

OBSERVATIONS prononcées à la suite de la communication de Jean-François Dehecq (séance du lundi 11 février 2013)

François d'Orcival : Quand vous étiez à Lacq et que vous deviez extraire du gaz naturel, procédiez-vous par fracturation hydraulique ?

Vous vous glorifiez d'avoir longtemps été, comme groupe industriel, le premier contribuable français. *Valeurs Actuelles* peut en attester car notre journal publiait naguère chaque année le palmarès des plus importants contribuables industriels. Mais nous avons dû renoncer à cette publication. La raison en est que d'aucuns, de plus en plus nombreux, considéraient que payer des impôts en France relevait de la stupidité et que les groupes industriels intelligents étaient ceux qui ne payaient pas d'impôts en France.

Vous avez dirigé un groupe pharmaceutique. Qu'en est-il de la découverte de molécules par les laboratoires français ?

Réponse : Bien sûr, nous pratiquons la fracturation. Comment pourrait-il en être autrement ? Mais le problème n'était pas du tout le même que pour le gaz de schiste. Le terrain n'était pas le même et le milieu était plus fermé. Je ne suis donc pas en train de dire que la fracturation hydraulique ne pose aucun problème pour exploiter des gaz de schiste. Néanmoins, j'ai été un des premiers à signer un appel à continuer à explorer les possibilités d'exploitation du gaz de schiste. J'estime en effet que la France n'a pas les moyens de se priver de cette ressource.

Si payer des impôts en France relève de la stupidité, je suis vraiment très fier d'avoir été stupide. Et je ne suis pas près de passer la frontière. C'est dans mes gènes, c'est ma manière d'être fidèle à mes engagements de toute une vie. Et ça ne m'a jamais empêché d'engranger de bons résultats, bien au contraire.

En ce qui concerne la découverte des molécules, j'ai, il y a sept ans, déclaré la mort du modèle Pfizer, fondé sur de grands produits qui font plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaires. Cette déclaration m'a valu une volée de bois vert de la part de beaucoup de patrons. Mais je le maintiens et l'histoire le prouve.

Pourquoi est-ce que ce modèle est caduc ? Tout simplement parce que les États, les gens ne peuvent plus payer. Si mes parents ont commencé à prendre des médicaments un an seulement avant leur mort, j'ai pour ma part commencé à prendre un hypotenseur il y a déjà quinze ans, et la longévité croît. Ce sera de pire en pire. Au lieu d'investir dans des grands produits, il faut aujourd'hui chercher du très original dans des domaines très demandeurs : le cancer bien sûr, mais aussi le système nerveux central. Toutefois, dans ce dernier, tout le monde a abandonné, faute de comprendre comment fonctionne le cerveau.

En santé, la recherche de « grandes » molécules n'est plus l'avenir. L'avenir, c'est la nutrition comme prévention de la maladie et ce sont les pièces de rechange. Tôt ou tard, tout le monde consommera des hanches, des genoux, des vérins qu'on met entre les vertèbres, des cœurs artificiels, etc.

*

* *

Yvon Gattaz : Avec Octave Gélinier, j'avais, il y a bien longtemps, établi une liste de valeurs assez proche de la vôtre, mais aussi une liste de qualités que nous souhaitions trouver chez nos ingénieurs et nos cadres. Cette dernière liste a beaucoup varié au cours du temps et je dois dire que je continue à la modifier année après année. En 2013, j'ai mis en tête la ténacité, suivie du charisme et de l'imagination créatrice.

Vous avez le mérite d'avoir été le premier à établir le constat que l'industrie française est très mal aimée et que les jeunes pensent aujourd'hui encore que c'est un secteur qui oblige à travailler « les mains dans le cambouis ». Votre combat pour une réhabilitation de l'industrie est aussi le nôtre, comme l'a montré le colloque que nous avons organisé sur ce thème le 22 octobre 2012, dans cette Académie.

À propos de la fracture sociale, que vous avez évoquée, je ferai la remarque que j'avais faite en son temps à Jacques Chirac, président de la République. Je lui avais dit qu'il confondait sans doute « fracture sociale » avec « facture sociale » - et j'avais ajouté qu'il ne manquait pas d'« r »...

Vous avez parlé de la diversification de vos activités en expliquant que la croissance externe était facteur de consolidation et d'équilibre. Pourriez-vous nous en dire plus sur ce point ?

Ce qui manque à l'entreprise dans notre pays, c'est un environnement favorable, environnement administratif, social, fiscal et psychologique. Quelles mesures simples, peu nombreuses, mais très fortes recommanderiez-vous au gouvernement pour sortir l'industrie française de l'ornière ?

Réponse : Il est normal que les qualités que vous demandez aux gens changent car l'environnement change. Autant les valeurs de l'entreprise doivent demeurer inchangées, autant les qualités sont amenées à changer selon les époques.

Pour ce qui est de la diversification, la chose la plus importante est d'avoir des entités qui soient séparées. Chez nous, la division beauté était une division complètement à part, de même la division vétérinaire, etc. Ces excroissances nous ont été bien utiles et, par des reventes très bénéficiaires, nous ont permis de développer la maison principale.

Les mesures à prendre ? À court terme, il n'y en a pas. Sur le court terme, seule la volonté peut être payante. C'est elle qui permet de franchir les obstacles. Mais il ne faut pas passer son temps à geindre. Pour le moyen terme, la première mesure à prendre est, à mes yeux, la formation. Voilà des décennies que dans ce pays on ne forme plus les gens pour répondre à nos besoins. La seconde mesure est de faire avancer l'Europe ou d'y renoncer si ne peut avancer.

*

* *

Jacques de Larosière : En tant que patron de la première industrie pharmaceutique de France, vous aviez un budget de recherche important. Quels étaient vos rapports avec les universités ? Passiez-vous des contrats avec elles ou le CNRS pour développer la recherche dans certaines directions ?

Que pensez-vous de l'accord récent des partenaires sociaux sur une certaine flexibilité du marché de l'emploi ?

Réponse : Rapprocher la recherche privée de la recherche publique est un vœu pieux que l'on entend depuis quelque quarante ans. En 1962, lors d'une réunion à l'Élysée avec le général De Gaulle, on parlait déjà de ce rapprochement. Travailler avec les universités reste aussi compliqué que de réussir la réforme des universités. Nous avons toutefois beaucoup travaillé avec l'INSERM et aussi avec l'Institut Pasteur. Mais travailler avec le public n'est pas gage de réussite, d'autant qu'il faut, dans la recherche, certes du talent, mais également de la chance.

Vous me permettrez sans doute de ne pas commenter l'accord qui vient d'être conclu. Cette absence de réponse, si vous le voulez bien, sera mon commentaire. Je trouve simplement fort ennuyeux que FO et la CGT n'aient pas signé, car cela ne présage rien de bon pour la mise en application de l'accord.

*
* *

Mireille Delmas-Marty : Vous accordez une grande importance, avez-vous dit, à la valeur de la solidarité. Vous avez même parlé de communauté de destin. Entendez-vous cette solidarité uniquement comme interne à l'entreprise ou la concevez-vous aussi dans la relation de l'entreprise avec le pays, avec l'Europe, voire avec le monde, ce que pourrait faire penser le rôle que vous jouez dans le financement de la recherche ?

Par ailleurs, que pensez-vous du concept de plus en plus utilisé de responsabilité sociale de l'entreprise ? Comment voyez-vous l'articulation de cette responsabilité avec les autres principes, notamment celui de compétition ?

Réponse : Vous touchez là à l'essentiel. La seule chose qui m'apparaisse clairement à propos de la solidarité en interne, sur la base des centaines de discours que j'ai fait partout dans le monde en m'adressant à nos salariés, c'est que l'on fait partout vibrer les gens de la même manière. Que l'on soit en Chine ou aux États-Unis, l'envie de partager une aventure solidaire est toujours un puissant levier.

Bien entendu, je l'ai expliqué, je me suis toujours senti une grande responsabilité vis-à-vis de mon pays, étant bien entendu que par pays, j'entends les gens qui y vivent. Pour ce qui est de l'Europe, j'ai perdu beaucoup trop de temps avec les instances européennes. J'ai été trop souvent inutilement confronté à ce monde où les beaux discours ne sont guère suivis d'actes.

En revanche, la solidarité vis-à-vis du monde constitue un vrai sujet. Il y a quinze ans que Sanofi vend des médicaments au prix coûtant en Afrique. Cette politique est également mise en œuvre au Brésil, et elle l'a été en Chine où elle n'est plus actuellement nécessaire. En outre, à la tête de la fondation Sanofi-Espoir, nous continuons à nous occuper de solidarité en luttant notamment contre le cancer de l'enfant et contre les grandes maladies transmissibles (leishmaniose, maladie du sommeil, etc.), pour l'accès aux soins des populations en précarité

Le concept de responsabilité sociale d'entreprise permet surtout à des consultants de faire de beaux rapports. La plupart du temps, pour l'exprimer crûment, c'est du vent. Quand on gagne de l'argent et que l'on fait des grands plans de licenciement, on devrait s'abstenir d'écrire de grands rapports sur la responsabilité sociale.

*
* *

Michel Pébereau : Il est étrange qu'en France on ne cesse de dire que nous n'avons pas été capables de construire ex nihilo un grand groupe mondial leader, alors que c'est ce qu'a fait Sanofi.

Vous avez indiqué que vous avez absorbé 285 entreprises. Mais précisément, n'est-ce pas parce que de grands groupes se sont constitués en France par absorption d'entreprises moyennes qu'il y a moins d'entreprises moyennes qu'en Allemagne qui se développent de façon autonome ?

Vous avez également signalé qu'à deux reprises vous aviez réalisé des OPA hostiles. Or, aujourd'hui, il existe tout un courant de pensée qui considère que lancer des OPA hostiles n'est pas bien. Qu'en pensez-vous ?

La raison pour laquelle on découvre des effets secondaires pour un certain nombre de médicaments tiendrait-elle à ce que les recherches qui ont été effectuées dans le passé pour autoriser de nouveaux médicaments étaient moins développées et donc moins coûteuses que celles qui sont imposées aujourd'hui ?

Je rejoindrai Yvon Gattaz, qui a opposé la fracture sociale et la facture sociale, en posant la question suivante : à partir du moment où l'on considère que les entreprises organisent des communautés de destin, doivent-elles payer la facture sociale résultant d'un Etat qui se contente de dénoncer une fracture sociale dont il ne s'est pas occupé ?

Réponse : En trente ans, je n'ai fait que deux acquisitions hostiles : Clin-Midy en 1980 et Aventis en 2004. Toutes les autres acquisitions ont concerné des entreprises qui étaient à vendre et qui, pour beaucoup, perdaient de l'argent ou était mal gérées. Les seuls laboratoires français que nous n'avons pas achetés sont Servier et Fabre. Si Sanofi n'avait pas racheté toutes ces entreprises, je ne suis pas sûr qu'il resterait aujourd'hui grand-chose en France en termes de production pharmaceutique.

Libre à certains de penser que les OPA hostiles ne sont pas bien, mais je pense que le jour où Sanofi a racheté Clin-Midy, nous avons sauvé Clin-Midy. Dans le meilleur des cas, ce laboratoire aurait été racheté par les Américains. Dans le cas du rachat d'Aventis, et Sanofi et Aventis étaient en danger de passer sous coupe américaine. Le rachat a permis de sauver les deux entreprises et de les faire prospérer.

Je ne pense pas que la recherche était moins coûteuse autrefois. Il faut simplement savoir qu'on ne connaît jamais les effets secondaires d'un médicament tant qu'on n'a pas fait des essais à grande échelle sur l'homme. On se limite en général aux essais cliniques –qui coûtent en moyenne un milliard d'euros – par incapacité à faire des essais grandeur nature sur un millier de personnes pendant dix ans – ce qui coûterait dix fois plus.

Pour ce qui est de la fracture sociale, je pense que l'État doit faire d'énormes économies, y compris dans son aide à l'entreprise, dispensée parfois de façon absurde. L'État devrait se concentrer sur quelques points forts, comme il le fait avec le crédit d'impôt-recherche qui constitue, à mes yeux, une invention géniale. Actuellement, je me bats pour la PAC car je crois qu'on ne prête pas assez d'attention au monde agricole et qu'il est beaucoup plus difficile de faire rentrer chez eux des paysans qui manifestent avec leurs tracteurs et des fourches que des ouvriers manifestant avec des pancartes.

*

* *

Christian Poncelet : Vous avez parlé de tripartisme. Quand le général De Gaulle est revenu au pouvoir en 1958, l'une des premières mesures qu'il a proposées a été précisément celle-là, notamment avec la participation. Moi aussi, j'ai essayé de mon côté de mettre en œuvre de telles mesures, mais force est de constater qu'il n'y a pas de volonté politique.

Il y a quelques semaines a eu lieu une importante réunion entre syndicats et professionnels. Ils ont découvert ce que l'Allemagne sait depuis des décennies, à savoir qu'il convenait qu'il y ait dans les conseils d'administration un représentant élu du personnel. En 1962, j'ai proposé cette mesure, mais elle a été refusée par le patronat qui estimait que cela porterait atteinte à son autorité et aussi par les syndicats qui estimaient que cela porterait atteinte à leur audience.

On se plaint que l'Europe soit faible, mais là non plus, on ne trouve pas de volonté politique. Quel besoin avait-on d'élargir l'Europe à l'Irlande et à l'Angleterre avant même que d'harmoniser les régimes fiscaux et sociaux des six pays fondateurs ?

Réponse : Je suis d'accord avec vous. Avoir élargi l'Europe alors que l'on n'avait pas réglé les problèmes de l'Europe sociale et de l'Europe fiscale entre les six a été une erreur gravissime. Ca pourrait aujourd'hui tout le système. Il suffit de penser à toutes les entreprises du CAC 40 qui mettent leur argent au Luxembourg parce que ça leur rapporte beaucoup et leur évite de payer des impôts.

Sur le tripartisme, permettez-moi de dire que tout est possible. Dès lors que l'on discute de façon ouverte et que l'on parle d'intérêt général, on finit toujours par trouver un accord. Tout est possible, mais pas sans courage ni volonté politiques. Si nous n'avons pas un grand homme politique, avec une vision de la France, qui ose prendre coûte que coûte des mesures fortes, nous n'arriverons à rien.

*
* *

Georges-Henri Soutou : Vous avez évoqué les médicaments que Sanofi distribue dans certains pays à prix coûtant. N'y a-t-il pas aussi un problème pendant avec les brevets ? Il me semble que la remise en cause des brevets par des pays, telle l'Inde, a conduit à des négociations dans le cadre de l'OMS et à un début ou à un semblant d'accord.

Réponse : Ce n'est pas seulement le problème de la pharmacie, mais celui de nombreuses branches. Il s'agit en fait de lutter contre la contrefaçon. Le problème des brevets non reconnus ne se règlera pas rapidement, ce n'est pas dramatique, sauf pour le médicament car la contrefaçon met alors en péril la santé et la vie des gens.. Pour éviter les dérives, je suis personnellement partisan de fabriquer les génériques en Europe, avec un contrôle européen.

*
* *

André Vacheron : Vous avez fait de Sanofi le leader mondial de la santé. Vos médicaments couvrent toute la pharmacopée, votre activité de développement et de recherche est remarquable et vous l'avez encore récemment renforcée avec

l'acquisition de Genzyme, un laboratoire qui va nous fournir des anticorps monoclonaux pour traiter certains cancers.

Ma première question concerne l'Acomplia (Rimonabant) qui promettait d'être un très bon médicament de l'obésité et qui avait fait l'objet de recherches et d'études cliniques solides, sur des milliers de malades et pendant plusieurs années, et qui après avoir obtenu son AMM en 2006, a dû être retiré du marché en 2008 – alors que sept cent mille patients l'avaient déjà reçu – parce qu'il y avait eu quelques tentatives de suicide. Ne pensez-vous pas que l'on n'avait pas suffisamment alerté les prescripteurs des dangers psychiatriques et que ces prescripteurs n'avaient pas suffisamment respecté les contre-indications qui figuraient pourtant dans les recommandations de prescription de l'Acomplia si mes souvenirs sont exacts.

Ma deuxième question porte sur le Plavix, l'un de vos grands blockbusters, qui est certainement l'un des meilleurs anti-agrégants plaquettaires utilisés par les cardiologues et les neurologues. Alors que le brevet vient de tomber, il fait actuellement l'objet d'une cinquantaine de copies génériques. Or, nous savons, nous cardiologues, que beaucoup de ces copies n'ont pas l'efficacité de la molécule mère. Ne conviendrait-il donc pas que vous mettiez à la disposition du corps médical un générique Sanofi ?

Réponse : J'ai quitté la direction générale du groupe le 1^{er} janvier 2007 et j'ai même quitté le conseil d'administration, pour la simple raison qu'il faut savoir laisser la place à d'autres et ne pas s'accrocher sous prétexte que l'on a dirigé une maison pendant quarante ans.

Je ne peux donc pas vous répondre précisément. Je sais simplement qu'il existe un générique Sanofi du Plavix, sans doute avec un nom issu de Zentiva. Mais qui oserait dire aux pharmaciens que les génériques importés de n'importe où sont dangereux ? Cela n'empêche toutefois pas que des mots d'ordre circulent à propos de certains génériques. Ainsi, dans plusieurs régions de France, on refuse absolument tout générique de la Dépakine.

*
* *

Ghislaine Alajouanine : Ne croyez-vous pas que l'on puisse faire de la France un leader mondial de la E-santé, nouvelle filière industrielle indispensable à notre compétitivité, en conjuguant notre excellence médicale avec notre innovation technologique incomparable, telle que la Télémédecine ? On pourrait ainsi répondre au marché du futur, « le Homecare » marché du soutien à la personne, sa sécurité, son mieux être, son vieillissement, sa dépendance, marché de cinq cents milliards avec trente ans de croissance, selon les économistes. N'oublions pas qu'en 2050, plus de 50% de la population aura plus de cinquante ans et 30% en 2035, dans 22 ans ! aura plus de 60 ans...

Pour mener à bien pareille entreprise, il faut de l'audace, de l'ambition, du courage, mais aussi de la volonté politique. « ce n'est pas que le puits soit trop profond, mais c'est la corde qui est trop courte ! ». Il s'agit d'un enjeu de transformation de société, mais c'est, aussi, oser faire une Révolution du Soigner en HS2 (Haute Sécurité Santé). Qu'en pensez-vous ?

Réponse : Vous pourrez lire dans le rapport du Comité stratégique Santé ainsi que dans celui des États généraux que c'est effectivement une voie qu'il faut

développer vite. Ce que l'on n'a pas encore trouvé pour ce faire, c'est un entrepreneur assez courageux pour perdre de l'argent pendant quelques années en se lançant dans l'aventure.

Il ne faut toutefois pas s'emballer et considérer que l'e-santé va se substituer entièrement à la médecine traditionnelle. On aura toujours besoin de médecins qui peuvent vous ausculter et aujourd'hui, on en manque cruellement. Il ne faut pas non plus considérer que l'e-santé résoudra tous les problèmes qui se posent. Elle reste néanmoins une voie d'avenir.

*
* *