

Un manuel pour la transformation numérique de l'entreprise

« RH & digital », Prix 2016 du livre RH, créé par Syntec Recrutement, en partenariat avec « Le Monde » et Sciences Po, entend accompagner, pas à pas, les directeurs de ressources humaines qui se lancent dans le déploiement des outils numériques



RH & DIGITAL : REGARDS COLLECTIFS DE RH SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE
sous la direction de Jean-Noël Chaintreuil, Diateino, 202 p., 18 euros

PAR JEAN-NOËL CHAINTREUIL

Si de nombreuses entreprises ont aujourd'hui entamé leur transformation digitale, les ressources humaines ont étonnamment été impliquées assez tard dans ce processus dont elles devraient pourtant être motrices. La transformation a bien souvent commencé par les directions de la communication et du marketing, soucieuses de suivre les usages de leurs clients externes. C'est lorsqu'il est devenu évident que l'entreprise devait également s'adapter aux besoins de ses clients internes que les ressources humaines ont été impliquées. D'abord par la création de plans de formation adaptés, ensuite par la mise en place de réels plans d'« acculturation » digitale.

L'acculturation nécessite de repenser tous les processus de l'entreprise, du partage de connaissances à la perception du lieu de travail lui-même. Si les DRH ont aujourd'hui une place centrale dans les transformations des entreprises, ils ont souvent besoin d'être accompagnés face à l'immensité du chantier auquel ils font face. C'est dans cet esprit que cet ouvrage leur est proposé.

Si certaines sont aujourd'hui suffisamment avancées dans ce processus, d'autres doivent se défaire de décennies de processus bien ancrés, de circuits hiérarchiques, de codes qui ne sont plus adaptés au digital.

Les directions des ressources humaines font partie des fonctions supports qui n'ont eu d'autre choix que d'entamer leur transformation – en plus de guider celle de l'entreprise.

Lorsqu'elles recrutent, elles sentent bien que les attentes des candidats ne sont plus les mêmes. Le rapport entre candidat et recruteur est rééquilibré au profit du premier : il faut s'adapter à lui autant que possible pour le conquérir et le fidéliser.

L'entreprise se doit d'offrir un parcours cohérent qui permet aux candidats et collaborateurs de se reconnaître dans des valeurs, d'assouvir leur quête de sens, de sentir que l'entreprise leur apporte au moins autant que ce qu'ils lui apportent... même si les jeunes générations ont tendance à changer de poste tous les deux ans !

ACCÉLÉRER L'ACCULTURATION

La meilleure façon d'appréhender la transformation digitale est de rester à l'écoute des besoins de chacun, mais aussi de son écosystème pour prendre le bon rythme de transformation, ni trop rapide ni trop lent, simplement en accord avec les évolutions des usages. Comme le disait Jack Welch, le patron de General Electric, « lorsque la vitesse du marché dépasse celle de l'organisation, la fin est proche ». Les collaborateurs mis face à des outils et usages obsoletés au sein de l'entreprise n'hésiteront pas à postuler ailleurs pour ne plus ressentir de décalage technologique entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Si les collaborateurs présents dans l'entreprise depuis de nombreuses années sont parfois les plus perdus face au digital – ce qui est de moins en moins vrai, grâce notamment aux smartphones qui adaptent leur ergonomie à un marché toujours plus large –, les collaborateurs les plus

jeunes sont ceux qui obligent l'entreprise à démarrer sa transformation. L'une des premières étapes est souvent de faire l'état des lieux des pratiques innovantes qui fleurissent dans l'entreprise sans être maîtrisées par les dirigeants : usage du cloud, d'applications nouvelles et de matériel personnel, télétravail, chats d'entreprise, temps de travail flexible. On parle là d'outils, mais ils sont porteurs de pratiques nouvelles, depuis la possibilité d'accéder à ses documents de travail de partout à l'aplatissement des rapports hiérarchiques.

Ces jeunes peuvent ainsi devenir les mentors de leurs aînés et les former aux nouveaux usages, créant du lien entre les collaborateurs et accélérant l'acculturation. L'innovation « ouverte », en permettant de travailler sur des projets avec des start-up extérieures, est une autre façon de pousser l'entreprise à se transformer plus vite et d'insuffler une énergie nouvelle aux équipes. C'est aussi le cas des « cellules d'intrapreneuriat », où les collaborateurs concilient leur poste avec leur envie de monter une start-up, mettant ainsi leurs idées au service de leur employeur. L'entreprise peut ainsi fidéliser les talents les plus créatifs en leur permettant de développer leur projet en toute sécurité et en bénéficiant des ressources d'une grande entreprise. ■

Jean-Noël Chaintreuil est président du cabinet de conseil 231e47. Il a codirigé l'ouvrage « RH & digital » (Diateino)

Les résistibles investissements chinois

Derrière les statistiques vertigineuses se cachent des opérations souvent surpayées, et parfois avortées

PAR ANDRÉ LOESEKRUG-PIETRI

Le montant impressionnant : 100 milliards de dollars d'investissements chinois à l'international pour le premier semestre 2016, soit plus que toute l'année 2015. Une tendance de fond ? Une analyse plus fine montre que près de la moitié vient d'une seule opération, l'acquisition du géant de l'agrochimie Syngenta par ChemChina, qui vient laborieusement d'obtenir l'autorisation des autorités américaines. Deux autres chiffres, ces derniers mois, sont plus révélateurs. Vingt milliards de dollars d'investissements chinois ont été annulés du fait d'oppositions réglementaires, par exemple les procédures du Committee on Foreign Investment in the United States (Comité pour l'investissement étranger aux États-Unis, CFIUS). Et 78 milliards de dollars d'opérations boursières non amicales ont été lancés depuis la Chine, un montant record. Tout cela révèle que ces opérations deviennent plus difficiles pour les groupes chinois, contrairement à ce qui peut être entendu quasi partout.

Les raisons tiennent d'abord au couple Fed/BCE : la liquidité injectée par les banques centrales américaine et européenne est telle que le montant payé n'est plus un facteur différenciant, alors que c'était souvent l'argument des groupes chinois. Conséquence directe : des opérations très chères – voire surpayées quand Midea paie 4,6 milliards de dollars un groupe comme le roi allemand de la robotique, Kuka, valorisé 1,5 milliard de dollars deux ans plus tôt, ou quand Anbang est prêt à payer 1 milliard de dollars de plus que Marriott pour s'emparer de Starwood, alors qu'il n'y a pas de synergie opérationnelle immédiate.

Une autre raison est la difficulté d'obtenir l'approbation du régulateur chi-

nois : Terex/Zoomlion ou Opera Software/Qihoo sont des opérations qui n'ont pas été débouclées à temps faute de financement ou de blanchiment gouvernemental chinois. Contrairement à une idée reçue, ces opérations sont de moins en moins télé-guidées par le gouvernement quand elles ne l'inquiètent pas : l'opération Anbang/Starwood a été purement interdite par le régulateur chinois, effrayé par le multiple qu'était prêt à payer le président d'Anbang, Wu Xiaohui. Par comparaison, l'opération Foncia, même si elle concerne un actif stable et probablement modérément rentable, apparaît aux autorités comme un bon modèle, en alliant China Investment Corporation à des investisseurs occidentaux.

LA STRATÉGIE ÉVOLUE PEU

Dans ce contexte, force est de constater que la stratégie évolue peu, même si la sophistication des acheteurs chinois s'améliore : on voit toujours aussi peu de partenariats avec des fonds locaux (ce qui serait une manière de limiter les risques), et peu de volonté de faire des opérations minoritaires. Ainsi, quand Fosun entre dans Club Med, l'initiative est accueillie avec enthousiasme ; mais quand Fosun tente d'en prendre le contrôle, il s'ensuit la bataille boursière et l'envolée des prix que l'on connaît. Quand le distributeur chinois Sparkle Roll entre comme co-investisseur chez Bang & Olufsen, cela se passe très bien ; mais quand Sparkle Roll essaie, il y a quelques mois, d'en prendre tout seul le contrôle, l'opération ne va pas à son terme.

Quelles tendances anticiper ? Une multiplication des opérations hostiles (Accor, Terex, Starwood...), à rebours de ce que l'on voit au niveau mondial. Cela se traduira par des multiples proposés généreux et des actifs surpayés. On peut espérer une ouverture de certains acheteurs chinois à des partenariats avec des investisseurs locaux – ce qui demandera en retour une connaissance fine des partenaires chinois, que peu possèdent en réalité. Enfin, une tendance confirmée à se concentrer sur des actifs à forte valeur ajoutée – poussée par l'impératif de montée en gamme et par la transformation économique en cours dans un pays qui n'est plus low cost. Et donc une concentration accrue sur des cibles aux États-Unis (post élection) et en Europe, loin des opérations traditionnelles qui conjuguèrent ressources naturelles et accords gouvernementaux. Il va y avoir du sport ! ■

André Loeseckrug-Pietri est conseiller du commerce extérieur et président d'Acapital, fonds d'investissement sino-européen

Bayer et Sanofi, un jeu à qui perd gagne

Bayer a réussi à mettre la main sur Monsanto, Sanofi a échoué à s'emparer de Medivation. Mais qui est le vrai gagnant ?

PAR ÉRIC BONNEL

Les projets d'acquisition d'entreprises, et la concentration des acteurs qui en découle sur certains marchés, battent des records depuis quelques mois. Il devient intéressant de comparer ces opérations.

Dans ce contexte, une lecture rapide des événements des dernières semaines pourrait être la suivante : alors que Bayer a mis la main sur Monsanto pour 58,8 milliards d'euros, Sanofi a échoué à s'emparer de Medivation, tombée finalement dans l'escarcelle de son concurrent Pfizer pour plus de 12 milliards d'euros. Mais une analyse plus fine pourrait donner une tout autre lecture.

Bayer est présent dans plusieurs secteurs d'activité, dont la santé et les produits phytosanitaires pour l'agriculture. L'agriculture est en crise et donc en cours de consolidation rapide pour faire face à la baisse des prix des matières premières agricoles. On comprend mieux dans ce cadre la décision de Bayer de racheter Monsanto. C'est une opération qui permet de valoriser un positionnement sur toute la chaîne de création de valeur avec un retour sur investissement plus rapide sur les brevets détenus. Dans un tel contexte, mieux vaut être dirigé par un financier : c'est le cas de son dirigeant, Werner Baumann, dont toute la carrière s'est déroulée dans la finance, et uniquement chez Bayer.

Sanofi est une société présente dans le domaine de la santé humaine, sur laquelle son activité a été recentrée. Connue pour ses médicaments contre le diabète, c'est une entreprise

de tout premier plan qui doit faire face à l'expiration de certains de ses brevets et donc rechercher de nouveaux relais de croissance afin de compléter son offre médicamenteuse (d'où le rachat réussi de Genzyme, en 2011, et la tentative sur Medivation). La personnalité de son dirigeant, Olivier Brandicourt, est en adéquation parfaite avec ces défis : médecin de formation, il est passé par l'hôpital parisien de la Pitié-Salpêtrière, Pfizer, Bayer et enfin Sanofi, toujours sur des postes opérationnels.

A quoi juge-t-on qu'un projet d'acquisition est réussi ? A la fixation d'un prix d'achat correct, à l'intégration d'activités devant permettre un surplus de croissance pour l'ensemble consolidé, à la rentabilité financière dégagant une augmentation de valeur.

DICHOTOMIE DES ACTIVITÉS

A ce titre, savoir renoncer à une acquisition trop chère ou trop délicate à gérer n'est-il pas une forme de succès ? Ne doit-on pas reconnaître la sagesse du management lorsqu'il ne succombe pas aux sirènes du marché ? Sanofi a proposé un juste prix pour Medivation et n'a pas voulu surenchérir, car l'utilité économique de l'acquisition présentait trop de risques. Et pourtant, celle-ci se situait dans la droite ligne du recentrage des activités de Sanofi autour des métiers de la santé humaine. En revanche, l'investissement en recherche de Sanofi lui permet aujourd'hui de déployer le vaccin contre la dengue (36 millions de cas par an avec plusieurs milliers de décès) ou de construire une coentreprise avec Verily Life Sciences (Google Alphabet) pour mettre en place une plate-forme de prise en charge complète des patients atteints de diabète, à peine quelques mois après avoir lancé ce partenariat.

Quant à déterminer si le projet d'acquisition de Monsanto par Bayer est un succès, il est trop tôt pour le savoir. Accorder deux images d'entreprises radicalement différentes, l'une produisant des médicaments pour la santé humaine, l'autre produisant des OGM et des hormones de croissance, va constituer un challenge de tout premier plan pour le management. Cette dichotomie des activités ne va pas rendre facile l'intégration.

Au-delà des actions en cours, ce sont deux visions d'entreprise qui s'affron-

tent ici. D'un côté Sanofi : 17 000 chercheurs et 12 % du chiffre d'affaires consacrés à la recherche. Les programmes sont à long terme et présentent des risques évidents : quand on cherche, on n'est en effet jamais sûr de trouver. C'est une vision de capitalisme au long cours, qui peut rendre incertains les cours de Bourse, mais qui peut aussi, et c'est normal car le risque est élevé, obtenir des rendements sur les capitaux investis bien supérieurs. Pour réussir, le management de Sanofi doit disposer de temps, avoir la capacité de se centrer sur sa vraie compétence, la recherche, et de monter des partenariats avec les sociétés dont les métiers sont nécessaires pour diversifier à la fois l'offre de brevets et l'offre de services. Avec 9 milliards d'euros de dettes financières et 4,4 milliards d'euros de résultat net, la société garde de confortables marges de manœuvre.

Pour Bayer, le défi sera de rentabiliser son acquisition. Bayer réalise un chiffre d'affaires de plus de 46 milliards d'euros, avec un résultat net de plus de 4 milliards d'euros et une dette de plus de 15 milliards d'euros. Monsanto génère 2 milliards d'euros de résultats, mais sa dette s'élève à 8 milliards d'euros. Si Bayer couvre son investissement par de la dette, celle-ci atteindra alors un total de l'ordre de 83 milliards d'euros. On ne connaît pas encore le coût de l'endettement, mais avec un taux estimé de l'ordre de 2 %, alors l'ensemble consolidé sera contraint de déboursier par an un montant d'intérêts sur la dette qui sera quasiment équivalent au résultat net de Monsanto, et ce sans même parler de l'amortissement de la dette.

Dans ces conditions, trois voies resteront ouvertes : des cessions d'actifs rapides (en général à prix cassés), l'augmentation des synergies avec des restructurations qui pourront affecter la recherche et ses 4 milliards d'euros de budget, et enfin l'augmentation des prix des produits vendus. Cette dernière option, vis-à-vis de clients eux-mêmes sous pression, peut avoir comme conséquence une baisse de part de marché, et l'entrée dans un cercle infernal de baisse de chiffres d'affaires, de restructurations et de cessions d'actifs pour faire face au poids de la dette.

La partie est lancée... ■

Eric Bonnel est directeur associé du groupe Square, cabinet de conseil en stratégie

ACCORDER DEUX IMAGES D'ENTREPRISES DIFFÉRENTES, L'UNE PRODUISANT DES MÉDICAMENTS, L'AUTRE DES OGM, VA CONSTITUER UN CHALLENGE POUR LE MANAGEMENT