

L'invitée

Le pachyderme pharma se transforme en gazelle

**Samareh Azeredo
da Silveira Lajaunias***

Plus de 1 milliard de francs et des barrières réglementaires toujours plus hautes pour développer et commercialiser un nouveau médicament, l'expiration des brevets protégeant les médicaments les plus vendus, la crise économique incitant les gouvernements à restreindre les coûts de la santé: des facteurs massifs incitant le pachyderme pharma à se réinventer et se tourner vers un horizon plus léger et plus flexible, celui des gazelles biotechnologiques.

Les coûts de développement d'un nouveau médicament doublent tous les neuf ans; le nombre d'autorisations de mise sur le marché n'a cependant pas bougé. Cette inflation est étroitement liée aux exigences réglementaires toujours plus strictes et aux échecs prépondérants. L'image proposée par le PDG de la compagnie danoise Novo Nordisk est plus qu'évocatrice: les demandes d'autorisation pour leur antidiabétique Victoza, une fois empilées, atteindraient un tiers de la hauteur de l'Empire State Building. De plus, l'expiration de brevets protégeant d'importants blockbusters, tels que l'anti-cholestérol Lipitor, autrefois médicament le plus vendu au monde, représente un manque à gagner de plus de 80 milliards de francs.

La pharma est forcée de remettre son modèle en question. Recherchant un meilleur rendement, elle décide de réduire drastiquement ses activités de recherche et de réorganiser son R&D. Elle le décentralise notamment en petites unités ciblant des domaines médicaux précis. Elle espère aussi donner à ces unités d'innovation un caractère entrepreneurial. Formées d'équipes plus ou moins autonomes de 20 à 40 personnes, ces «gazelles» visent à stimuler davantage la curiosité scientifique, à impliquer



* Cofondatrice
Lascco SA

les employés tout au long du développement, et à instaurer un plus grand sens des responsabilités. Le caractère start-up se retrouve aussi dans l'environnement compétitif dans lequel évoluent ces unités.

Depuis 2010, le géant américain Pfizer a engagé plus de 200 millions de francs dans la création des «Centers for Therapeutic Innovation» implantés dans des instituts de recherche de grande renommée à New York, à Boston, et en Californie. En septembre, Johnson & Johnson annonce la création de quatre centres d'innovation, à Londres, à Boston, en Californie, et en Chine. La compagnie disloque sa division Business Development en conférant à ces unités une autonomie dans la gestion des collaborations et des accords avec les chercheurs externes. Inauguré en novembre au quartier de l'innova-

La mutation actuelle impose une évolution dans la culture d'entreprise mais aura aussi une inévitable incidence sur l'écosystème biomédical global

tion de l'EPFL, le Nestlé Institute of Health Sciences illustre également les efforts entrepris pour établir des unités de collaboration avec les chercheurs académiques afin de booster la productivité.

Cette métamorphose structurelle est accompagnée d'un double virage stratégique consistant en la virtualisation des opérations d'une part, et en l'adoption d'une architecture ouverte d'autre part.

En février, AstraZeneca annonce une restructuration majeure en faveur d'unités virtuelles, les «iMed», constituées de petites équipes sous-

traitant les activités expérimentales à des laboratoires externes. Dans le domaine des neurosciences par exemple, elle diminue le nombre de postes de 800 à 40 et lance Alliance A5, une collaboration avec quatre laboratoires académiques travaillant sur la maladie d'Alzheimer. En vingt ans, la virtualisation opérationnelle s'est déplacée des essais cliniques les plus avancés, aux phases de développement pré-clinique plus précoces. En 2010, Eli Lilly vend son site de développement de Greenfield pour 50 millions de dollars à la société de service Covance, y transfère 260 postes, et s'engage à sous-traiter ses services durant dix ans à hauteur de 1,6 milliard de dollars. La même année, GlaxoSmithKline (GSK) réalise une opération similaire avec la société Aptuit en Italie.

De plus, la pharma tente de se détourner du cloisonnement et des secrets afin de se positionner aux côtés des inventeurs et des entrepreneurs, embrassant le concept d'«innovation ouverte» promu dans l'ouvrage d'Henry Chesbrough, directeur du Centre pour l'innovation ouverte à Berkeley. Pfizer et GSK mettent en effet des banques de molécules, leurs techniques et expertise à la disposition de laboratoires partenaires, avec lesquels ils partagent la propriété intellectuelle. En 2012, le secteur pharma alloue jusqu'à 20% de son budget R&D au développement de produits en partenariat, et les accords publics-privés se multiplient. La pharma y voit une combinaison gagnante: l'accès aux découvertes dans le domaine biomédical d'une part, l'intégration des standards de rigueur requis dans l'industrie d'autre part. Une récente analyse révèle en effet que dans plus de 50% des cas, les résultats obtenus dans des laboratoires académiques ne sauraient être reproduits par l'industrie.

Enfin, assoiffées de multiplier les options pour accéder aux nouvelles technologies et pour enrichir les pipelines, les compagnies

pharma montent leur fonds d'investissement. Novartis, possédant le fonds le plus important, est suivie par plus de 70 autres compagnies. Alors que le venture capital traditionnel se détourne des technologies trop jeunes, la pharma voit s'ouvrir un marché pour se rapprocher des start-up. En 2011, ces fonds couvraient déjà presque 20% des accords de financement dans le secteur biotech. Certaines compagnies vont jusqu'à s'allier aux VC pour financer exclusivement les jeunes sociétés biotech, ayant seulement un ou deux produits en développement. En mars 2012, GSK et Johnson & Johnson lancent avec le VC genevois Index Ventures un fonds de 200 millions de dollars. Un mois plus tard, Flagship Ventures et Merck Research Laboratories annoncent leur alliance sur un fonds de 270 millions de dollars. Un regard sur les fusions-acquisitions entre 2010 et 2012 confirme un intérêt croissant pour les technologies plus jeunes.

Quel impact auront donc ces gazelles sur les directions prises par les chercheurs et les entrepreneurs pour l'émergence de nouvelles technologies? Ces derniers deviendront-ils tributaires des choix stratégiques, parfois soudains, de l'industrie pharma? En tout état de cause, la mutation actuelle impose une évolution dans la culture d'entreprise mais aura aussi une inévitable incidence sur l'écosystème biomédical global.

>> Sur Internet

Retrouvez sur notre site de nouvelles contributions d'invités extérieurs, ainsi que l'ensemble des articles écrits dans cette page par des invités

www.letemps.ch/forum_eco