

Claude Allary

Sanofi-aventis Réflexions sur 40 ans de leadership

Président de Bionest SAS, Claude Allary raconte l'histoire de sanofi-aventis. Il évoque les étapes de son développement et dresse un bilan des 40 « premières » années de l'entreprise. L'occasion de proposer les enseignements généraux d'une réussite atypique. Une analyse particulièrement bienvenue au moment où sanofi-aventis « négocie » le rachat de Genzyme.

En 1973, deux cadres d'Elf-Aquitaine, René Sautier et Jean-François Dehecq, créent une holding nommée Sanofi (SANté Omnium Financier) destinée à constituer un pôle pharmaceutique large, au niveau français d'abord, puis européen. En 15 ans, plus de 300 sociétés seront acquises et intégrées, d'abord dans le médicament (Parcor, Clin-Midy, Labaz, etc.) mais aussi plus largement dans la santé humaine, la beauté, la santé animale, le diagnostic, la cosmétique, etc.

Étapes et dates-clés

Dans les années 1980, le groupe prend pied aux États-Unis et jusqu'en 1999, grossit significativement pour devenir l'un des vingt plus grands groupes mondiaux.

En 1999, Sanofi acquiert Synthelabo, propriété de L'Oréal qui devient deuxième actionnaire de Sanofi (derrière Total qui, entretemps, a acheté Elf-Aquitaine).

Entre 1999 et 2004, Sanofi se recentre complètement sur la pharmacie et cède toutes ses

autres activités.

En janvier 2004, Sanofi lance une OPA hostile sur Aventis qui réussira en mai.

Depuis lors, sanofi-aventis, fort d'environ 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires (estimation 2010) et de 100 000 salariés, fait partie des cinq groupes pharmaceutiques mondiaux les plus importants.

En décembre 2008, un nouveau directeur général, Christopher Viehbacher, est nommé pour succéder à Gérard Le Fur, lui-même DG depuis 2007 et précédemment patron de la R&D depuis 15 ans. En mai 2010, Jean-François Dehecq cède son fauteuil de président du conseil d'administration, ayant atteint la limite d'âge.

Depuis 2009, le nouveau DG impulse une ouverture considérable du groupe pour le transformer à nouveau en groupe de santé « diversifié » au-delà du médicament.

L'évolution du monde pharmaceutique de 1970 à 2010

Pendant cette chevauchée fantastique de sanofi-aventis, le monde pharmaceutique a énormément évolué. Les dépenses de santé des individus et des financeurs publics et privés se sont envolées dans les pays occidentaux.

Les pays dits « émergents » (Chine, Inde, Russie, Brésil, Mexique, Indonésie, Turquie, etc.) se sont considérablement développés, devenant des marchés pharmaceutiques prioritaires en croissance à deux chiffres, les nouveaux moteurs des

années 2010-2020.

Certains groupes se sont hissés en tête du palmarès (Pfizer, Roche, Novartis) tandis que d'anciens fleurons perdaient de la compétitivité (Merck, BMS).

Autre modification sensible plus récente : l'émergence des patients/consommateurs qui pèsent de plus en plus dans la gestion de leurs maladies et deviennent des clients indirects, à travers les associations qui les représentent, ou Internet qui les regroupe dans différents réseaux sociaux.

Leadership et ADN d'entreprise

En 2003, pour fêter les 30 ans du groupe, un immense calicot a été déployé sur la façade de son siège à Paris, proclamant fièrement des valeurs telles l'audace, le courage, la créativité, etc.

En 2004, l'OPA réussie sur Aventis, un groupe 2,5 fois plus important que Sanofi à l'époque, aura été le couronnement de 30 années énergiques, volontaristes, tournées vers la croissance, le tout dans une culture unique de combativité, de confiance totale en soi, de sens de la supériorité du modèle français. Sanofi s'est en effet construit sur une puissante culture du chef, figure totalement respectée et crainte en interne. Entourée d'un pack de dirigeants dévoués, accordant une grande confiance aux opérationnels et se méfiant des « technocrates » internes et externes, cette équipe a fonctionné remarquablement.

Aujourd'hui, l'entreprise fait face à de nouveaux défis : la faible productivité de ses dépenses d'innovation, le changement de dirigeant et la nouvelle culture qu'il veut déployer, la faiblesse constante de sa valeur boursière – largement en-dessous de celle de son secteur –, la diversification, la mise en œuvre de la réorganisation de 2009, etc.

Le bilan

Il est intéressant de tirer un bilan de ces 40 « premières » années de sanofi-aventis sur le plan managérial et de proposer des enseignements généraux sur cette réussite atypique :

■ Au premier plan figure l'exceptionnelle

audace de son dirigeant historique et sa capacité à entraîner une organisation internationale de plus en plus importante, tout en conservant des principes de management largement « franco-français ». L'audace se définit comme un mélange de vision stratégique, de flair, d'autosuffisance et de sens de l'action qui, in fine, emporte la décision, tant sur le plan stratégique que sur le plan tactique.

– Deuxième grand facteur de réussite, la détermination et l'adaptabilité, c'est-à-dire la capacité des dirigeants à faire ce qu'ils ont décidé (même si cela est apparemment en contradiction avec ce qui a été dit précédemment) à certains moments opportuns de l'histoire de la société.

■ Troisième enseignement, c'est la force et la durabilité de l'ADN d'entreprise et son impact sur la succession managériale. En 2010, le nouveau dirigeant nommé deux ans auparavant s'est attaqué à l'adaptation des valeurs de l'entreprise. Dans une communication aux salariés de décembre 2010, il écrit que la culture doit évoluer pour soutenir la « nouvelle vision » et la « nouvelle stratégie »... Mais ceci se décrète-t-il ?

Quelles perspectives pour demain ?

Plus l'ADN d'origine continue d'irriguer l'entreprise, et est a fortiori inspiré par la forte personnalité de son dirigeant, plus difficile est la transition managériale. C'est exactement ce que vit sanofi-aventis aujourd'hui. Le schéma successoral qui avait été prévu en 2007 a capoté. Le directeur général de l'époque, véritable héritier interne du dirigeant historique (« jeune frère »), a quitté le groupe et l'entreprise a dû rapidement chercher à l'extérieur un nouveau leader, culturellement éloigné de l'univers de sanofi-aventis.

Les 40 premières années de sanofi-aventis auront illustré un versant offensif de la culture d'entreprise. Le leadership ne se décrète pas, il s'impose et se matérialise par l'action. Souhaitons au nouveau dirigeant des vents favorables pour l'accompagner dans la mutation nécessaire du géant français de la pharmacie. ●



Claude Allary
PRÉSIDENT DE BIONEST PARTNERS SAS
Après un parcours dans l'industrie pharmaceutique puis le conseil, Claude Allary a co-créé, en 2003, Bionest Partners SAS, société de conseil en stratégie, technologie et finance, dont il est président.

REPÈRES

BIONEST PARTNERS

La société conseille les entreprises et les investisseurs du secteur de la santé – pharmacie, biotechnologies, dispositifs médicaux, diagnostics, etc. – en matière de stratégie, de technologie et de management. Basée à Paris et à New York, elle emploie environ 35 consultants ingénieurs, docteurs en sciences, pharmaciens, médecins, biologistes, écoles de commerce, etc.