logistique étaient plus importants que ceux de production. Et il suffisait que le stockage des engrais ne soit pas fait de telle sorte que l'on évite l'humidité – encore pire la pluie – pour que le produit se compacte jusqu'à devenir un bloc de béton inutilisable. Il m'apparut aussi que, lorsqu'un marché devient tellement grand, il suffit d'une variation inférieure à 1 % sur les ventes attendues dans une période très brève (une semaine), pour avoir à faire face à de gros problèmes de vulnérabilité ou de volatilité dans l'équilibre des prix, qui peuvent alors chuter ou monter de 50 % ou plus.

Parmi mes tâches, il y avait celle d'essayer d'estimer et de tenir une comptabilité des capacités de production des engrais dans le monde entier.

Ce n'était pas évident. Tout d'abord, parce que les chiffres officiels n'étaient pas nécessairement corrects. Lorsqu'une situation de pénurie des produits se profilait, on pouvait constater que les stocks théoriques existants n'étaient pas toujours disponibles. Il y avait aussi un très gros problème technique. Beaucoup de grands produits chimiques intermédiaires constituent – comme dans d'autres secteurs – ce qu'on appelle une production « fatale ». Ce qui veut dire que la production, une fois mise en marche, ne peut pas être arrêtée comme s'il s'agissait de fermer un robinet. Le processus ne peut ni ne doit s'arrêter, sauf pour des opérations de réparation, de vérification ou d'entretien des cuves dans lesquelles les réactions chimiques ont lieu. C'est comme si l'on cuisait une soupe avec des ingrédients divers, et que, une fois atteint le niveau de chaleur désiré, ainsi que le rythme de mélange des matières premières utilisées, on ne pouvait plus tout arrêter. A chaque remise en marche, il fallait des jours, des semaines, parfois même un mois entier.

Que voulait dire alors « capacité de production » ? La capacité totale sur douze mois (impossible à obtenir) ? Celle qui tenait compte de la moyenne du temps nécessaire pour mettre en marche une production ? Et les arrêts volontaires ou dus aux accidents ?

Il y avait de la marge pour qu'un chiffre sur les capacités puisse varier – comme les prévisions météo – en fonction de plusieurs facteurs dont tous n'étaient pas sous contrôle. Encore aujourd'hui, lorsque je lis des statistiques sur le niveau d'exploitation des capacités de production, je me méfie un peu. Surtout lorsqu'on prétend le prendre comme base pour des calculs de productivité. Dans les engrais, la productivité finale, le rapport entre coûts et performances, allait bien au-delà de la stricte analyse des capacités de production, qui ne représentait qu'un facteur parmi d'autres, tous caractérisés par un degré d'incertitude, et dans lesquels les fonctions de service étaient dominantes.

C'est en 1965 que cette expérience prit fin : à la fin de l'été j'ai commencé une nouvelle activité à l'Institut Battelle à Genève. Adieu Zurich et les engrais.

*

* *