

# PROFESSION CHASSEURS DE MOLÉCULES

Ils sont quelques centaines dans les laboratoires de toutes tailles à parcourir l'Europe ou le monde afin d'acheter ou de céder des molécules, des produits ou des entreprises pharmaceutiques. Regard sur un métier peu connu mais très exposé.

**A**thènes accueille ce 8 mars le gratin mondial des « business développeurs » (BD) pour une nouvelle manifestation autour de l'EuroPLX, une plateforme de rencontres lancée par la société allemande Raucon en 1995<sup>1</sup>. Il y sera question d'accords collaboratifs dans le domaine des génériques, des médicaments OTC et des nutraceutiques. Au même moment s'ouvrira à Genève la 6<sup>ème</sup> conférence internationale du partenariat, BioSquare, où se retrouveront d'autres BD sur d'autres sujets. Ce même public sera ensuite invité à se préparer pour un nouveau meeting, qui se tiendra cette fois en juin à Budapest. Le carnet de rendez-vous et le timing des chargés du développement des affaires des laboratoires pharmaceutiques et des sociétés de biotech est de plus en plus chargé et serré. Il

est vrai que pour le seul mois de février, les analystes des accords de partenariats et de licences - in et out - recensent plus d'une centaine de tractations. Sans doute la partie la plus visible de l'iceberg, dont l'essentiel reste largement immergé, sinon méconnu de la plupart des acteurs de la branche. « Pour bon nombre de firmes pharmaceutiques, la R&D interne ne constitue plus qu'une partie de la stratégie de développement des nouveaux produits », expliquent les experts du *pharma licensing*<sup>2</sup>. Progressivement et de manière accélérée avec les vagues successives de fusions qui ont marqué le secteur ces dix dernières années, les industriels du médicament ont recours, entre eux, de manière croissante, à de nombreux accords de licence, de partenariat, de co-marketing ou encore de co-promotion de leurs produits. « Au moins un tiers des

Pour Anne Gianfermi, « les biotech sont un véritable creuset pour les laboratoires ».



DR

médicaments des *big pharma* sont désormais licenciés ou acquis autrement de sources extérieures – incluant des firmes de moindre taille dans le monde entier », souligne à cet égard Marcia Angel, dans un récent ouvrage polémique sur les pratiques actuelles des laboratoires mondiaux<sup>3</sup>. Elle rappelle ainsi que les revenus tirés des produits licenciés peuvent varier de 17 % chez GSK à 30 % chez Pfizer, voire à 35 % chez l'américain Merck.

**La pépite est en phase 3.** L'origine de ces mouvements est sans doute à chercher du côté de la baisse de productivité de la R&D de l'ensemble des sociétés de la branche et de ce que l'on a désormais coutume de dénommer la fin du modèle blockbuster<sup>4</sup>. « L'essentiel des molécules vient de plus en plus de développements conjoints et les laboratoires ont besoin des autres pour progresser », note à cet égard Anne Gianfermi, ancienne directrice de Business Unit chez Solvay et secrétaire générale de l'association française des « business développeurs », le PLCE Pour cette ►►►

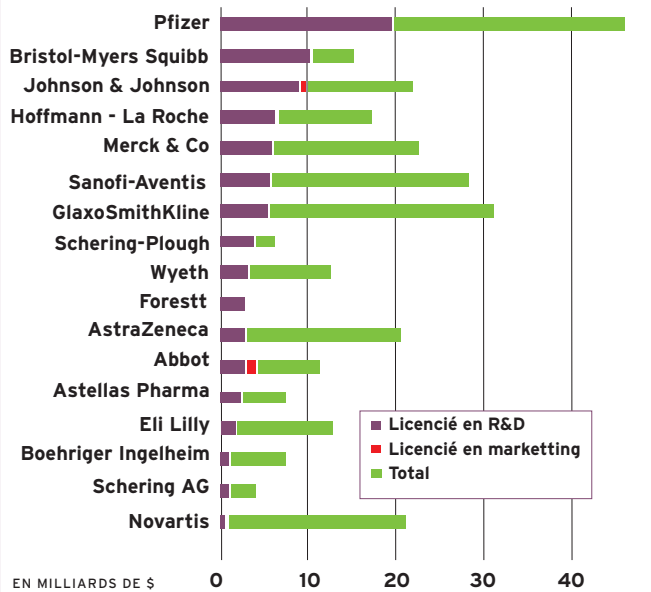
## ► ROCHE : UNE STRATÉGIE PARTENARIALE ACTIVE

C'est le département « Roche Pharma Partnering » qui gère depuis Bâle le business développement au sein du groupe suisse et qui contribue à la création d'un portefeuille « dynamique et robuste » indique ce dernier. Pour l'année écoulée, Roche a signé 31 accords de licensing, incluant 6 produits et 17 partenariats technologiques et de recherche, précise son rapport annuel 2005. Il a également étendu ses relations avec des partenaires à long terme, tels GSK, Protein Design Labs et Evotec. Au dernier Symposium International du Pharma Licensing de Madrid, en

septembre dernier, Roche a été sélectionné comme le « preferred partner » en la matière. Pas moins de 1 500 opportunités externes sont ainsi analysées chaque année par Pharma Partnering (PP), qui emploie plus de 80 personnes. « Si notre recherche est particulièrement productive, notamment avec Genentech, nous tendons à terme à une répartition 50-50 entre ce qui est issu de notre recherche et ce qui découle de partenariats externes », précise Cécile Grosskopf, en charge du business développement au sein de la filiale française.

## Revenus tirés des accords de licensing chez les big pharma

SOURCE - WOOD MACKENZIE'S PRODUCTIVITY &amp; LICENSINGVIEW



En 2004, Pfizer, le leader mondial du médicament, génère les plus hauts revenus des produits licenciés. GSK qui a, de son côté, emporté le plus grand nombre d'affaires en matière de licensing, ne se situe cependant qu'au 6<sup>ème</sup> rang. En 2009, Roche passera à la 1<sup>ère</sup> place de ce classement grâce notamment à la bonne performance de ses produits licenciés-in dans le domaine de l'oncologie.

►►► dernière, l'explosion des accords de licences, qui peuvent peser jusqu'à 50 % des produits d'un laboratoire, est due pour l'essentiel à l'arrivée massive des biotech, « un véritable creuset pour les laboratoires », mais aussi à celle des génériques, « qui ont fait chuter la rentabilité des grands laboratoires et les ont obligé à chercher ailleurs que dans de leur propre R&D ». Deux phénomènes récents qui ont, à leur manière, ouvert un vrai boulevard au métier de BD. « Considéré dans le passé comme un placard doré, ce dernier s'est vite imposé comme une fonction importante pour aller chercher les molécules qui manquaient dans le pipeline », poursuit la secrétaire générale. Ancien président co-fondateur du PLCF, ex-BD chez Roussel Uclaf, aujourd'hui consultant dans sa propre société, KA Conseil, Gérard Kannengiesser voit deux explications simples à cette expansion du « licensing » : « un besoin de molécules et de produits pour nourrir ses filiales et les changements stratégiques opérés dans les portefeuilles ». « Tout le monde est à l'affût de produits à acheter », souligne de son côté Neil Brown, vice-président licence et acquisition chez Prostrakan, une jeune société écossaise qui a combiné une forte croissance externe en Europe et une politique active de licensing pour alimenter sa croissance organique. A cet égard, la pépite est le produit en phase 3, très recherché, mais

aussi très rare. A défaut, nos BD se tourneront vers une spécialité commercialisée depuis un certain temps, au CA stable et surtout à l'abri d'une menace de générique. « Pour faire ses courses, les Etats-Unis restent probablement le meilleur marché », indique encore le vice-président.

**Un job très exposé.** « On a longtemps décrit le syndrome du NIH » (« non invented here »), explique Claude Alain Cudennec, président du PLCF (voir ci-après). « Aujourd'hui les réticences ont été levées et on cherche facilement ailleurs ce que l'on ne sait pas trouver en interne ». Dans ce contexte nouveau, où l'on préfère souvent posséder plusieurs produits de bon niveau plutôt qu'un seul qui focalisera sur lui les possibilités de développement, mais aussi bien des risques si l'on s'en réfère à quelques récentes affaires, le business développement est appelé à un bel avenir. Ainsi la « chasse aux molécules » est-elle devenue l'apanage de BD opérant au sein de départements spécialisés dans les *Big Pharma* ou de spécialistes de la question au sein de sociétés plus petites. Chez Pfizer France, Christophe Fabrègue, jeune business développeur issu de Sciences Po, a en charge le territoire français et d'autres missions bien précises. Parmi ces dernières figurent la cession de produits non stratégiques, les nouveaux produits en pré-AMM et en développement, la cession et l'acquisition de produits ou encore le partenariat et les accords avec d'autres laboratoires. « C'est l'un des métiers les plus transverses que l'on puisse trouver », explique le manager business développement des affaires du leader mondial du médicament. « Mais si c'est un métier passionnant, c'est également un job très exposé. » Homme de négociations, de relations, de réseaux, le BD se trouve dans une position privilégiée dans les instances décisionnelles de l'entreprise dont il doit connaître très tôt les orientations stratégiques. « Il est

celui qui façonne le futur de l'entreprise » ajoute encore celui qui, à l'instar de ses confrères du PLCF, voit dans son activité comme la « diplomatie du business ». Guetteur chasseur qui connaît bien le terrain, le BD doit ainsi être à l'affût de toutes les bonnes opportunités. « Le BD doit être sur tous les coups, opiniâtre et doit savoir lever nombre de barrières en interne comme à l'extérieur », explique Anne Picot Delas, BD depuis trois années chez 3 M Santé, laboratoire qui a échappé à la mode des fusions et dont le CA est généré à plus de 90 % par les produits issus de sa R&D. Aussi la philosophie du département BD - qui comprend une douzaine de personnes au niveau du siège américain - est de multiplier les marchés de niches et de chasser les produits sur ces dernières. Cette approche de la question n'est pas la plus répandue dans les rangs des *Big Pharma* où la nécessité de faire ses courses sur le marché mondial est plutôt devenue la règle. « Toutes les études démontrent qu'au delà d'une certaine taille de R&D la productivité de cette dernière a tendance à décroître », explique Laurent Massuyer, directeur de la stratégie chez Lilly France et BD en charge de la vente des produits en fin de cycle de vie. « Tout grand laboratoire ne peut en conséquence faire l'impasse de regarder à l'extérieur et ne peut donc se passer de business développeur. » Un regard extérieur qui est ainsi plongé sur

« Les labos ont besoin de nous pour progresser »

les petites structures, souvent plus innovantes que les grosses. « Aujourd'hui, la branche pharma souffre d'une course à la rentabilité à court terme antinomique avec un développement stratégique d'une entreprise », résume dans ce contexte Anne Gianfermi. La nouvelle dynamique du marché passera-t-elle par la renaissance de ce modèle qui voulait, il y a peu encore, que « small » soit « beautiful » ? Propriétaire d'un laboratoire entièrement constitué à partir du business development, Alain Bouaziz veut y croire. De création récente (1999), Genopharm propose à ce jour une quarantaine de spécialités de niches et de santé publique pour des maladies orphelines. Autonome pour ses fabrications - le nouvel entrant de la branche dispose d'une unité de fabrication, Alkopharm, à Blois, qui façonne même pour d'autres *Big Pharma* -, comme pour sa distribution et sa logistique. Le pdg « chine » sur le marché ►►►

►►► mondial depuis la création de sa société. « Les bonnes pièces sont plus chères et davantage convoitées », note Alain Bouaziz, pour qui « les laboratoires ont compris qu'ils détenaient des potentiels financiers » dont la valorisation ne pouvait souvent se faire que dans des mains étrangères ! Aussi ce dernier est-il un adepte résolu d'une sorte de darwinisme pharmaceutique en choisissant de devenir leader, non sur un produit, mais sur une somme de niches délaissées. Le quotidien de ce BD hors normes est ainsi de « redonner vie et de remettre à jour de nouvelles indications pour des molécules délaissées » qui deviennent autant de produits capitaux pour nombre de malades. Chez Proteus, qui met au point et développe de nouvelles protéines et de nouveaux procédés bio-

**Il n'y a que de bonnes opportunités**

technologiques pour l'industrie pharmaceutique, cosmétique, la chimie fine et l'agrochimie, le concept qui a présidé à la création de la jeune biotech nîmoise a également été lancé avec des BD. « Nous avons monté des outils pour répondre aux besoins de l'industrie », confie Jean-François Bloch, dg adjoint et directeur de la propriété industrielle et du licensing. Fort de son expertise dans la biodiversité microbienne et de ses technologies propriétaires pour l'ingénierie des protéines, la société propose l'utilisation de nouvelles voies de synthèse chemo-biocatalytiques<sup>5</sup>, une « technologie d'évolution dirigée » qui constitue une alternative « propre et moins chère » à la synthèse classique des molécules. Pour avancer la « biotech blanche » mise aussi sur le business développement et les parte-

naires qui se retrouvent dans le club français comme dans d'autres plus européens. « Sans diminuer la valeur des opportunités offertes par les *big pharma*, c'est bien dans la foultitude de petites entreprises, qui vont aller chercher les grandes pour prendre en charge les développements, qu'existe certainement la plus grande densité d'alliances », résume à ce titre Claude Alain Cudennec. Car sur le marché très mondialisé du médicament, il n'y a pas de « petites affaires ». Il n'y a que de bonnes opportunités. ■

JEAN-JACQUES CRISTOFARI

(1) [www.raucon.com](http://www.raucon.com).

(2) [www.pharmalicensing.com](http://www.pharmalicensing.com) recense les accords de la branche pharmaceutique au quotidien.

(3) « La vérité sur les compagnies pharmaceutiques », Random House, 2004.

(4) En 2004, plus de 80 produits étaient des blockbusters, dont une trentaine avec plus de 2 milliards de dollars de vente dans le monde.

(5) Proteus vient dans ce cadre de créer avec PCAS, spécialisé dans la chimie fine, la société PCAS Biosolution.



DR

## INTERVIEW

# LES BD ONT LEUR CLUB

Les « business développeurs » sont réunis en France au sein d'une association dénommée le Pharma Licensing Club France ou PLCF, créé en 1996. Ce dernier est présidé depuis cette année par **Claude Alain Cudennec**, pdg de la société de biotechnologies Medesis Pharma.

### Pouvez-vous préciser ce que fait votre association ?

► Le PLCF est membre des Pharma Licensing Groups européens qui rassemblent, sous des modalités diverses, la communauté des gens impliqués dans le business development en pharmacie et dans le secteur des biotech. L'objectif a été, dès sa création, de regrouper les acteurs qui s'occupent des échanges et des partenariats. Il permet à des personnalités issues d'horizons professionnels différents de se connaître et de bénéficier de formations. Ce « club » a connu au fil des années un véritable succès avec aujourd'hui 145 membres, soit plus d'une centaine d'entités industrielles, la majorité des opérateurs sur le territoire national.

### Qu'offrez-vous à vos adhérents ?

► Le PLCF organise tous les deux mois une réunion sous forme de di-

ner débat au cours duquel intervient, autour d'un thème particulier, un spécialiste extérieur au club et introduit sous la recommandation d'un de nos membres. Trois à quatre fois par an, nous organisons également des journées de formation au cours desquelles nous abordons des problèmes très concrets de la vie des business développeurs ou de ce qui se situe en amont ou en périphérie de leur intervention. Ce peut être des thèmes relatifs aux techniques de négociations, aux informations de type réglementaire, aux finances ou encore aux alliances de commercialisation ou de co-marketing.

### Avez-vous ouvert votre club sur l'extérieur ?

► Nous avons créé en 2005 les premières Universités d'Automne du PLCF où nous avons, au cours d'une journée, réfléchi avec des interve-

nants de très haut niveau, à ce que sera, dans une dizaine d'années, le médicament ou les technologies qui lui sont associées. Nous avons conduit la réflexion avec des chercheurs, des développeurs ainsi qu'avec les différentes instances réglementaires qui régulent et déterminent la mise sur le marché des produits. Donner une visibilité à terme à nos adhérents, sur ce à quoi il seront confrontés dans l'avenir, fait aussi partie de nos préoccupations.

### Que préparez-vous pour l'avenir ?

► Nous avons décidé de jeter un regard plus important sur l'international. Le nombre de produits et de dossiers nouveaux s'amenuise et les entreprises prospectent les nouvelles opportunités auprès de partenaires extérieurs. C'est une raison pour laquelle nous avons décidé d'élargir notre horizon sur l'international et d'apparaître dans un nombre croissant de manifestations européennes afin de mieux faire identifier le PLCF et ses adhérents hors des frontières. Autrement dit, notre club contribue aujourd'hui à la professionnalisation de cette activité de « business development » et à sa visibilité sur le territoire national et demain à l'international.