

L'industrie Pharmaceutique

Stratégie de veille

Le cas de Sanofi Aventis

Pascal Mietlicki
Jérémy Grenon

Année 2008



Table des matières

PARTIE I : ANALYSE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	5
1. SITUATION MONDIALE : CONTEXTE INTERNATIONAL	5
1.1. LES CHIFFRES	5
1.2 STRUCTURE ET ORGANISATION DU MARCHE	5
1.3 ECHANGES COMMERCIAUX	8
1.4. ACTEURS EN PRESENCE	9
2. ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT	10
2.1. PESTEL	10
2.2. RAPPORTS DE FORCE (PORTER)	14
PARTIE II CAS SANOFI - AVENTIS	17
1. ACTIVITE DE SANOFI-AVENTIS	17
1.1. CHIFFRES	17
2. ANALYSE INTERNE, EXTERNE ET FACTEURS CLES DE SUCCES	18
PARTIE III LES OBJECTIFS	20
1.1 LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES	20
1.2. LEURS ENJEUX	20
1.3. DEFINITION DES OBJECTIFS	20
1.3.1 STRATEGIE EN RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	20
1.3.2 STRATEGIE DE PRODUCTION	21
1.3.3. STRATEGIE DE DISTRIBUTION	22
DÉTERMINATION DES AXES DE RECHERCHES	22
LES INDICATEURS POTENTIELS	23
RECAPITULATIF	24
EN QUOI INTERVIENT LA VEILLE ?	25
LES ATTENTES DU PROCESSUS DE VEILLE POUR SANOFI	26
PARTIE IV LES ENJEUX DE LA VEILLE	28
PARTIE V LE DISPOSITIF DE VEILLE	32
SYNTHESE	35

Introduction

L'industrie pharmaceutique porte sur l'activité de recherche, de développement et de commercialisation des médicaments utilisés par les professions de santé. Cette activité part de l'identification de molécules actives, suivie de test, d'études cliniques de procédures d'approbation pour en venir dans les cas favorables à la production et à la commercialisation. C'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement, au monde.

A l'époque de la mondialisation de l'économie, l'entreprise doit s'ouvrir vers l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement. Sa réussite dépendra en grande partie de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques, d'où l'importance grandissante de la notion de *veille*. En effet, désormais, seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cerneront les besoins potentiels, identifieront les innovations technologiques, anticiperont les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux pourront prétendre maintenir leur compétitivité.

Nous étudierons ce marché à travers quelques chiffres, tendances, et problématiques, afin de comprendre l'importance des différents enjeux évoqués.

Après cette analyse du secteur pharmaceutique et plus particulièrement de la société Sanofi Aventis, nous nous focaliserons sur l'application d'un mécanisme de veille appliqué à ce secteur.

D'après Carlo Revelli, « *Tout organisme doit apprendre à maîtriser les flots informationnels avant de prendre une quelconque décision stratégique* ». Effectivement, les positions des concurrents évoluent, de nouveaux entrants arrivent sur le marché, des domaines technologiques s'ouvrent, sans oublier l'instabilité des fournisseurs et sous-traitants, ainsi que bien évidemment l'évolution des désirs des clients... Face à la rapidité de ces multiples mutations, la quête d'information permettant la prise de décision pertinente est devenue vitale, selon Daniel Rouach. Néanmoins les entreprises sont confrontées à de redoutables pièges, tels que le manque ou le surplus d'informations, la montée de l'incertitude et de l'instabilité dans l'environnement décisionnel... Pour résoudre ces dysfonctionnements les entreprises s'éveillent à la veille stratégique afin de « *circonscrire l'incertitude, maîtriser partiellement l'instabilité et se hisser à une vision globale du monde et de ses changements* », pour Robert Salmon. De façon imagée, Francis-Joseph Aguilar compare la veille stratégique de l'entreprise au radar du navire, puisqu'elle vise à détecter des événements avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir, cela allant de la création ou découverte d'opportunités à la réduction des risques liés à l'incertitude. Ainsi la veille stratégique, en intervenant à tous les niveaux de l'organisation, du stratégique à l'opérationnel, est une condition *sine qua non* de performance pour l'entreprise. Après une analyse du secteur pharmaceutique et plus particulièrement de la société Sanofi Aventis, nous nous focaliserons sur l'application d'un mécanisme de veille appliqué à ce secteur.

A l'époque de la mondialisation de l'économie, l'entreprise doit s'ouvrir vers l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement. Sa réussite dépendra en grande partie de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques, d'où l'importance grandissante de la notion de *veille*. En effet, désormais, seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cerneront les besoins potentiels, identifieront les innovations technologiques, anticiperont les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux pourront prétendre maintenir leur compétitivité.

Nous avons décidé d'effectuer une *veille stratégique* de l'industrie pharmaceutique. Nous

illustrerons le dynamisme de ce *secteur* par l'étude d'un exemple précis : les projets de fusion-acquisition intervenus en 2006.

En 2004, le marché mondial du médicament est évalué à 550 milliards de dollars (contre moins de 200 milliards de dollars en 1990). Si le marché profite aujourd'hui d'une expansion rapide, c'est également un marché en pleine mutation qui tend à s'orienter vers une stratégie de concentration et d'internationalisation. De nombreux enjeux menacent les géants pharmaceutiques tels que le développement des génériques, la perte des brevets, la course à l'innovation et les menaces judiciaires.

Nous étudierons ce marché afin de comprendre l'importance des différents enjeux évoqués. Nous étudierons les différentes stratégies possibles de développement et enfin, nous illustrerons l'une de ces stratégies avec le projet de fusion-acquisition entre Merck et Schering.

Partie I : ANALYSE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

L'industrie pharmaceutique porte sur l'activité de recherche, de développement et de commercialisation des médicaments utilisés par les professions de santé. Cette activité part de l'identification de molécules actives, suivie de test, d'études cliniques de procédures d'approbation pour en venir dans les cas favorables à la production et à la commercialisation. C'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement, au monde.

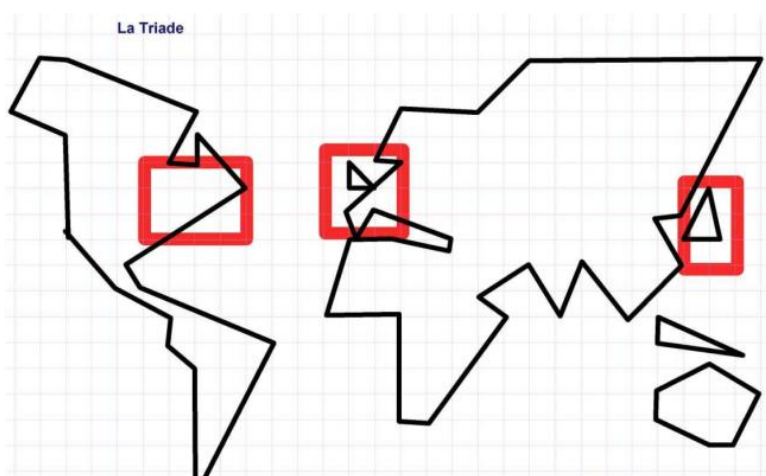
1. Situation mondiale : Contexte international

1.1. Les chiffres

Le marché pharmaceutique mondial est estimé à près de 600 milliards de dollars pour l'année 2006. Ce chiffre d'affaire est réalisé sur les 20% de la population mondiale qui a accès à la médecine. Soit 1,7 milliards de consommateurs actifs pour un marché potentiel de 6,3 milliards d'individus.

1.2 Structure et organisation du marché

Le marché pharmaceutique international s'organise autour de quelque acteur majeur. Que ce soit pour la consommation ou la production, l'industrie de la santé est tirée par les consommateurs et les entreprises des pays « développés ». En effet trois facteurs sont caractéristiques de la structure de ce marché: le monopole de production des médicaments détenu par les pays développés, le monopole de consommation de ces mêmes pays, la suprématie de quelques groupes et de quelques produits. Ce qui explique pourquoi nous traiterons d'avantage de certaines régions du monde que d'autres.



En effet la triade, Amérique du Nord, Japon et Europe représente à elle seul plus de 80 % de l'industrie pharmaceutique. Le tableau ci-dessous montre que les 10 premiers groupes mondiaux sont soit Américains, Russes, Français ou Suisses.

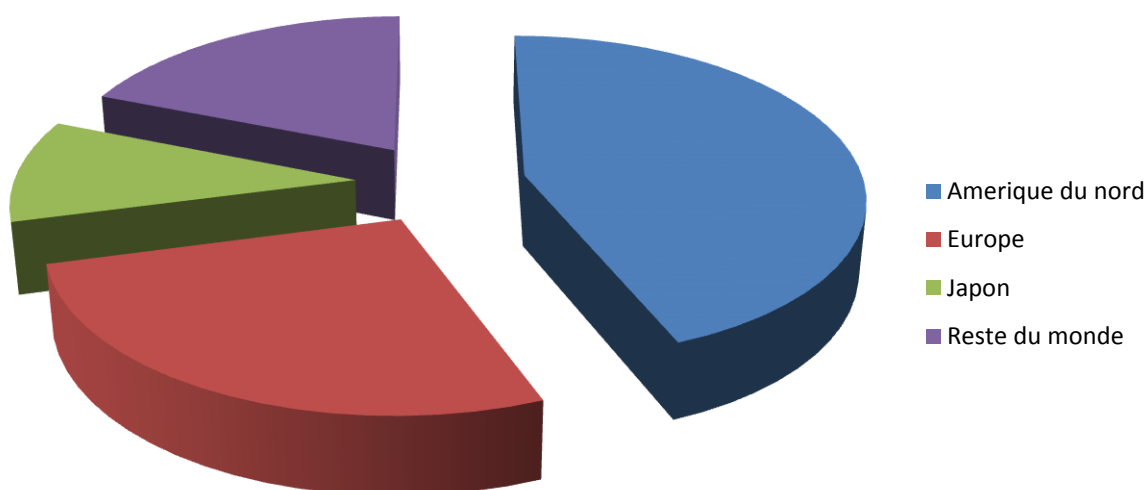
Rang	Groupes	Nationalité
1	Pfizer	US
2	GlaxoSmithKline	RU
3	Sanofi-Aventis	FR
4	Novartis	CH



5	Johnson & Johnson	US
6	AstraZeneca	RU
7	Merck & Co	US
8	Roche	CH
9	Abbott	US
10	Bristol-Myers Squibb	US

De même les 10 plus gros pays consommateurs de médicaments au monde s'accaparent 82% de la production totale alors qu'ils ne représentent que 12% de la population mondial.

Répartition de la consommation mondiale



	Pays	Part de marché
	Etats-Unis	45,3 %
	Japon	11 %
	Allemagne	5,6 %
	France	5,4 %
	Italie	3,6 %
	Royaume-Uni	3,8 %
	Espagne	2,7 %
	Canada	2,2 %

Cette donnée est symbolisée par le marché américain qui a réalisé la moitié des ventes mondiale en 2006, soit 300 milliards de dollars de chiffre d'affaires. En plus ce constat a tendance à s'accroître dans certaines régions. La part de marché des États-Unis est ainsi passée en 10 ans de 30 % à presque 50 % du marché mondial. Mais sur la même période l'Europe passe elle de 33 % à 28 % et le Japon de 17 % à 11 %. Ces évolutions sont dues d'une part aux nouvelles politiques de santé dans ces pays phares et d'autre part à l'émergence de nouveaux pôles de consommation.

Le marché mondial de l'industrie est également caractérisé par la suprématie de quelques grands groupes internationaux, tels Pfizer et Sanofi-Aventis qui se partagent le monde. Les 5 premiers groupes représentent ainsi 37,9 % du marché mondial. Et les 10 premiers 50%.

Part de marché des premières entreprises et des premiers groupes en 2004

Entreprise	Part de marché
5 premières	28,6%
10 premières	44,0%
20 premières	62,7%
50 premières	84,2%

Groupe	Part de marché
5 premiers	37,9%
10 premiers	55,8%
20 premiers	74,1%
50 premiers	90,6%



Part de marchés et taux de croissance des 10 premiers groupes en 2005

Rang	Groupes	Chiffres d'Affaires (en Mds \$)	Part de marché	Taux de croissance
1	Pfizer	47,6	8,7%	-6,5%
2	GlaxoSmithKline	34,7	6,3%	6,1%
3	Sanofi-Aventis	30	5,5%	10,7%
4	Novartis	28,5	5,2%	25,6%
5	Johnson & Johnson	25,3	4,6%	2,8%
6	AstraZeneca	24	4,4%	11,1%

7	Merck & Co	23,5	4,3%	-1,7%
8	Roche	19,8	3,6%	11,9%
9	Abbott	15,7	2,9%	16,3%
10	Bristol-Myers Squibb	14,7	2,7%	-5,2%
Total des 10 premiers		263,8	48,0%	5,1%
Reste du monde		286,2	52,0%	
Total mondial		550	100%	

Les grands groupes exercent cette suprématie grâce à leurs produits far, les « blockbusters »*. En effet la consommation de médicaments se fait principalement par réputation et confiance dans le laboratoire qui a découvert la molécule. Le phénomène de marque est tout aussi présent dans le domaine de la santé. Prenons l'exemple de la molécule de paracétamol qui est recommandée généralement pour les maux de tête et les états de fièvre. Et bien dans ce cas là le Doliprane de Sanofi-aventis est demandé 2/3 dans les pharmacies Françaises. Et c'est ainsi qu'alors qu'il existe en France plus de 4000 produits, les 100 premiers représentent près de 40 % du marché officinal en valeur et les 500 premiers dépassent 80% de ce même marché.

Part de marché des blockbusters dans le chiffre d'affaire des grands groupes

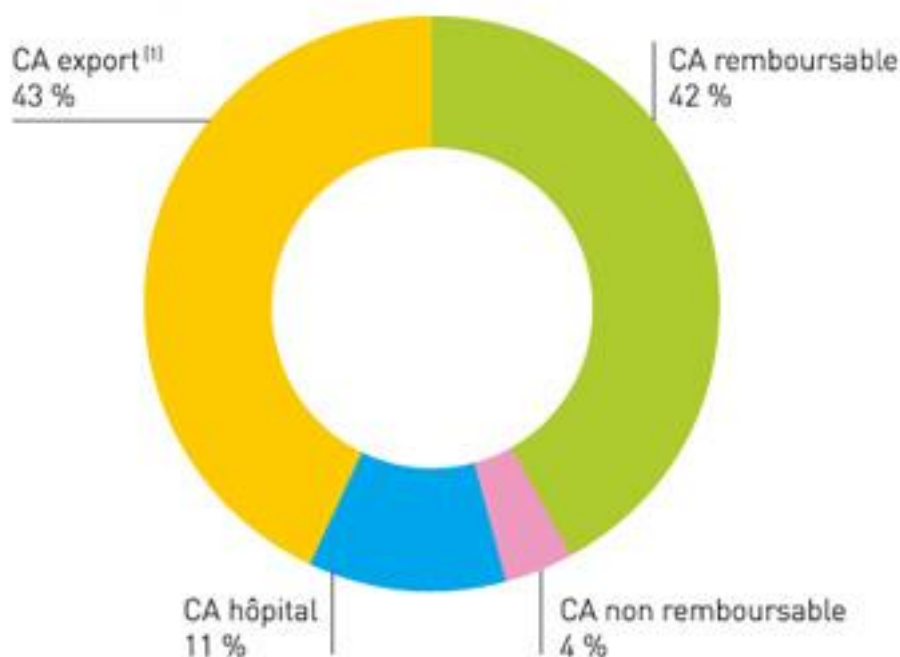
Rang	Groupes	Chiffres d'Affaires (en Mds \$)	Part des blockbusters
1	Pfizer	47,6	59,5%
2	GlaxoSmithKline	34,7	20,7%
3	Sanofi-Aventis	30	49,0%
4	Novartis	28,5	32,6%
5	Johnson & Johnson	25,3	65,2%
6	AstraZeneca	24	72,9%
7	Merck & Co	23,5	57,9%
8	Roche	19,8	57,1%
9	Abbott	15,7	73,9%
10	Bristol-Myers Squibb	14,7	41,5%
Total des 10 premiers		263,8	51,6%

1.3 Echanges commerciaux

Comme l'aéronautique et l'automobile, le médicament est un des points forts des échanges commerciaux internationaux. C'est pourquoi chaque pays cherche à mettre en valeur son industrie pharmaceutique. Celle-ci a la part belle dans les négociations commerciales de grandes envergures. Prenons par exemple le cas de la France en 2004. Les importations de médicaments y ont cru plus vite (+ 12,1 %) que les exportations (+ 5,6 %), dégageant une balance commerciale excédentaire de 5,7 milliards. Ces évolutions préoccupantes sont le signe de la perte d'attractivité du territoire national et confortent la nécessité d'une politique volontariste réclamée par les entreprises du médicament depuis plusieurs années (essais cliniques, pôles de compétitivité, biotechnologies, fiscalité, simplifications administratives...), au moment où le gouvernement britannique répond aux demandes de son industrie.

Sources du CA des industries pharmaceutiques

Sources : Leem d'après GERS et statistiques douanières

*(1) Y compris sérums et vaccins.*

En 2004, la France a donc exporté 16 milliards d'euros de médicaments. Le chiffre d'affaires global pour 2006 des Entreprises du Médicament françaises s'élève à 42 milliards d'€, dont 42% à l'exportation.

L'export est en progression constante avec des ventes vers les partenaires de l'Union Européenne qui restent largement majoritaires (68%). L'industrie du médicament est devenue le troisième secteur économique exportateur national, derrière l'automobile et l'aéronautique.

1.4. Acteurs en présence

L'industrie pharmaceutique est schématiquement portée par cinq grands types d'acteurs :

- **Les instituts de recherche académique ou publique**, qui ont des activités de recherche fondamentale, mais ils participent également au développement en menant des essais cliniques. Ils sont en France financés sur fonds publics.
- **Les entreprises de biotechnologies** qui assurent le développement de leurs produits propres et ont souvent un statut de start-up. Elles sont actuellement très convoitées par leurs grandes sœurs et les investisseurs, qui y voient un modèle économique très rentable.
- **Les grands du secteur**, qui sont des entreprises capitalistiques cotées à forte rentabilité (souvent au dessus de 10%). ces sociétés ont une activité propre de R&d très importante (vers les 18% de leur CA). Elles ont des dépenses importantes de promotion pour tirer parti des 10 années de protection liées aux brevets.
- **Les PME**, qui n'ont pas les moyens de financement la R&D nécessaire en amont d'une molécule innovante. Elles vivent en exploitant des médicaments anciens ou traditionnels ou

à coût de développement limité; Elles sont très dépendantes des politiques de remboursement.

- **Les génériqueurs** qui fabriquent et commercialisent des copies de spécialités tombées dans le domaine public.

2. Etude de l'environnement

Cette analyse sera d'abord globale en mettant en évidence les points déterminants présents ou qui peuvent influencer l'environnement à l'échelle internationale. Elle comparera sur chacun de ces points les différences entre les pays. Puis l'analyse sera plus ciblée sur les caractéristiques intrinsèques des marchés français et américain avec l'outil des 5+1 forces de Porter.

2.1. PESTEL

2.1.1 Politique

- Lois sur les monopoles
- Politique fiscale
- Droit du travail
- Stabilité gouvernementale
- Régulation du commerce extérieur

L'industrie pharmaceutique est présente principalement dans les pays inscrits dans le processus de globalisation, d'économie de marché et de libre échange qui répondent à des politiques relativement proches. Les facteurs qui varient le plus d'un pays à l'autre sont la protection sociale et les politiques investissements et de fiscalité.

Protection sociale

Ce point est l'un des plus importants, car il détermine avec le pouvoir d'achat la capacité des personnes à accéder aux soins médicaux et aux médicaments. Une fois de plus le contraste est très important entre les pays industrialisés comme ceux de la triade dont nous avons parlé précédemment et les autres pays du monde. Chez ces premiers, les systèmes de protection sociale y sont développés depuis plusieurs décennies et permettent à leurs affiliés de bénéficier d'une bonne couverture santé en payant seulement une partie des dépenses médicales. C'est pour cette raison que ceux sont ces mêmes pays qui campent le haut du classement de la consommation mondiale. Ces systèmes font providences à la fois pour les consommateurs et l'industrie pharmaceutique. C'est pourquoi ces politiques tendent aujourd'hui dans de nombreux pays à s'endurcir, pour des raisons de financement national. Elles restent néanmoins un des piliers de la croissance des « big pharmas » (voir schéma *sources du CA des industries pharmaceutiques* page 9).

Investissement

La recherche est la genèse de l'industrie pharmaceutique. Sans recherche, pas de nouvelles molécules miracles, donc pas de nouveaux médicaments indispensables et enfin pas de profits. Mais la recherche coûte cher et l'investissement est le long voir le très long terme. C'est pourquoi les instituts de recherche académique, les entreprises de

biotechnologies et autres laboratoires de recherches privées nécessitent des financements publics d'aides à la recherche. Et cette capacité financière publique, seul quelques pays développés l'ont et sont capable de fournir un soutien suffisant à la recherche médicale.

Fiscalité

Les lois fiscales mises en place par les gouvernements peuvent influencer lourdement les résultats réalisés et donc la localisation des entreprises du secteur. En France ce dernier est affecté de taxes qui peuvent atteindre jusqu'à 4,9% du chiffre d'affaire.

2.1.2 Economique

Au vu de la croissance du PMB (produit mondial brut), les richesses des nations ont tendance à croître, ainsi que les possibilités d'accès aux soins et aux produits pharmaceutiques. L'émergence de nouvelles zones industrielles comme la Chine, l'Inde ou le Brésil ouvrent la perspective de nouveaux grands marchés pour l'industrie pharmaceutique.

2.1.3 Socioculturel

Démographie

Il semble qu'avec la démographie actuelle et l'augmentation du nombre de la population, le nombre potentiel d'acheteurs et de consommateurs de médicaments croît fortement. Parallèlement, l'espérance de vie ainsi que le niveau de vie moyen ne cesse d'augmenter. Et plus on vieillit et plus on est fragile, plus on a recours à des soins médicaux et à des médicaments.

Changement des modes de vie

Longtemps, le citoyen s'est contenté de ne pas être malade, s'en remettant au corps médical lorsque la fatalité le clouait au lit. Époque révolue. Désormais, il manifeste ce qui est appelé le « désir de santé ». Il ne s'agit plus de ne pas être malade mais d'être bien portant. De rechercher le bien-être, le confort, la forme permanente. Le citoyen a décidé de prendre son désir de santé en main, d'en faire son affaire au quotidien au travers de son alimentation, de son rythme de vie et de ses comportements. Il ne s'agit pas d'une simple intention mais d'un véritable mode de vie. Un Français sur quatre a un comportement alimentaire dicté par sa santé, plus de la moitié consomment des aliments santé. D'autre part à ce phénomène s'ajoute un nouveau mode d'utilisation des produits de santé ; le traitement préventif. L'avènement de ce type de consommation dope la croissance de l'industrie en renforçant particulièrement la vente de produits à forte valeur ajoutée. Autre tendance sociologique qui a un effet direct sur les résultats de l'industrie pharmaceutique, le développement de l'obésité.

Consumérisme

Le système économique capitaliste mis en place dans la plus grande partie du monde et qui prône notamment le consumérisme pousse les personnes qui considèrent déjà pour beaucoup les produits de santé comme des produits comme les autres à les acheter, à les consommer et à les accumuler. Faisant des pharmacies un commerce banal, une parapharmacie où l'on fait ses achats hebdomadaires.

Niveau d'éducation

Le niveau supérieur de l'université est indispensable à la formation des chercheurs en biologie pour l'industrie pharmaceutique. Or celui-ci n'est pas développé dans beaucoup de pays. C'est pourquoi des pays comme la France et les États-Unis ont su tirer leur épingle du jeu et ont ainsi pris beaucoup d'avance sur des pays comme l'Inde et la Chine, jusque là non présents sur le marché.

2.1.4 Technologique

Un environnement technologique développé est indispensable au bon fonctionnement du marché pharmaceutique. Que ce soit pour la recherche, la

production ou la distribution. De plus la plupart des produits qui génèrent les plus gros bénéfices aux groupes pharmaceutiques doivent pour être prescrit avoir été diagnostiqués. Et pour cela la dotation technologique de pointe est nécessaire. Par exemple, scanner, IRM, encéphalogramme, électrocardiogramme. Les dépenses publiques sont une fois de plus à l'origine de la démocratisation de ses machines coûteuses. Ce qui explique pourquoi leur présence est généralisée dans les pays industriels.

2.1.5 Ecologique

La chaîne de production pharmaceutique comprend deux activités qui peuvent avoir une influence directe sur l'environnement : la chimie fine (pour la fabrication des principes actifs) et la production pharmaceutique (galénique et conditionnement). Au-dehors des risques accidentels et des rejets atmosphériques, l'enjeu environnemental principal de ce secteur réside dans la forte toxicité des déchets générés dans les procédés de fabrication :

- La chimie fine doit faire face à des déchets fortement polluants en gros volumes (eaux salines, solvants, culots de distillation).
- La production pharmaceutique est confrontée au besoin d'éliminer des déchets tels que des rebuts de fabrication et une grande variété de déchets conditionnés (cytotoxiques, échantillons de laboratoire par exemple) et emballages souillés.

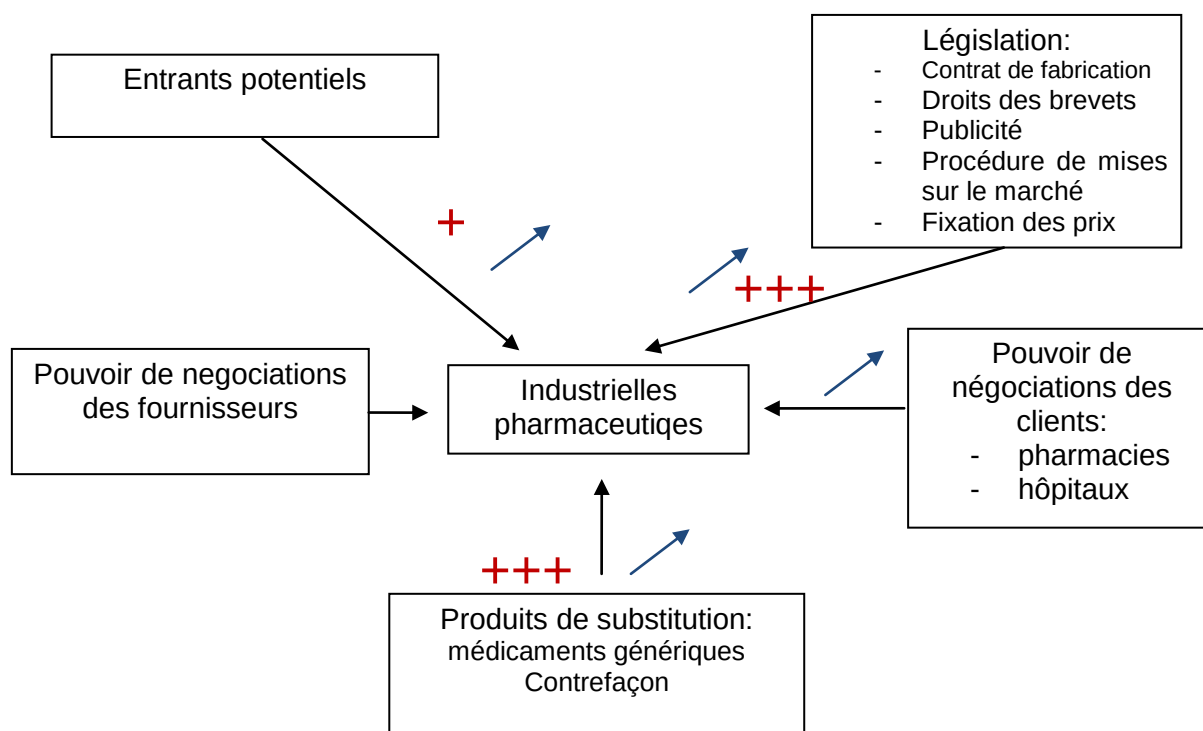
2.1.6 Légal

L'environnement légal peut être un des plus restrictifs pour l'industrie pharmaceutique et médical en général. Le secteur est très surveillé par les gouvernements, car il représente l'un des plus gros pôles des dépenses publiques et que de sa santé dépend celle de la population. Ainsi il existe une législation très stricte sur les prix, les brevets (durée, coût, avantages) et les contrats de fabrication. Les procédures de mise sur le marché font partie des plus compliquées de l'économie. Notamment en ce qui concerne les exigences que demandent les agences d'enregistrement au niveau des essais cliniques qui allongent les délais de développement. Au niveau de la source de la demande, la législation est également présente. La plupart des médicaments sont soumis à des règles de prescription. Pour finir les lois sont également restrictives au moment de la commercialisation. Par exemple pour la publicité.

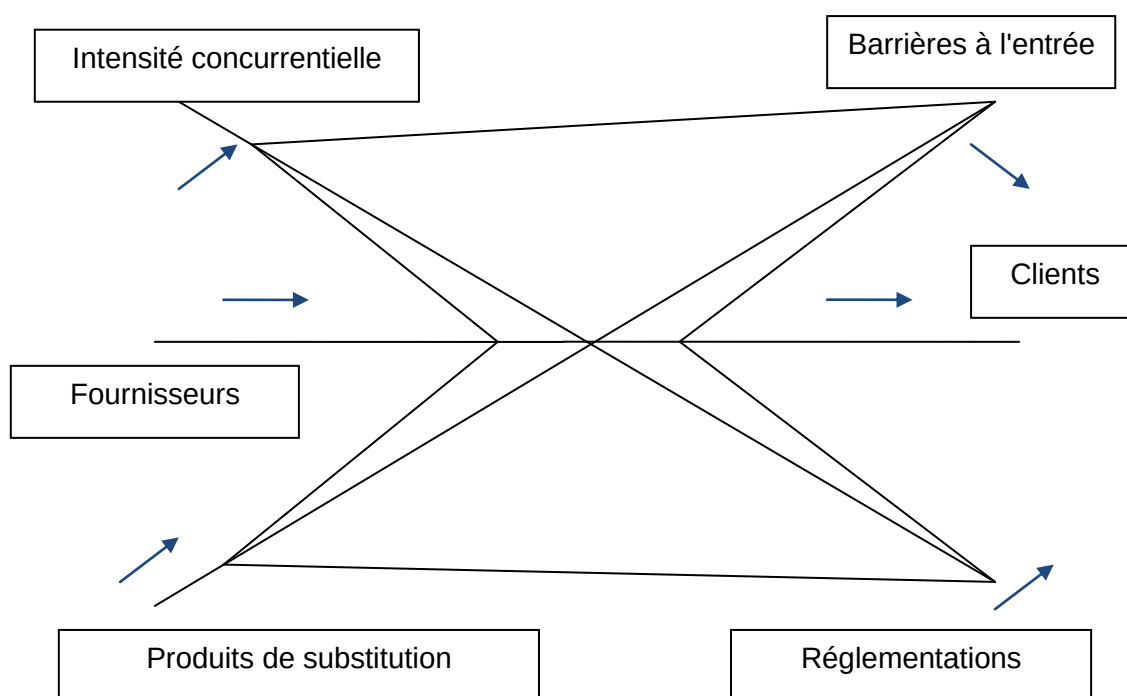


2.2. Rapports de force (PORTER)

Schéma des forces



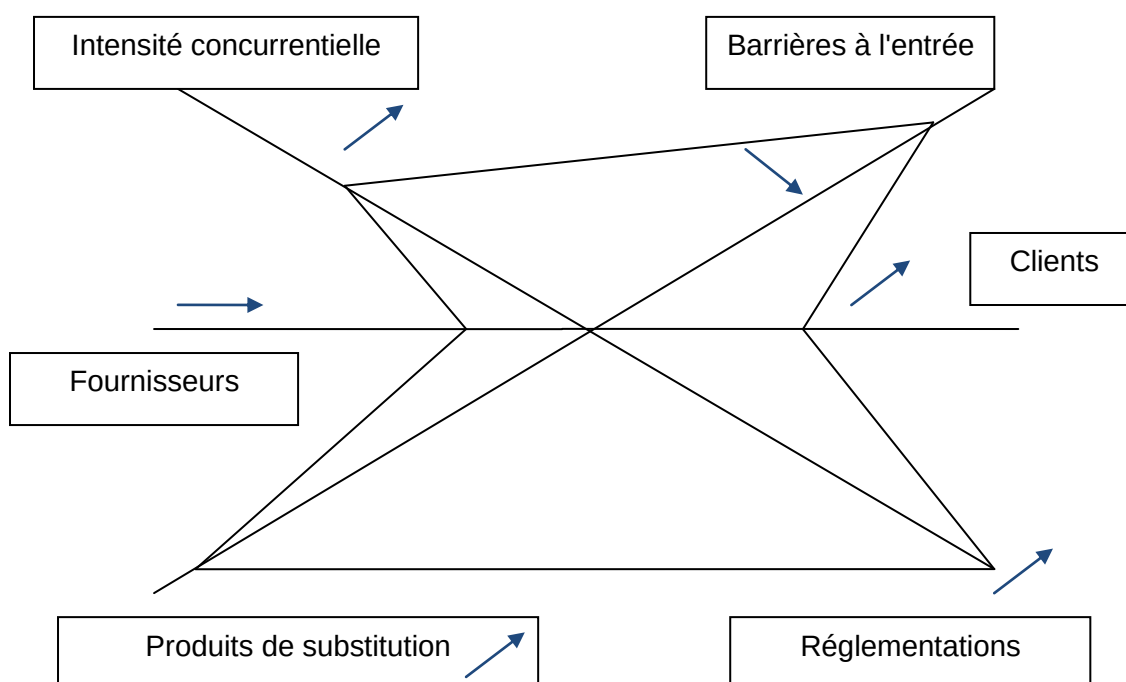
Intensité des forces à l'échelle internationale



2.2.1 PORTER France

Le marché français est le deuxième plus gros marché d'Europe. Il se caractérise par un grand nombre de consommateurs d'antidépresseurs et d'antibiotique. Seulement le gouvernement français doit faire face à un lourd déficit de son système de sécurité social. C'est pourquoi elle met en place un durcissement de sa politique de régulation mis en place par les organismes payeurs afin de baisser le volume et le montant des remboursements (participation, plafond, cas par cas). Ils mènent une campagne de sensibilisation aux produits génériques auprès des professionnels de santé et des consommateurs. Néanmoins les produits fars du groupe Sanofi-Avantis restent leader sur le marché.

Ainsi les barrières à l'entrée diminues en raison de la facilité d'entrer sur le marché grâce à la rentrée dans le domaine public des brevets de certains blockbusters, donnant la possibilité aux petites entreprises pharmaceutiques de produire un médicament à succès sans forcément dépenser des sommes astronomiques en R&D et en test. Ce qui a pour effet d'augmenter l'intensité concurrentielle puisque ces petites entreprises peuvent ainsi se focaliser sur l'effort de commercialisation et concurrencer les « big pharma »*. De même la force exercée par les produits de substitution est décuplée. Car le client a de plus en plus le pouvoir de choisir entre les blockbusters et les génériques. Mais la pression que peut exercer le client reste marginal en raison tout d'abord des restrictions de plus en plus nombreuses en ce qui concerne les modalités de remboursement qui détermine le consommateur vers tel générique plutôt que vers les blockbusters habituels. Puis parce que la plupart du temps les médicaments doivent être prescrit et ce sont donc les médecins qui les choisissent pour le malade.



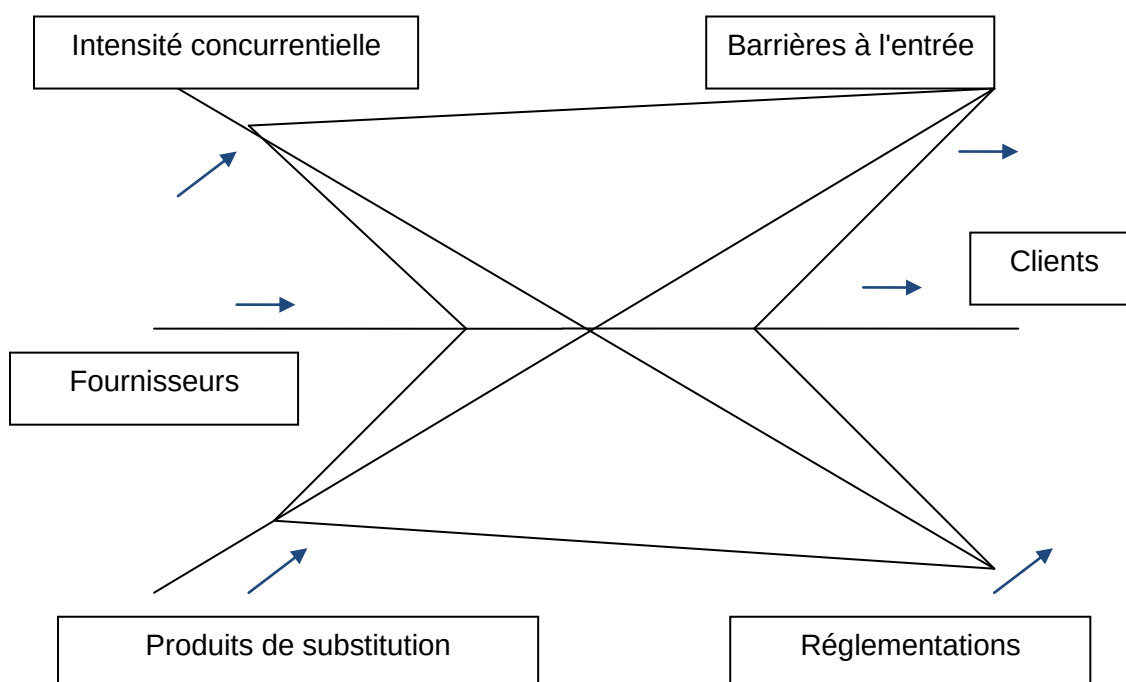
2.2.2 PORTER Etats-Unis

Le médicament représente un bien, sévèrement réglementé aux Etats-Unis en matière d'accès au marché. Il est caractérisé par un ensemble de réglementations publiques qui influencent très fortement son activité et concerne toute la filière. Citons parmi ces réglementations, les mesures de contrôle de fabrication, le droit des brevets, de la publicité, les procédures publiques d'enregistrement et de mise sur le marché. Mais du point de vue des prix, les États-Unis représentent aujourd'hui le plus profitable des marchés en l'absence de contrôle et de restrictions. Les prix des médicaments ne sont en effet pas administrés, c'est le marché qui les fixe.

En 2006 l'industrie pharmaceutique a réalisé un chiffre d'affaire de 300 milliards de dollars. Cet élan est à mettre essentiellement au crédit de son nouveau système de santé, « Medicare » qui permet un meilleur accès aux médicaments pour les personnes âgées et les handicapés.

Mais pour 2007/2008 le marché américain devrait être marqué comme la France par un durcissement des politiques de régulation mises en place par les organismes payeurs, annonçant un ralentissement durable de sa croissance.





Partie II CAS SANOFI - AVENTIS

1. Activité de Sanofi-Aventis

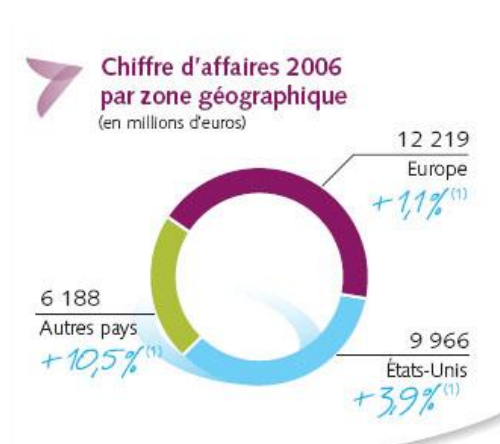
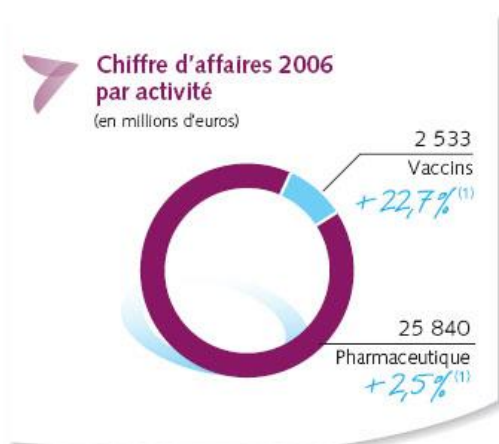
1.1. Chiffres

Sanofi-aventis est numéro 1 en Europe et numéro 3 mondial, de l'industrie pharmaceutique.

- La part de marché mondial de Sanofi-aventis est de 5,3 %.
- Le chiffre d'affaires en 2006 est de 28,4 milliards d'euros, soit une hausse de 4 % par rapport à l'année précédente.



- Evolution du chiffre d'affaires entre 2005 et 2006, par activité et par zone géographique



2. Analyse interne, externe et facteurs clés de succès

Analyse Interne		Analyse Externe	
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Moyens en R&D importants - Portefeuille en R&D très innovant et équilibré - Implantation et distribution au niveau mondial - Couverture des 7 axes thérapeutiques majeurs, multitude de produits - Notoriété - CA croissant et conséquent - Intégration de la production	- Structure trop lourde - Manque de flexibilité	- Remboursement par la sécurité sociale d'une grande partie de médicaments donc accès au plus grand nombre - Vieillesse population : prise en charge d'un grand nombre de personnes âgées et donc plus de besoin médicamenteux - Elévation du niveau de vie international moyen - Beaucoup de pauvreté et donc prolifération des maladies dues au manque d'hygiène - marché peu concentré : possibilités d'acquisitions et de fusions	- Lois en vigueur, normes à respecter - Associations de défense des animaux - Autorités sanitaires : prend du temps pour approuver un médicament et le mettre sur le marché - Ralentissement de la croissance du marché américain et donc mondial - Les gouvernements cherchent à contenir les dépenses des systèmes de santé, baisse des prix au Japon, génériques... - L'accès aux brevets devient public

Compétences distinctives
 Implantation au niveau mondial, et présence sur l'axe majeur des génériques

Facteurs clés de succès
 Capacité à respecter les réglementations liées à l'industrie pharmaceutique

Partie III LES OBJECTIFS

1.1 Les facteurs clefs de succès

Découvrir, développer et mettre à la disposition des médecins et de leurs patients des traitements innovants, efficaces et bien tolérés. Leur objectif serait de développer des médicaments destinés aux endémies dont les besoins sont les plus grands et pour l'ensemble des patients à travers le monde. Le Groupe entendrait également être présent aux côtés des patients atteints de maladies rares et s'attacherait à poursuivre le développement de molécules susceptibles de présenter un intérêt thérapeutique majeur. C'est ainsi que leur stratégie viserait à offrir une croissance profitable, qui permettrait de financer la recherche, d'aller plus vite que les concurrents et de rémunérer leurs actionnaires.

- Efficacité des médicaments
- Prix des médicaments
- Investissement dans la recherche
- Contrôle des coûts de production

1.2. Leurs enjeux

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique dans son ensemble est confrontée à de nouveaux enjeux. Qu'ils soient liés à l'augmentation de l'espérance de vie et donc aux maladies associées au vieillissement, à l'oncologie (ou cancérologie), aux véritables épidémies que sont l'obésité ou le diabète, aux risques d'endémies telles que SIDA ou grippe aviaire, ou aux besoins d'accès aux médicaments des plus défavorisés, partout dans le monde les besoins de santé non satisfaits augmentent.

Le marché de l'industrie pharmaceutique offre donc un énorme potentiel dans les années futures malgré un contexte plus difficile : ralentissement de la croissance du marché américain, gouvernements cherchant à contenir les dépenses des systèmes de santé, baisse des prix au Japon, génériques...

1.3. Définition des objectifs

1.3.1 Stratégie en recherche et développement

La R&D d'un médicament mobilise une part importante des ressources de sanofi-aventis. Des chercheurs de toutes les nationalités travaillent ensemble à la conception des médicaments de demain. La R&D est un processus long, complexe et coûteux. Pour l'avenir, Sanofi-aventis a tout intérêt à maintenir ou à augmenter la part de son budget en R&D. De plus pour continuer sa croissance, Sanofi-aventis pourrait orienter ses choix stratégiques sur les points suivants :

Veiller à l'éthique de la recherche :

Les essais cliniques et les essais sur les animaux.

Dans une démarche de transparence, Sanofi-aventis s'est engagé à élargir la diffusion des résultats des études cliniques réalisées. À chaque fois que cela est possible, le Groupe cherche à réduire l'utilisation des animaux de laboratoires et à les remplacer par des modèles de substitution (alternatifs).

La bioéthique et les cellules souches.

Le Groupe étudie actuellement des cellules souches ainsi que des cellules souches somatiques humaines adultes et foetales, afin d'affiner ses connaissances dans certains domaines (système nerveux central ou système cardiovasculaire).

Ces recherches se font dans le plus grand respect de la personne humaine, de l'éthique et des réglementations nationales en vigueur.

Les maladies rares.

Le Groupe développe des médicaments destinés à soigner des affections rares et sévères pour lesquelles il n'existe pas aujourd'hui de traitement efficace disponible. En plus de ses propres recherches, Sanofi-aventis a signé différents partenariats avec le programme Erditi (libre accès à certaines molécules développées par le Groupe) ou OrphanXchange (base de données sur les maladies rares) et devrait continuer à s'associer à de grands partenaires pour développer sa notoriété et appuyer sa place comme grand groupe pharmaceutique respectant l'éthique de la recherche.

Garantir la qualité, la sécurité et la disponibilité des médicaments :

La qualité. Les services Qualité du Groupe sont organisés pour veiller au respect des principes et à l'application des procédures de qualité qu'il a édictées (par exemple concernant les bonnes pratiques cliniques, les dossiers d'enregistrement, le contrôle publicitaire...). Cette préoccupation constante permet d'anticiper les contrôles réguliers des autorités de santé (l'Afssaps en France).

La pharmacovigilance. Afin d'évaluer et de surveiller constamment les risques liés à l'utilisation des produits pharmaceutiques, les laboratoires sont tenus de présenter aux autorités sanitaires des rapports périodiques de synthèse. Toutes les filiales de Sanofi-aventis sont dotées de structures de pharmacovigilance permettant à l'information de circuler rapidement et efficacement.

L'approvisionnement. Certains traitements ne peuvent être interrompus sans faire courir de risques sérieux aux patients. Voilà pourquoi sanofi-aventis a mis en place une politique de production et d'approvisionnement, destinée à réduire au maximum la possibilité de rupture de fourniture de ses produits.

1.3.2 Stratégie de production

La reproductibilité des processus de fabrication et le respect scrupuleux des procédures de qualité sont les exigences auxquelles se plient tous les acteurs impliqués dans la fabrication des médicaments du Groupe. Par conséquent, Sanofi-aventis devrait renforcer les points suivants :

Garantir la traçabilité :

La traçabilité des médicaments est une obligation réglementaire qui doit répondre à deux objectifs : garantir leur qualité et permettre leur retrait, le cas échéant. C'est pourquoi les médicaments sont fabriqués par lots. Ces lots reçoivent un numéro de contrôle qui est imprimé ou gravé sur chaque

emballage. Ainsi, le fabricant du médicament peut retracer l'historique de fabrication de tout lot de médicaments. Lorsqu'un lot s'avère défectueux, il incombe à l'exploitant de connaître à tout moment la localisation et donc les destinataires (grossistes, officines, visiteurs médicaux ou hôpitaux...) afin de mieux pouvoir retirer tous les produits du marché.

Garantir le contrôle qualité :

Afin de garantir la qualité des médicaments au patient, des normes très strictes encadrent chaque étape de sa production (synthèse de la substance active, addition des excipients, fabrication de la forme galénique, conditionnement). Tous les éléments liés à la production sont consignés dans un dossier spécifique, nécessaire à l'obtention d'une AMM. Ce dossier est un élément essentiel en cas de problème avec un produit. Il permet à sanofi-aventis de trouver si le problème est lié au médicament lui-même ou aux conditions dans lesquelles il a été produit. Aujourd'hui, le coût des contrôles qualité représente une partie importante du coût de fabrication.

1.3.3. Stratégie de distribution

Afin d'augmenter leur profit, Sanofi-aventis pourrait pratiquer une discrimination des prix sur les génériques. Il s'agirait de vendre moins cher les génériques dans les pays en voie de développement et d'en interdire l'exportation. Ce procédé permettrait de couvrir une plus grande partie de la demande mondiale. Actuellement, les pays riches sont les seuls à se voir offrir un portefeuille complet de médicament, or ils ne sont pas les seuls à en avoir besoin.

De plus, Sanofi-aventis pourrait passer des accords informels avec les distributeurs et les prescripteurs de façon à ce qu'ils favorisent la vente des produits de Sanofi-aventis plutôt qu'un générique.



Détermination des axes de recherches

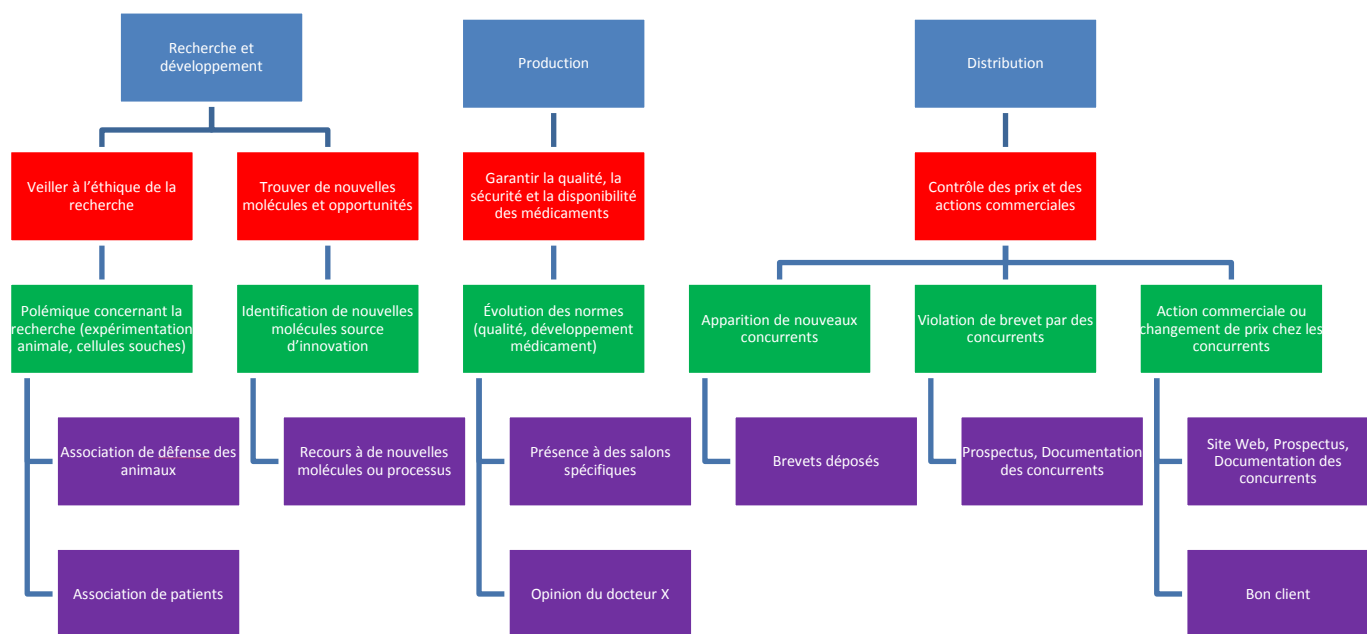
Renseignements à connaître	à Personne Intéressée	Date de péremption	Précision Requête
Évolution des normes (qualité,	Responsable R&D Responsable qualité	Date de modification des textes	Texte exact

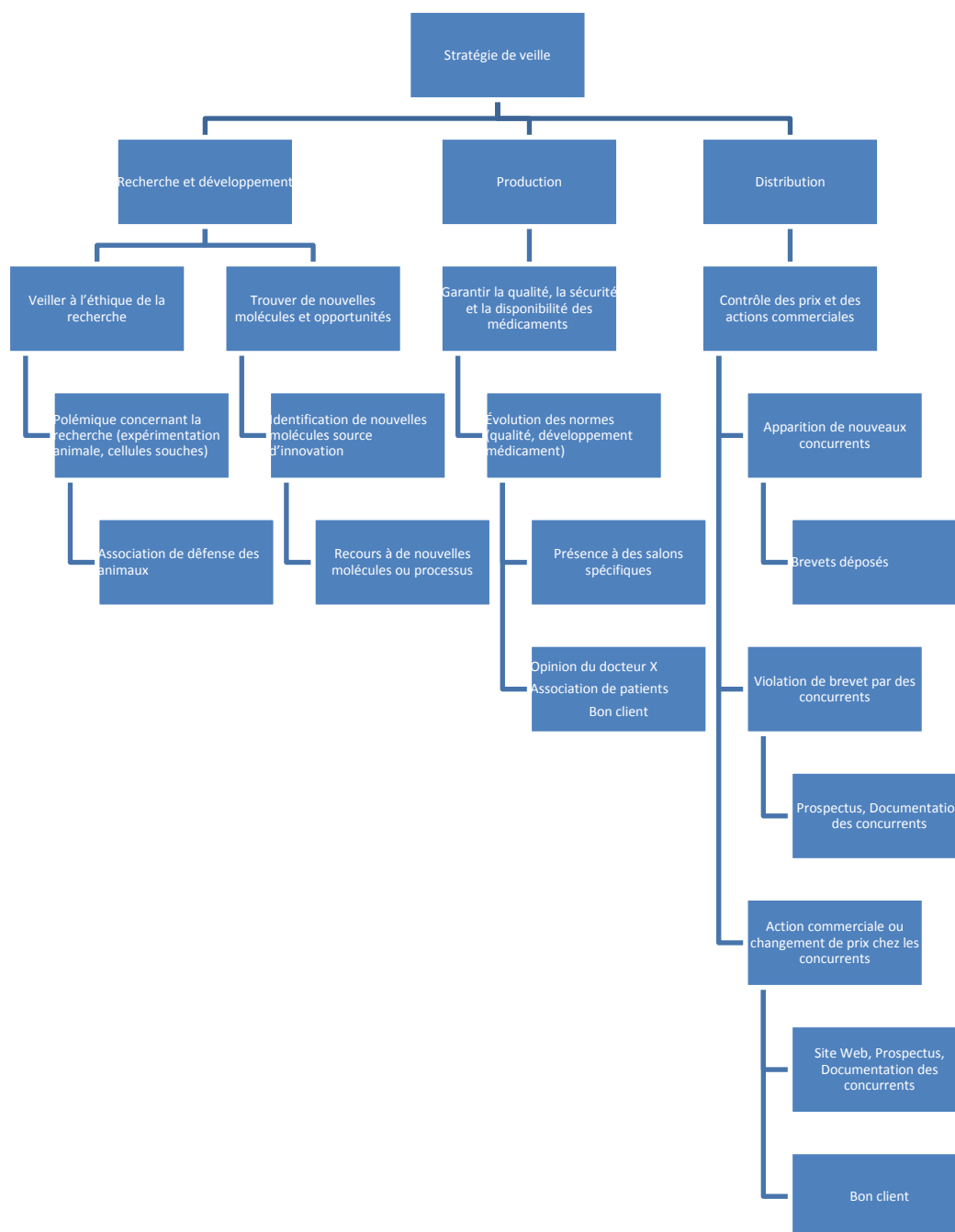
développement médicament)			
Identification de nouvelles molécules potentiellement source d'innovation	Responsable R&D	Date de publication des études, reconnaissance du milieu scientifique	Définition chimique de ces molécules
Polémique concernant la recherche (expérimentation animale, cellules souches)	Responsable marketing	Médiatisation de l'information	Le type d'expérience source de cette polémique
Apparition de nouveaux concurrents génériques	Direction générale	Début de l'activité	Le type de produit commercialisé et le marché visé
Violation de brevet par des concurrents	Cellule juridique Direction générale	Fabrication des médicaments protégés par ces brevets	Les brevets violés
Action commerciale ou changement de prix chez les concurrents	Direction générale Responsable marketing	Fin de l'action ou prix effectivement changé	Type d'action et produits concernés

Les indicateurs potentiels

Indicateur	Qui collecte l'information ?	Sources	Précision requise
Site Web, prospectus, documentation des concurrents	Veilleur Commerciaux	Internet Revues (génériques, professionnelles, consommateurs) Points de vente (pharmacies)	T+10 mois
Présence à des salons spécifiques (salon du médicament, congrès de médecins)	Directeur technique / commercial Commerciaux	Congrès	Après le congrès
Recours à de nouvelles molécules ou processus	Acheteurs	Fournisseurs	T+10 mois
Opinion du docteur X Association de patients Bon client	Directeur commercial	Docteur X	T+10 mois
Association de défense des animaux	Veilleur Commerciaux	Annonce des associations, magazines, télévision	T+10 mois
Brevets déposés	Service de documentation	Banque de données sur les brevets	Dès le dépôt du brevet

Récapitulatif





En quoi intervient la veille ?

La veille va permettre :

- De transformer les informations en renseignements
- D'aider le décideur dans sa prise de décision
- De réduire les incertitudes
- De saisir les opportunités
- D'augmenter la collaboration entre individus et unités
- De devancer la concurrence
- D'influencer les décideurs
- D'agir plus rapidement

Nous définissons la veille stratégique comme un processus suivant une démarche rigoureuse, continue et itérative visant à une surveillance active de l'environnement d'une entreprise, par une exploitation systématique et organisée de l'information.

Cette approche méthodique est le moyen pour l'entreprise de faire émerger les éléments stratégiques de la masse d'information disponible aujourd'hui.

Les principaux objectifs sont de **se tenir informé des innovations dans le secteur**, voire dans d'autres secteurs, de **repérer toutes les innovations utiles** assurant l'aide aux développements techniques, d'**anticiper les évolutions...**, pour **créer ou découvrir des opportunités, prévenir et détecter les menaces, réduire les risques liés à l'incertitude...**

⇒ En résumé, la veille stratégique est **un outil permettant de sauvegarder et faire croître l'entreprise.**

La veille stratégique est un terme générique qui englobe :

- ① **La veille technologique** : désigne les recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits ou services, aux procédés de fabrication, aux matériaux...
- ② **La veille concurrentielle** : porte sur les concurrents actuels ou potentiels.
- ③ **La veille commerciale** : concerne les fournisseurs et sous-traitants, les clients ou les marchés...
- ④ **La veille environnementale** : désigne le reste de l'environnement de l'entreprise, comme les aspects politique, géopolitique, socioculturelle, réglementaire, juridique, législative...

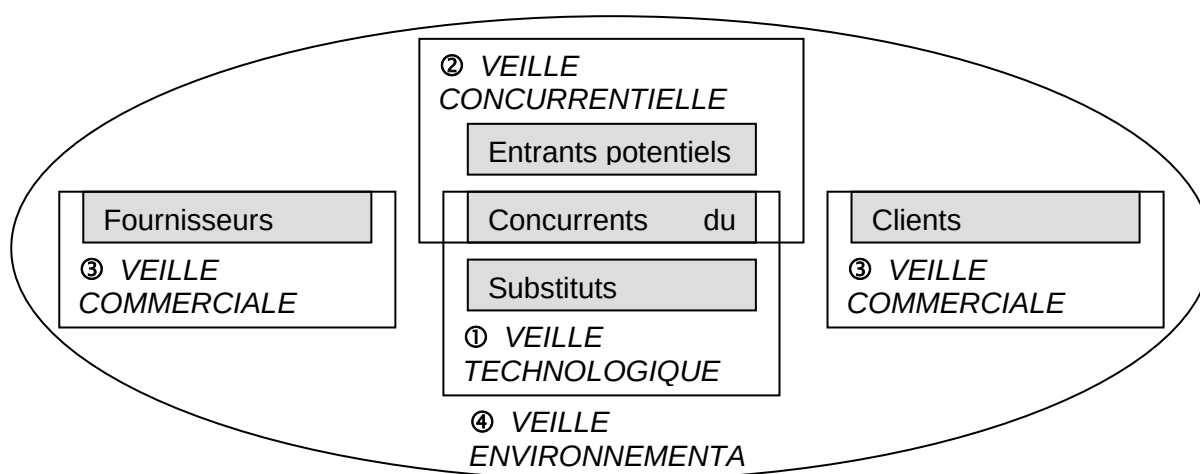


Figure 1 : Aux 5 forces concurrentielles du marché identifiées par Michael Porter, 4 types de veille peuvent être associés.

Les attentes du processus de veille pour Sanofi

« La mise en place d'un projet d'intelligence économique n'est pas neutre : l'information est à n'en plus douter l'un des actifs de l'entreprise les plus difficiles à manipuler, d'une part parce que des enjeux forts de pouvoir y sont associés, mais aussi parce qu'elle innerve l'ensemble des processus de l'entreprise, et en particulier le processus de création de produits », selon Alain Bloch.

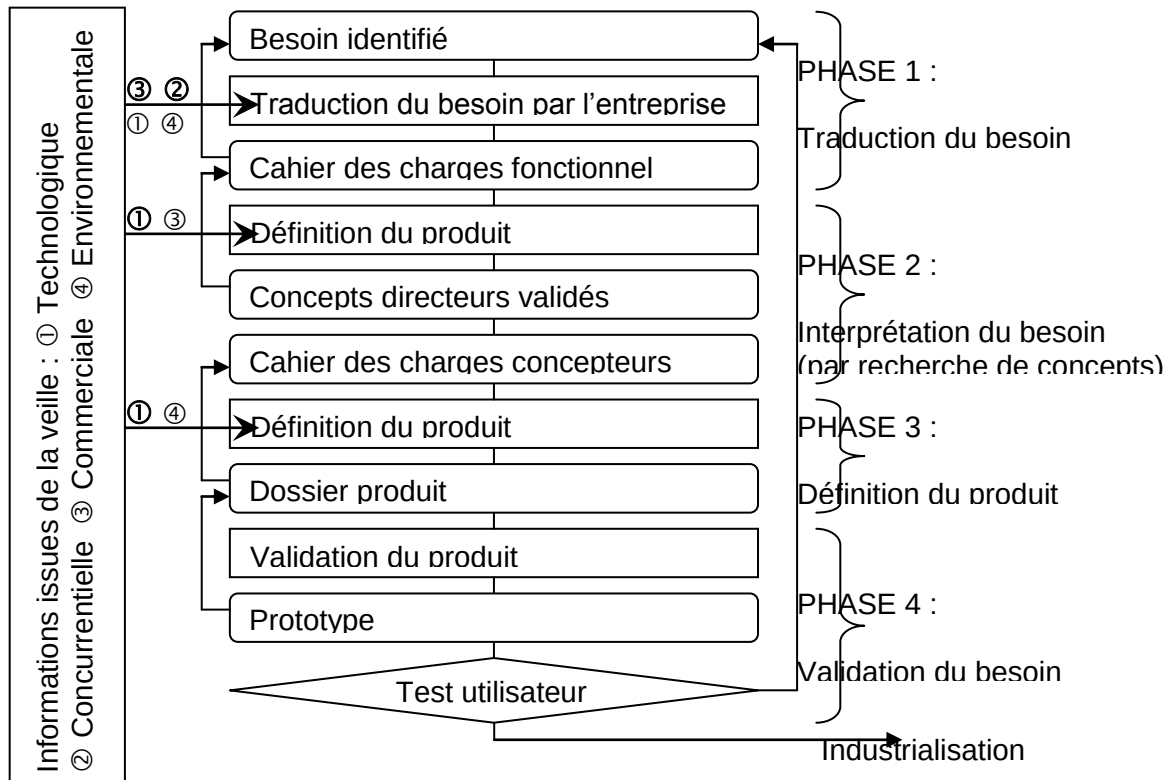


Figure 5 : Influence de la veille stratégique sur le processus de conception

Nous avons indiqué les flux d'information issus de la veille, afin de mieux comprendre quel(s) type(s) d'information influenc(ent) quelles phases du processus de conception.

Lors de la phase de traduction du besoin identifié par l'entreprise, la veille stratégique permet d'offrir une meilleure vision de l'environnement du projet grâce aux connaissances du marché, des besoins clients, de la concurrence, des technologies et de l'environnement.

Pour interpréter le besoin, le champ d'investigation des concepts doit être élargi au maximum afin de répondre à la traduction du besoin, le but étant de proposer des concepts directeurs validés en fonction des veilles technologique et commerciale et de la stratégie de l'entreprise.

Pour la définition du produit à concevoir, la veille technologique permet d'aider le concepteur dans ses choix de solutions, tout en intégrant les informations issues de la veille environnementale.

Partie IV LES ENJEUX DE LA VEILLE

Pourquoi faire de la veille?

- Mieux gérer et traiter les ressources informationnelles
- Accroître la productivité
- Identifier des spécialistes et des experts
- Analyser des tendances
- Élaborer des dossiers de recherche
- Favoriser l'innovation de produits et de procédés
- Être en mesure de réagir rapidement à l'information
- Systématiser le processus de recherche, traitement et dissémination de renseignements

Fonctions	Type de veille	Intérêts	Exemples de sites
- Documentation - Etudes/Stratégie - Com & Marketing	CONCURRENTIELLE	- Surveiller les dernières publications de ses concurrents - Détecter le lancement de nouveaux produits	Ceux des concurrents essentiellement : www.pfizer.fr www.gsk.fr www.novartis.fr www.jnj.com www.astrazeneca.fr www.merck.com www.roche.fr
- Juridique - R&D - Documentation	REGLEMENTAIRE	- Détecter les nouvelles réglementations - Agir auprès des institutions avant la mise en application des lois	www.legifrance.fr www.europa.int.eu
- R&D - Documentation	TECHNOLOGIQUE	- Surveiller la publication de nouveaux brevets - Collecter les nouvelles études - Suivre les travaux des chercheurs	European Patent Office : ep.espacenet.com Institut de l'Information Scientifique et Technique : www.inist.fr http://www.inpi.fr/
- Documentation - Etudes/Stratégie	SECTORIELLE	- Surveiller l'actualité de son secteur - Suivre ses fournisseurs	Les sites de news généralistes et spécialisés (CCI)
- Etudes/Stratégie - Com & Marketing	SOCIETALE	- Détecter les nouvelles tendances - Evaluer l'image de l'entreprise	- Forums de discussion - Newsgroups

- Com & Marketing - Documentation - Commercial	COMMERCIALE	- Surveiller les appels d'offre - Suivre l'actualité des clients - Détecter de nouvelles opportunités dans la presse	Journal Officiel : djo.journal-officiel.gouv.fr Sites des clients de Sanofi-Aventis
---	-------------	--	---

Chez un grand groupe comme Sanofi-Aventis, faire de la veille peu aussi être traité comme suit :

- surveiller l'évolution des portefeuilles de concurrents et leurs investissements R&D et promotionnels prioritaires
- surveiller les rapprochements entre laboratoires pouvant représenter une menace pour Sanofi-Aventis
- surveiller le positionnement des médicaments concurrents et les argumentaires de vente des délégués médicaux
- identifier et suivre les leaders d'opinion et les organisations et congrès
- surveiller les rumeurs circulant sur leurs médicaments et identifier leurs sources
- identifier l'organisation des ventes des concurrents et les priorités commerciales
- anticiper plaintes et procès lors du lancement d'un médicament pouvant retarder la maximisation des ventes
- surveiller les évolutions du cadre réglementaire de la santé (déremboursement, génériques,...)

Bien entendu, désormais une grande partie de la veille peut se faire grâce à l'outil internet. En effet, cet outil permet d'accéder à une mine d'informations non négligeable.

Comme tout groupe de taille importante, Sanofi-Aventis utilise des outils de veille semblables à des moteurs de recherche puissants.

Voici ce sur quoi Sanofi-Aventis peut veiller sur internet afin de maîtriser l'information :

Veille sur son image

- écoute permanente de l'Internet
- veille sur sa réputation et sur celle de ses concurrents

Veille de ses concurrents

- pour que Sanofi-Aventis puisse lire ses communiqués
- pour que le groupe soit informé des changements sur le site internet des concurrents

Veille de son environnement

- fournisseurs
- législations

Veille de ses clients et ses marchés

- pour anticiper les besoins de ses clients
- pour suivre l'évolution du marché

Partie V LE DISPOSITIF DE VEILLE

La mission du veilleur est de savoir répondre à tout moment, le plus précisément possible, aux différentes questions énoncées ci-dessous (la liste exhaustive) :

Types	Questions	Objets de réponses	Localisations
① Veille Technologique	Quelles sont les matières premières innovantes ? Quels sont les composants nouveaux ou d'avenir ? Quelles sont les nouveautés techniques ? Quelles sont les évolutions dans les secteurs annexes au domaine de l'entreprise ? Est-ce que les concurrents déposent des brevets ? Quels laboratoires travaillent pour les clients potentiels, prospects ? Quels sont les travaux en cours de ces derniers ?	Nouveaux produits Nouveaux services Nouveaux procédés Nouveaux axes de R&D Nouveautés dans le domaine de l'entreprise Technologies émergentes Innovations de rupture	Salons Fournisseurs Revues spécialisées, scientifiques, techniques Publications, thèses Base de données INPI Réseau d'experts
② Veille concurrentielle	Quels sont les concurrents nationaux (Français) et mondiaux ? Quels produits fabriquent-ils ? Quelles sont les caractéristiques de leurs processus de fabrication ? Quelle est leur stratégie ? Es-ce qu'ils communiquent, et sur quoi communiquent-ils ?	Nouveaux entrants Nouveaux produits Analyse de la stratégie et de la communication des concurrents	Salons Revendeurs Revues spécialisées Publicité Internet
③ Veille commerciale	Dans quels pays le groupe peut-il et veut-il exporter ? Peut-il mettre en adéquation ses produits avec les spécificités et réglementations des marchés locaux ? Quels sont les organisations consuméristes dans ces pays cibles ?	Parts de marché Prix de vente Meilleures ventes Tendances de marché Attentes des consommateurs/patients/malades	Etudes de marché NIELSEN Revendeurs Publicité Internet
④ Veille environnemental	Quelles sont les cultures des pays cibles ? Quels sont leurs niveaux de vie ? Quelles sont leurs habitudes de vie et de consommation ? Quels sont leurs milieux climatiques ? Quelles sont les normes en vigueur ?	Observation et analyse statistique des populations et de leurs environnements Normes	Organismes locaux Livres, documents Statistiques Normes

La démarche du veilleur se nourrit de différentes sources :

- *Revues génériques :*

- *Revues professionnelles :*
 - Actualités pharmaceutiques
 - Annales Pharmaceutique Française
 - Actualités pharmaceutiques hospitalières
 - Le Pharmacien hospitalier
 - Officine
 - Alternative Santé
 - Hôpitaux Magazine
 - Hospitalia
 - Impact Médecine
 - Impact Pharmacien
 - Industrie Pharma Magazine

- *Revues consommateurs : Que Choisir, 60 millions de consommateurs, Test-Achats Magazine (Belgique), Stiftung Warentest (Allemagne), Altroconsumo (Italie)...*

- Les sites des organismes consommateurs :
 - Le Conseil national de la consommation
Organisme paritaire consultatif placé auprès du ministre chargé de la consommation qui en assure la présidence ; il a pour mission d'être un lieu de concertation, d'information et débats entre consommateurs, usagers et professionnels pour les orientations des pouvoirs publics en matière de politique de la consommation.
 - Un centre technique de la consommation
Chargé, en région, de fournir des ressources aux organisations de consommateurs : études, information, formation.
 - L'Institut national de la consommation : <http://www.conso.net>
Editeur de 60 Millions de consommateurs, établissement public à caractère industriel et commercial, il a été créé en 1966 pour apporter un soutien aux consommateurs et à leurs associations.
 - Le Bureau européen des unions de consommateurs :
<http://www.beuc.org/>
Représente les organisations de consommateurs à Bruxelles.
 - Consumers International : <http://www.consumersinternational.org/>
Cette organisation regroupe les associations de consommateurs du monde entier ; elle a essentiellement un rôle de formation et sensibilisation dans les pays en voie de développement, elle intervient également auprès des instances internationales.

- *Points de vente : Les pharmacies. Le veilleur analyse les « linéaires », puis questionne les pharmaciens et préparateurs en Pharmacie sur les tendances de « consommation », et le comportement des clients...*

- *Internet : il surveille les marchés grâce aux sites des concurrents et des domaines d'activité proches de ceux l'industrie pharmaceutique. Il recherche des signaux d'alerte précoce sur les concurrents, les entrants potentiels, les substituts, les fournisseurs, sur les tendances...*

Synthèse

Nous avons pu constater, tout au long de ce dossier, l'enjeu que représente un dispositif de veille dans une organisation tel que celle de Sanofi Aventis.

En effet, le dispositif de veille va permettre à l'entreprise de mieux connaître son environnement afin de créer ou découvrir des opportunités ou, peut être l'enjeu le plus important, de prévenir et détecter les menaces.

Si ce dispositif est correctement suivi et soutenu par l'ensemble de l'organisation, il permettra de récupérer des signaux d'alerte précoce qui pourront être traités et ainsi remonter aux personnes intéressées afin de prendre les mesures adéquates tel que, notamment modifier sensiblement la stratégie de l'entreprise et influencer les décisions futures.

Mais il faut aller plus loin. L'entreprise doit mettre en place une politique de gestion des connaissances et des compétences pour passer d'une base de données statique à une base de connaissances dynamique ; la connaissance étant la mise en action de l'information. Cette démarche de Knowledge Management permettra d'identifier les porteurs de savoirs, ainsi que leurs connaissances et compétences stratégiques, et de renforcer ou développer l'avance technologique de l'entreprise dans son secteur.