

Le Monde

24.04.2019, par Cécile Boutelet

Werner Baumann, Monsanto à tout prix.

Le PDG du groupe Bayer s'est consacré depuis sa nomination à la fusion avec le semencier américain. La chute du cours Bayer, depuis un an, alimente la colère des actionnaires.

Combien de temps tiendra-t-il ? La pression qui pèse actuellement sur Werner Baumann, 56 ans, PDG du groupe Bayer depuis tout juste trois ans, est gigantesque. Aucun autre patron de groupe coté au DAX, l'indice de référence de la Bourse de Francfort, ne donne autant l'impression de marcher au bord du précipice. Depuis sa prise de fonction, le 1^{er} mai 2016, le cours Bayer a perdu 40 % de sa valeur.

Depuis qu'il a fusionné avec le semencier américain Monsanto, à l'été 2018, 30 milliards d'euros de valeur boursière sont partis en fumée. Bayer vaut désormais moins que ce qu'il a déboursé pour le rachat de l'américain : 63 milliards d'euros. La chute a été déclenchée par deux verdicts rendus par des jurys populaires aux Etats-Unis. Ils ont donné raison à deux malades du cancer qui attribuaient leur maladie à leur usage du Roundup, l'herbicide à base de glyphosate breveté par Monsanto en 1974.

Le drame qui se joue a des accents faustiens. Bayer, connu du grand public jusqu'en 2018 comme le sage inventeur de l'aspirine, a-t-il pactisé avec le diable ? Beaucoup le pensent, même si le directoire et le conseil de surveillance continuent de croire en la pertinence de leur stratégie. La destinée de M. Baumann est à un point de bascule : pour avoir voulu s'allier avec Monsanto, il pourrait rester dans l'histoire comme le fossoyeur de Bayer, entreprise fondée en 1863 et emblématique du savoir-faire allemand en matière de chimie. Ou bien être celui qui a élevé le groupe au sommet de l'agrochimie mondiale, en réussissant le coup boursier le plus téméraire de toute l'histoire du capitalisme allemand.

Parfait sur le papier

De cette pression, Werner Baumann ne laisse rien paraître. Il est de ces hommes qui cultivent la discrétion. Il n'est ni grand ni petit, ni beau ni laid, ni jeune ni vieux. Ses costumes sont gris, le plus souvent, il aime porter ses vestes sur un pull à col roulé couleur de pierre. Sa voix est invariablement calme, au service d'une argumentation rigoureuse, malgré la charge émotionnelle du débat. Ses

lunettes aussi rondes que son visage lui donnent un air juvénile. Seul son accent rhénan, qui le fait prononcer les « r » à la française, vient donner une couleur locale à cette image lisse, où aucune émotion ne perce. Difficile de le haïr, ou de l'aimer vraiment. On imagine volontiers que ce fils de boulanger de Krefeld, petite ville proche de Duisburg (Rhénanie-du-Nord-Westphalie), a été souvent sous-estimé. Celui qui a fait toute sa carrière chez Bayer est d'ailleurs resté fidèle à ses origines : sa famille vit encore à Krefeld. Il nous est arrivé de le croiser sur le quai de la gare de Duisburg, attendant le train pour Berlin.

Cette sobriété rationnelle et désarmante sera peut-être son meilleur atout, dans l'épreuve qu'il va devoir subir le 26 avril : l'assemblée générale de Bayer. Les actionnaires historiques sont furieux. Ils accusent le directoire et le conseil de surveillance d'avoir sous-estimé les risques liés à la fusion. Plusieurs d'entre eux menacent de ne pas accorder le quitus au directoire lors du vote final. L'un d'eux, Christian Strenger, un des experts allemands les plus influents en matière de gouvernance d'entreprise, a baptisé Werner Baumann : « *Le plus grand et le plus rapide destructeur de valeur de toute l'histoire du DAX.* » Deux des plus grandes sociétés mondiales de conseil aux actionnaires, International Shareholder Services (ISS) et Glass Lewis, ont également annoncé leur intention de ne pas recommander le quitus. Un vote négatif n'a pas de conséquence obligatoire sur le maintien du directoire. Mais l'effet sur l'opinion serait désastreux.

Le mariage Bayer-Monsanto, c'était le projet de Werner Baumann, celui qu'il a annoncé un mois après sa nomination au poste de PDG du groupe. Sur le papier, un ensemble parfait : une répartition géographique idéale de l'activité entre les deux groupes – Monsanto en Amérique, Bayer en Europe et en Asie, des technologies prometteuses en génétique et agriculture numérique (*digital farming*), et surtout un positionnement idéal sur la grande question qui taraude les responsables politiques : comment nourrir les hommes quand l'humanité comptera 10 milliards d'individus, dans un contexte de réchauffement climatique ?

Un autre élément, moins souvent mis en avant, a joué un rôle prépondérant dans le projet de fusion : l'angoisse du groupe Bayer d'être lui-même racheté par un concurrent. Au début des années 2010, le marché agrochimique mondial fait la course à la taille. Aux Etats-Unis, DuPont et Dow Chemical viennent de conclure leur fusion, ChemChina a annoncé son intention d'acheter Syngenta. M. Baumann a lui-même senti le vent du boulet. Hugh Grant, PDG de Monsanto, est venu le voir personnellement à Leverkusen, en 2015, pour lui proposer une joint-venture (une coentreprise) avec le département Cropscience (agrochimie) de Bayer, a révélé le *Manager Magazin*. L'ensemble aurait été dirigé par Monsanto... Un deal qui aurait amorcé le démantèlement du Bayer historique. Le secteur pharmaceutique, second pilier du groupe depuis la vente des activités plastique, ne fait pas le poids seul face aux concurrents mondiaux, qui auraient sans doute à leur tour eu des vues sur le groupe allemand.

Domages indéniables

Werner Baumann, persuadé qu'il n'existe pas d'alternative, a donc répliqué. De victime, il s'est fait prédateur. En visite à Saint-Louis (Missouri), au siège de Monsanto, quelques mois plus tard, il propose à Hugh Grant le deal inverse : c'est Bayer qui rachètera le semencier américain. Aux actionnaires, il sera proposé un prix de deux dollars supérieur à la valeur de l'action. Monsanto

est alors dans une phase délicate : son chiffre d'affaires et son cours sont en berne. Grant accepte. Baumann remporte la bataille. Mais c'est une victoire chèrement acquise, car les difficultés commencent alors pour lui.

La première épreuve a été réglementaire. Pour approuver la fusion, Margrethe Vestager, la commissaire européenne à la concurrence, a exigé de Bayer des millions de documents et une très longue procédure. Et pour finir, un humiliant sacrifice : pour avoir le droit de convoler avec Monsanto, Bayer a dû céder à son concurrent historique, BASF, une grosse part de ses activités agrochimiques, notamment de nombreux brevets. Ces acquisitions se sont révélées très rentables pour le groupe de Ludwigshafen. Quelques semaines après que Monsanto a disparu de la cotation boursière, a commencé l'enfer judiciaire du glyphosate et la dégringolade du cours Bayer. Aux Etats-Unis, 11 000 procès sont en cours contre Bayer. Leur issue est incertaine.

Les dommages en termes d'image sont indéniables. Et en interne, ces évolutions ont laissé des traces profondes. Beaucoup de salariés historiques du groupe traditionnel allemand n'assument pas d'être associés à la réputation de « cow boy » de Monsanto. *« Je ne veux plus continuer à travailler pour eux, témoigne au Monde une salariée du site de Berlin. Depuis la fusion avec Monsanto, l'ambiance interne s'est vraiment dégradée. Quand Baumann a dit dans la presse que tout le personnel soutenait la fusion, j'étais scandalisée. Baumann a échoué, il faut qu'il s'en aille maintenant. »*

Malgré ces trois années difficiles, M. Baumann continue à arborer son air concentré et imperturbable. Depuis quelques mois, il s'affiche régulièrement dans les médias, multiplie les interviews pour assurer de la pertinence de sa stratégie. D'où tire-t-il cette ténacité ? *« Personne n'est totalement résistant au stress, mais Werner Baumann est un de ceux qui savent travailler de façon rigoureuse en cas de stress extrême, »* a dit de lui Werner Wenning, 72 ans, président du conseil de surveillance du groupe Bayer, après en avoir été le PDG entre 2002 et 2010.

C'est peut-être lui, la vraie force de Werner Baumann. En interne, ils sont appelés « *Werner le grand* » et « *Werner le petit* », et n'ont pas que leur prénom en commun. Ils sont tous deux rhénans, issus de milieux modestes. Les deux hommes se sont connus lorsqu'ils ont travaillé ensemble pour Bayer en Espagne. Depuis, une amitié privilégiée les lie. Pendant une décennie, Wenning a été l'artisan de l'ascension de Baumann jusqu'à la tête du groupe. La fusion Monsanto, il l'a soutenue et portée depuis le début. Il la défend aujourd'hui auprès des actionnaires et a fait certifier auprès de deux experts indépendants que le groupe a suffisamment évalué les risques liés au glyphosate avant la fusion.

Les deux Werner sont unis autant par leur stratégie que dans leur destin : quelle que soit la pression des actionnaires, ils tiendront bon. Ils tablent sur le fait que des juges professionnels casseront en appel les verdicts négatifs rendus jusqu'ici, en raison des nombreuses études qui soutiennent l'innocuité du glyphosate. La médiation avec les plaignants, classique aux Etats-Unis pour raccourcir la durée des procès, ne sera proposée qu'en dernier recours. En attendant, ils s'efforcent de soigner les actionnaires influents et resserrent les rangs. Dans cette épreuve, les nerfs d'acier de Werner Baumann sont la meilleure des armures.