

«On apprend énormément d'une crise»

GOUVERNANCE Son activité principale est la présidence d'AstraZeneca. Mais ce n'est qu'un élément du quotidien de Michel Demaré, figure discrète mais de premier plan de l'économie helvétique. ABB, UBS, Syngenta, IMD ne sont que quelques lignes sur son CV

PROPOS RECUEILLIS
PAR STÉPHANE GACHET

Michel Demaré s'est forgé une sacrée réputation d'administrateur en série. Il mène cette activité depuis plus de quinze ans à travers champs, finance, agrochimie, technologie, santé, éducation. Il est Belge d'origine, mais son parcours est imbriqué dans le tissu économique helvétique.

Après une première carrière de directeur financier, terminée chez ABB, il a entamé sa seconde vie professionnelle de superviseur, qui en a fait, malgré lui, un expert de la gestion de crise. Il entre chez UBS après la débâcle des subprimes. Il est chez Syngenta pour faire barrage à Monsanto. Quand la pandémie frappe, il est au conseil d'administration d'AstraZeneca.

Depuis 2023, Michel Demaré occupe la présidence du groupe pharma britannique. En parallèle, il siège aux conseils d'administration de Louis Dreyfus Company et Vodafone, entre autres activités, comme si son plan de carrière était toujours devant lui. A 69 ans, il a quand même concédé un allègement dans son agenda en remettant la présidence de l'IMD, à Lausanne.

INTERVIEW

Vous quittez donc la présidence de l'IMD après douze ans au conseil d'administration. On sait que l'institut de management compte pour vous. A quoi tient cet attachement? Je suis entré à l'IMD en 2005, à travers ABB. Nous y envoyions des cohortes de managers pour apprendre à devenir de meilleurs leaders. En tant que directeur financier, je venais toujours un peu avant pour préparer des études de cas adaptés à ABB. Depuis, à chaque fois que je viens ici, j'en repars un peu plus dynamisé et intelligent. C'est une institution qui marque ses étudiants et qui a un fort impact sur le prestige et l'économie locale. Nous avons mené une étude interne et les chiffres qui ressortent sont éloquentes: plus de 400 millions de francs de valeur ajoutée au canton; plus de 11 000 managers qui viennent chaque année sur le site à Lausanne; 52 000 nuitées d'hôtel en 2023. L'IMD accueille plus de 20 000 participants au total par an.

Regrettez-vous de ne pas avoir eu accès à une telle école durant votre formation? Je suis né en Belgique et j'ai pu y faire de bonnes études, mais ce que nous enseignons ici est très particulier. L'enseignement de l'IMD est surtout focalisé sur la direction exécutive et les managers, principalement dispensé à des professionnels avec déjà plusieurs années d'expérience qui veulent approfondir leur connaissance en «leadership». De fait, beaucoup de dirigeants viennent faire des interventions dans le cadre des études MBA [Master of Business Administration, ndlr] et nos programmes académiques en bénéficient en retour.

Presque à des conditions de conseil d'administration? L'IMD est en fait une sorte de super-conseil d'administration.

Alors pourquoi remettre cette présidence? Parce que l'une des choses que l'on enseigne ici est la bonne gouvernance. Et une bonne gouvernance dit qu'au bout d'un moment vous perdez votre indépendance. J'ai été douze ans au conseil, dont six ans comme président. J'ai énormément apprécié mon temps à l'IMD et j'en repars avec un réseau de connaissances très étendu. Aujourd'hui, l'école va bien. J'ai trouvé un successeur. Cela fait trois



Michel Demaré: «Il faut que l'Europe se réveille! Il y a 20 ans, un médicament sur deux était inventé en Europe. Aujourd'hui, c'est un sur cinq et ce déclin s'accélère.» (IMD, LAUSANNE, 5 DÉCEMBRE 2025/ANOUSH ABRAR POUR LE TEMPS)

mois qu'on me fait des cérémonies d'adieu. Il est temps que je parte.

Vous y avez encore étendu votre réseau dites-vous? A 69 ans, vous avez donc encore un plan de carrière devant vous? A mon âge, je suis encore occupé à... 90-95%. Mon activité principale est la présidence d'AstraZeneca. Je suis également membre des conseils de Vodafone et de Louis Dreyfus Company [commerce de denrée alimentaire, ndlr]. Sans l'IMD, j'aurais un peu plus de temps libre, mais je ne vais pas rajouter un autre mandat.

En tant que président d'AstraZeneca, comment voyez-vous la situation actuelle de la pharma, sous pression de tous les côtés, autant des droits de douane américains que des politiques de remboursement? Pour moi, la pharma est l'industrie qui prend le plus de risques. Les paris qui sont pris sont énormes. Développer un nouveau médicament prend dix-douze ans et coûte 2,5 milliards, et beaucoup de recherches sont abandonnées en cours de route. L'assise financière doit être solide pour répondre à ces exigences.

Selon vous, les fabricants européens sont-ils encore en mesure de tenir ces paris? Il faut que l'Europe se réveille!

Il y a 20 ans, un médicament sur deux était inventé en Europe. Aujourd'hui, c'est un sur cinq et ce déclin s'accélère. Le problème est que les Européens regardent la recherche, l'innovation médicale et les médicaments en général comme un coût, alors que les Américains

«La pharma est l'industrie qui prend le plus de risques. Les paris qui sont pris sont énormes»

l'ont toujours vu comme un investissement. Un investissement qui permet de combattre des maladies autrefois incurables, et, ce faisant, de réduire à terme les frais d'hospitalisation et de soins tardifs. Nous devons essayer de faire comprendre ça aux politiciens européens afin qu'ils gèrent leurs systèmes de santé différemment.

Par chance, AstraZeneca a son siège en Grande-Bretagne, vous avez donc été plutôt épargné par les droits de

douane américains? Les droits de douane posent d'autres questions. Chez AstraZeneca, nous ne sommes pas vraiment concernés puisque nous produisons déjà une large partie de notre gamme aux Etats-Unis.

Vous avez par ailleurs toujours été dans des secteurs proches du politique. N'avez-vous jamais eu envie de mener une carrière politique vous-même? Cela ne m'a jamais vraiment tenté, même si je n'ai jamais été aussi proche du politique que maintenant. Je fais partie du comité stratégique de l'European Round Table for Industry [qui regroupe une soixantaine d'entreprises, ndlr] et nous essayons d'y donner des directions stratégiques à la politique industrielle européenne. Je vois aussi cette évolution au Forum de Davos, où je me rends depuis des années. Avant, j'y allais pour rencontrer des clients et des partenaires. Maintenant, j'y échange surtout avec les représentants des gouvernements.

En Suisse, l'idée même d'une politique industrielle reste un tabou, faudrait-il changer ça, selon vous? Je pense surtout que la Suisse se débrouille plutôt mieux qu'ailleurs. C'est une île de stabilité au milieu d'un chaos global.

Un autre fil rouge tisse votre parcours: la gestion de crise. Vous arrivez chez UBS pour réparer les dégâts du subprime; vous entrez chez Syngenta pour éteindre le feu allumé par Monsanto; vous arrivez chez AstraZeneca en pleine pandémie. Qu'est-ce que cela raconte de vous? Je ne l'ai pas fait à dessein. Mais je pense que l'on apprend énormément d'une crise. Vous vous découvrez vous-même dans ces périodes où vous êtes mobilisé 24h/24 en subissant une pression qui vient de tous les côtés. Vous apprenez aussi beaucoup de choses sur vos équipes. L'adrénaline est un très bon révélateur!

Vous avez connu des crises très différentes: chaque situation apporte-t-elle son propre enseignement? L'expérience UBS a été exceptionnelle parce que, pour moi, c'était la première. Il s'agissait de tenir un rôle de «pompiers bâtisseurs» et de reconstruire une banque en mille morceaux tout en remboursant les prêts que l'Etat nous avait octroyés. Chez Syngenta, la première étape avait été de se défendre contre l'attaque hostile de Monsanto, qui n'est pas parvenu à nous acheter, mais a réussi à nous mettre en vente. La solution avait finalement été la reprise par ChemChina. La bonne nouvelle est que Syngenta est encore plus important aujourd'hui qu'au moment du rachat, et existe toujours.

Avec AstraZeneca, nous sommes un peu partis la fleur au fusil pendant le covid. Nous ne sommes pas producteurs de vaccin, mais nous avons accepté de le faire pour le bienfait public, en se fixant comme condition de ne pas en tirer de profit. C'est une décision dont je suis toujours très fier: les discussions n'ont pas duré cinq minutes, le conseil a tout de suite accepté. La gestion de crise est venue après, quand nous avons été attaqués sur notre vaccin.

A l'IMD aussi, vous avez eu droit à votre crise covid? En effet. J'ai été nommé président en janvier 2020 et j'ai tenu mon premier conseil en mars, qui s'est conclu avec la décision de fermer l'école. Du jour au lendemain, nous n'avions plus que nos étudiants académiques sur le campus [à peu près 20% des participants, ndlr] et nos ventes ont chuté de près de 45% en un an. Soit il fallait réduire la voilure et licencier, soit investir dans la numérisation. Nous avons pris ce risque et l'IMD, qui n'a jamais eu un franc de dette, a hypothéqué ses bâtiments. Le résultat est que notre chiffre d'affaires est aujourd'hui plus important qu'avant la pandémie. En parallèle, nous avons obtenu l'accréditation universitaire et nous avons poussé la recherche. Par exemple, l'IMD est l'institution la plus publiée après les professeurs de Harvard et du MIT dans leurs revues respectives, Harvard Business Review et MIT Sloan Management Review.

Pour finir, quelques mots sur Syngenta: il est aujourd'hui à nouveau question d'une cotation à Hongkong. Avec le recul, regrettez-vous d'en être sorti? Non, je ne regrette pas du tout. Je suis content que la société existe, qu'elle soit toujours à Bâle, que la plupart des collaborateurs n'aient pas perdu leur travail, et que les fermiers aient toujours des options en dehors de Monsanto. Je regrette que personne ne se soit donné la peine de regarder a posteriori ce que la reprise par ChemChina a permis de construire, alors que nous avions été critiqués: comment avions-nous pu vendre un joyau de l'économie suisse à la Chine?

Sans doute parce que les Suisses n'ont jamais regardé Syngenta comme un joyau? Cela fait pourtant partie de la beauté de la Suisse. Pour la taille du pays et du marché intérieur, il est extraordinaire d'avoir des groupes comme Roche, Novartis, ABB, Syngenta, UBS... Mais alors il faut également accepter d'en payer le prix: la Suisse n'en possède en moyenne que 20 à 30% du capital et malgré tout, on parvient à garder ces entreprises ici.

Vous comparez la Suisse à une «île de stabilité au milieu d'un chaos global». Mais quand vous avez quitté la Belgique au début des années 1980, un dollar valait 3,50 francs; aujourd'hui, il est sous le franc. Est-ce vraiment un signe de stabilité? Bien sûr. La stabilité est présente en Suisse à tous les niveaux: légal, fiscal, monétaire, protection intellectuelle, éducation. Tout le monde sait que ce pays n'est pas le meilleur marché du monde, mais ce qui est en place, on peut compter dessus et ça va rester. Et je crois qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas d'autres Etats où vous avez cette garantie. Nous sommes par conséquent un peu victime de notre propre succès, puisque, à chaque fois qu'il y a un problème dans le monde, le franc prend de la valeur. Il s'agit donc bien d'un signe de stabilité. Et puis, les Suisses sont raisonnables, on le voit à travers les votations...

Et cela suffit à expliquer selon vous pourquoi la Suisse compte autant d'entreprises leaders sur autant de secteurs différents? Tout à fait. Et c'est lié à un autre phénomène: la Suisse est très ouverte à avoir des managers étrangers qui pensent global. Les Suisses eux-mêmes bougent beaucoup plus qu'avant. Quand je suis arrivé au début des années 1990, ce n'était pas vraiment le cas.

Vous avez souvent utilisé l'image des grandes capitalisations boursières: les trois ou quatre plus grandes valeurs cotées en Suisse représentent plus que le PIB total du pays. Qu'est-ce que cela traduit? Cela traduit une ouverture globale. Pour ces grandes capitalisations, le marché domestique ne représente que 2% ou 3% de leurs ventes, ce qui oblige à se tourner vers d'autres débouchés et se montrer compétitif à l'international. C'est là que le label suisse est une qualité extraordinaire.

Le label suisse semble pourtant bien attaqué ces derniers temps, Trump en est la preuve. Oui, mais il a bien résisté. Et qu'est-ce qui n'est pas attaqué de nos jours? ■