



Spécialisation et diversification dans le secteur pharmaceutique

Specialization and diversification in the pharmaceutical sector

LAKHDAR Houaria Ibtissem*, Université d'Oran2 Mohamed BENAHMED

(Algérie), lakhdar.houaria.ibtissem@gmail.com

REGUIEG ISSAAD Driss, Université d'Oran2 Mohamed BENAHMED (Algérie),

reguiegissaad@yahoo.fr

Réception 06/05/2021	Acceptation: 30/05/2021	Édition: 30/06/2021
-----------------------------	--------------------------------	----------------------------

Résumé:

Depuis toujours, la santé reste la préoccupation majeure de l'homme, il cherche à garantir une sécurité physique et sanitaire par le biais des solutions les plus rassurantes et efficaces. Grace à la révolution industrielle, la médecine a atteint un niveau élevé de modernité et a pu créer sa propre industrie et proposer des produits efficaces aux populations. Cependant, ce secteur a connu de divers bouleversements qui ont provoqué sa restructuration (la création de nouveaux segments d'activité tel le segment des génériques) et ont poussées les laboratoires à revoir leurs stratégies commerciales et industrielles. Notre modeste travail va se concentrer sur les deux stratégies les plus adoptées dans le secteur à savoir diversification et la spécialisation et la manière dont ces deux choix ont pu être adoptés et adaptés aux spécificités du secteur pharmaceutique.

Mots-clés:

Stratégie ; spécialisation ; diversification ; industrie pharmaceutique.

*Auteur correspondant: LAKHDAR Houaria Ibtissem

Abstract:

Health has always been the major concern of man, he seeks to guarantee physical and health security through the most reassuring and effective solutions. Thanks to the industrial revolution, medicine reached a high level of modernity and was able to create its own industry and offer effective products to the populations. However, this sector has undergone various upheavals which have caused its restructuring (the creation of new business segments such as the generic segment) and have prompted laboratories to review their commercial and industrial strategies. Our modest work will focus on the two most adopted strategies in the sector, namely diversification and specialization and the way in which these two choices have been adopted and adapted to the specificities of the pharmaceutical sector.

Keywords:

Strategy; specialization ; diversification ; pharmaceutical industry.

1. INTRODUCTION

L'industrie pharmaceutique représente un des secteurs économiques les plus importants qui connaît une préoccupation particulière de la part des états pour les multiples bienfaits qu'il apporte aux populations. Elle représente une des industries les plus rentables et les plus développées au monde, qui se singularise des autres secteurs par la nature même du produit qu'elle propose : le médicament. Étant fortement en relation avec la santé humaine, sa mission est non purement économique, mais aussi sociale.

Cependant, malgré cette croissance continue, le secteur pharmaceutique a été touché à partir du début des années 1990 par un certain nombre de bouleversements qui ont influencé profondément les firmes pharmaceutiques et leurs stratégies industrielles et commerciales et qui ont entraîné des rebondissements de taille.

Du côté de l'offre des produits pharmaceutiques, de multiples événements ont apporté de nouveaux challenges aux entreprises du domaine. Le premier représente le facteur qui a apporté l'impact le plus fort aux laboratoires, il concerne l'intensification de la législation sur les brevets. La mise en pratique de ces législations a engendré la perte des rentes de monopoles des firmes une fois leurs brevets expirés accompagné par une baisse du chiffre d'affaire de ces dernières d'une part et le développement des médicaments génériques qui prennent la place des princeps graduellement.

Le second chamboulement sur lequel a été confronté l'industrie des médicaments est relatif au changement des méthodes de R&D des nouveaux médicaments et à la mutation des technologies dérivées de l'industrie chimique à des technologies innovantes basées sur les biotechnologies. Le troisième changement qui a affecté l'offre des médicaments et par conséquent les firmes pharmaceutiques est relatif au renforcement des exigences sanitaires et des procédures d'autorisation de mise sur le marché (AMM).

De sa part, la demande aussi a subi des changements importants qui ont apportés à leurs tour un poids conséquent aux firmes et qui ont participé à la provocation de la vague de changement de la part des firmes. Le début des années 1990 a été marqué par la propagation d'internet, des sites et des associations de patients. Ces trois éléments ont participé à la diffusion d'une quantité considérable d'information de plus en plus ciblés et précises qui a permis aux patients de mieux comprendre les pathologies et le système de santé. Une information qui a changé le comportement des patients face aux prescripteurs et qui les a transformés à des patients mieux informés, plus branchés, curieux et de plus en plus actifs.

Le second bouleversement qui a touché la demande concerne le durcissement des procédures de contrôle des prix, la fixation des taux de remboursement et la favorisation du développement des médicaments génériques. Une action qui vise à

mieux maîtriser les dépenses de santé ou les médicaments représentent une part importante.

Malgré que l'industrie pharmaceutique profite d'un fort pouvoir sur son marché grâce au caractère indispensable du produit qu'elle offre, et de la structure de son marché de type oligopolistique qui lui accorde de multiples avantages (l'oligopole sur un marché donné signifie qu'il existe un faible nombre d'offres ou de fournisseurs, qui monopolisent le marché, et un nombre très important de demandeurs ou clients). Ces dernières années, l'environnement pharmaceutique a connu de multiples évolutions qui ont chamboulées son fonctionnement et ont apportées un impact important sur les firmes et leurs profits.

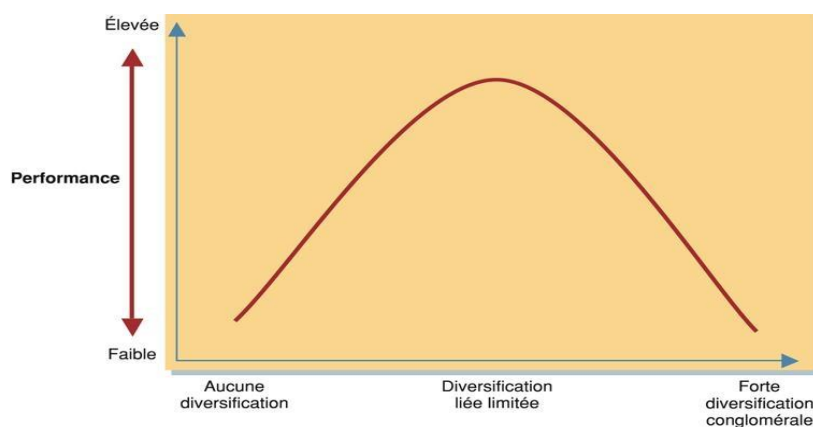
Ces changements de taille ont bouleversé l'atmosphère générale de l'industrie pharmaceutique, et ont poussés les laboratoires à revoir leurs stratégies commerciales et industrielles. Les stratégies commerciales ont été axées sur le patient et celles industrielles se sont orientées vers deux choix principaux qui feront l'objet de notre recherche : la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation. Cet article s'articule autour de ces deux choix stratégiques et de leurs application et adoption au sein de l'industrie pharmaceutique.

2. La diversification dans l'industrie pharmaceutique :

Ces dernières années l'industrie pharmaceutique a connu une évolution forte et rapide marquée par une hausse des dépenses en R&D, une apparition de nouvelles méthodes de recherche (biotechnologie, génétique, ...) et une impressionnante pression réglementaire. Face à ces nouveaux défis, de nombreux laboratoires se sont retrouvés avec de faibles portefeuilles de brevets ou un grand nombre, expiré et tombé dans le domaine public. Une situation difficile qui a poussé ces derniers à s'orienter vers la stratégie de diversification comme stratégie alternative. Mais la question qui se pose : pourquoi la diversification ?

La stratégie de diversification représente le choix idéal pour toute entreprise qui cherche à améliorer sa performance. Dans la littérature, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'étude du lien entre la diversification de l'entreprise et sa performance, et les résultats de cette relation ont été représentés par une courbe en U inversé qui explique que la diversification d'une entreprise dans des segments de marché liés à son activité de base pourrait emmener à une amélioration de la performance de cette dernière (Palich et al, 2000, p157). (Voir Figure N°1)

Figure N°1 : la relation entre le niveau de diversification d'une entreprise et son niveau de performance



Source : Palich L. E., Cardinal L., Chet Miller C. (2000), p157.

Les résultats prouvés par les différentes études qui se sont intéressés au sujet ont montrés qu'il existe un point optimal ou la diversification atteint un niveau très élevé qui donne un maximum de performances, et au-delà duquel les résultats baissent si la stratégie continue. La stratégie de diversification représente le moyen idéal pour améliorer et augmenter la performance de l'entreprise, ce qui veut dire que pour qu'une entreprise augmente son niveau elle doit trouver les moyens de diversification optimaux nécessaires, qui sont spécifiques à chaque entreprise et dynamiques au fil du temps. Si cette dernière n'arrive pas à délimiter avec précision le seuil optimal de diversification, elle risque la diminution de sa performance.

Les recherches évoquent ainsi que ce niveau optimal de diversification peut être trouvé par l'entreprise si elle adopte une diversification au sein de segments de marché proches, et en lien avec ces activités de bases. Une diversification dans des segments qui non par une relation avec le cœur de métier de l'entreprise conduirait, a priori, à une baisse de la performance de celle-ci.

La question de l'adoption de la stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique et ces conséquences a intéressée plusieurs auteurs et à donner différents résultats. Selon les résultats des analyses effectuées sur un ensemble d'entreprises pour une période de 10 ans, la motivation principale de la diversification des entreprises étudiées est la volonté des responsables de protéger leurs entreprises de l'environnement incertain et de les fructifier d'avantage, et dans lequel le succès d'un nouveau produit développé n'est pas assuré. Un choix justifier par une peur des risques de l'industrie, et non à une volonté d'augmentation de la performance des entreprises (Hill & al, 1991, p198).

2.1 Les types de diversification adoptés dans l'industrie pharmaceutique :

Malgré la richesse de la littérature, il n'est pas facile d'énoncer une définition ou une typologie finale de la stratégie de diversification, il existe de nombreuses variations dans la façon dont la diversification est conceptualisée, définie et mesurée, elle est qualifiée comme intangible.

La diversification a été conceptualisée et classée par plusieurs auteurs qui ont utilisés plusieurs dimensions différentes, prenant par exemple Ansoff (1984, p 241) qui est partie sur le degré de connaissance de la clientèle, le degré de nouveauté des produits et les technologies comme critères de classification pour ressortir quatre types principaux : la diversification horizontale, la diversification verticale, la diversification concentrique et la diversification conglomerale. Rochet (1981, p222) qui a présenté six catégories de diversification : la diversification internationale, la diversification de renforcement (diversification horizontale et diversification verticale), la diversification totale et la diversification de proximité. Quant à Salter et Weinhold (1979, p330) se sont intéressés à la diversification par croissance externe et se sont basés dans leur classification sur le degré de liaison entre activité et ont présenté deux types de diversification : la diversification liée et la diversification non liée.

Dans l'industrie pharmaceutique différents modes et types de diversification ont été observés différents de ce qui a été cité dans la littérature, on peut distinguer :

- **La diversification géographique :**

Représente le type de stratégie choisie pour élargir les parts de marché d'une entreprise dans des zones non fréquentées auparavant, cette dernière représente de nos jours le premier choix de la majorité des Big Pharma, qui visent de s'installer de plus en plus vers l'Asie et les pays en voie de développement. Des pays où la demande de produits pharmaceutiques plus spécialement de médicaments ne cesse d'augmenter par rapport aux pays occidentaux où les marchés ont atteint la phase de maturité d'une part, et le contrôle des prix des médicaments est moins réglementé, rigoureux et pose peu de contraintes.

Ce type de stratégie est le même type cité par Rochet (1981, p222) qui l'appelle « diversification internationale » et qui représente pour l'auteur le fait de sortir du marché habituel de la firme et d'offrir ces produits sur de nouveaux marchés ou de nouvelles régions qui présentent des conditions de réussite plus avantageuses.

- **La diversification en terme de segments d'activité :**

C'est un type de diversification qui s'impose au sein de l'industrie pharmaceutique et qui consiste en l'adoption d'un nouveau segment d'activité différent (non pharmaceutique) au sein du portefeuille pharmaceutique de la firme. Un choix qui peut apporter une part importante du chiffre d'affaire global de

l'entreprise. Ce choix stratégique permet à l'entreprise de s'adresser à de nouveaux clients, tout en ajoutant ainsi la nouveauté du marché aux nouvelles technologies. Par exemple prenant le cas de Merck & Co qui active non seulement dans l'industrie pharmaceutique mais aussi dans la fabrication du matériel électronique, du matériel de la recherche pharmaceutique et des cristaux liquide utilisés dans la fabrication des écrans.

Cette catégorie de diversification peut être considéré comme la diversification non liée de Salter et Weinhold (1979, p330), qui consiste pour l'entreprise de se lancer dans des activités ou n'existe aucune relation entre elles.

Dans le cadre de ce type de diversification l'entreprise est amenée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes. Cette orientation peut être principalement choisie pour des raisons d'équilibre entre plusieurs activités.

- **La diversification en terme d'aires thérapeutiques :**

Cette dernière est appliquée au sein même du segment pharmaceutique. Le fait de commercialiser le plus grand nombre d'aires thérapeutiques existants permet à l'entreprise d'être plus présente dans le marché, et sera considérée comme diversifiée au sein de son segment pharmaceutique.

Ce type de stratégie est identique avec la diversification horizontale d'Ansoff (1984, p241) qui consiste en le lancement de nouveaux produits similaires ou complémentaires de l'expertise actuel de la firme en matière d'expérience et de technique de production. Tout en utilisant des technologies, des moyens de production et des réseaux de distribution identiques pour une clientèle qui reste inchangée. Ce qui explique les connaissances de l'entreprise du marché dans lequel elle s'immisce et le niveau d'expérience requit.

2.2 Les modes de diversification des firmes pharmaceutiques :

Il existe trois modes de diversification possibles dans l'industrie pharmaceutique :

A. La diversification par croissance interne :

La croissance interne concerne la création en interne de nouveaux segments d'activité ou l'enrichissement du segment d'activité de base avec de nouveaux produits (comme l'ajout d'une nouvelle aire thérapeutique par exemple).

Ce mode de diversification été adopté par beaucoup d'entreprises pharmaceutiques dont les Big Pharma qui ont choisi de disposer de plusieurs segments d'activité, un choix justifier principalement par deux objectifs, l'acquisition de plus de revenus issu de nouvelles débouchés moins risquées et la minimisation des risques inhérents aux produits pharmaceutiques. A titre d'exemple, le laboratoire Novartis dispose de segments « Diagnostic » et « consumer » (voir plus bas).

La diversification dans des segments d'activités non pharmaceutiques permet à l'entreprise d'être plus performante en cas où l'industrie pharmaceutique rencontre des difficultés. Prenant le cas de Bayer et Johnson & Johnson qui ont pu résister à des périodes difficiles grâce à la stratégie de diversification, qui a permis aussi d'augmenter leurs performances économiquement et financièrement en comparaison avec leurs concurrents moins diversifiés.

Dans un autre contexte on peut dire que la diversification dans le même segment d'activité pharmaceutique et l'augmentation de la taille du portefeuille des produits de l'entreprise peut encourir plus de risques pour cette dernière, vu les risques relatifs aux processus de R&D de plus en plus incertains coûteux et difficiles à gérer. Ce qui nous ramène à dire que la diversification dans d'autres segments d'activité est la meilleure échappatoire des risques pour une entreprise, qui permet à cette dernière de garantir sa pérennité en cas de périodes difficiles dans le segment pharmaceutique.

B. La diversification par croissance externe :

La croissance externe consiste à l'achat d'une autre entreprise ou à la fusion entre deux entreprises, une façon d'élargir le portefeuille de produits de l'entreprise en une courte période. Le choix de s'orienter vers les fusions acquisitions dans l'industrie pharmaceutique peut s'expliquer par une volonté de réduction des risques sur lesquels l'entreprise est exposée d'une part et par le désir d'augmenter la performance de cette dernière économiquement et financièrement à court terme contrairement à l'adoption d'une stratégie de diversification traditionnelle qui vise une maximisation des performances à long terme.

Les fusions acquisitions représente un meilleur moyen pour les entreprises qui visent à se développer et à minimiser les risques relatifs aux investissements importants dans la R&D pour les entreprises de grandes taille (Gilbert & al, 2003, p3) mais aussi à réduire les risques liés au processus d'innovation (Yacoub & Laperche, 2010, p84). Plusieurs chercheurs pensent que les entreprises qui utilisent le moyen d'acquisition ne sont pas mieux performantes que les non-acquéreuses. Alors que d'autres croient le contraire, surtout en ce qui concerne les grandes transactions dans l'industrie, qui apportent une importante valeur aux actionnaires.

Les opérations de F&A sont un moyen très répandu dans l'industrie pharmaceutique qui ne sert pas seulement à agrandir la taille des entreprises, à faire des économies d'échelles permettant de limiter les pertes inhérentes à l'expiration des brevets de leurs blockbusters ou même partager les risques liés à la R&D, mais elles représentent d'énormes opportunités pour l'entreprise, elles permettent d'élargir le portefeuille de produits de cette dernière, d'étendre le nombre d'aires thérapeutiques et de solidifier un secteur d'activité non pharmaceutique qui représente pour l'entreprise moins de risque. Prenant l'exemple du laboratoire

allemand Bayer qui a opté en 2014 pour une acquisition du segment d'activité « consumer » du laboratoire américain Merck, ce qui a permis au premier d'agrandir son portefeuille de médicaments OTC. Une décision qui a participé au renforcement de la position du laboratoire allemand dans le segment des médicaments en vente libre, qui lui a permis aussi de se positionner derrière Johnson & Johnson en terme de taille et de réaliser des joint-ventures avec Novartis et GSK.

Cette vague de fusions-acquisitions qui a touchée l'industrie pharmaceutique au cours de ces dernières années a été déclenché par de la crise financière de 2009, un bouleversement qui à pousser les laboratoires à trouver en urgence des sources d'économies. Le laboratoire Pfizer a acquis les deux groupes Wyeth et Anacor Pharmaceuticals, le laboratoire Merck &Co à son tour a acheté le laboratoire Schering-Plough, le laboratoire Mylan a fait l'acquisition de Meda, alors que le laboratoire américain Abbott a racheté la filiale pharmaceutique du groupe Solvay (Leem, 2016, p36). Une série de fusions-acquisitions qui illustre la volonté des laboratoires pharmaceutiques de solidifier et d'agrandir leurs portefeuilles produits, comme moyen de croissance et pour faire face à la chute des blockbusters dans le domaine public.

Les opérations de fusions-acquisition représentent d'importants rapprochements puisqu'elles permettent aux entreprises l'implantation géographique stratégique et le regroupement par domaine d'intérêt thérapeutique, elles représentent une source d'agrandissement des entreprises pour atteindre des tailles importantes ce qui leurs facilite la pénétration de nouveaux marchés et leurs permettra de solidifier leurs capacités de recherche (Mathe, 2006, p77), Elles deviennent un moyen idéal pour promouvoir l'innovation, accaparer de nouveaux partenaires et participer à la création de marchés d'innovations majeures (Soulas, 2014, p34). En outre elles permettent à l'entreprise de solidifier sa présence sur le marché et faire face aux différentes pressions provenant des pouvoirs publics tel la baisse des prix des médicaments. D'autre part ces choix permettent à l'entreprise un renforcement mutuel des efforts dans le domaine de la recherche, d'acquérir de nouvelles technologies, de s'introduire dans de nouveaux domaines thérapeutiques et aussi sur de nouveaux segment d'activités, et d'acquérir une force de vente et de distribution forgée sur différents domaines.

C. Les alliances et les licences :

La constitution d'alliances entre deux ou plusieurs firmes a pour objectif majeur le développement conjoint de produits. Alors que l'obtention d'une licence permet à une entreprise de procéder à la commercialisation d'un produit concurrent dont elle ne détient pas le brevet. Deux moyens différents de diversification qui accordent à l'entreprise l'entrée dans de nouvelles aires thérapeutiques et lui permettent de

minimiser le temps et les dépenses en matière de R&D. une autre manière de diversification intéressante pour toute entreprise qui ne dispose pas de compétences distinctives et ne possède pas la technologie nécessaire pour le développement d'un produit sous licence.

Le développement des alliances entre entreprises vient remplacer les coûts importants des opérations d'acquisition, des accords qui nécessitent dans la plupart du temps des sous-traitance à tous les niveaux : fabrication, recherche, développement.... En outre, les accords de licences peuvent prendre plusieurs formes de partenariat, des accords pour la commercialisation de certains produits d'une entreprise à d'autres, ou des accords pour la réalisation des différentes recherches entre les organismes publics et privés ou via des accords internationaux.

2.3 Les segments d'activité les plus fréquents dans les portefeuilles des entreprises pharmaceutiques :

Les principaux segments d'activité choisis par les entreprises pharmaceutiques souhaitant de se diversifier :

- **Le segment « Consumer » :**

C'est un segment qui regroupe deux sous-segments différents :

- Les médicaments OTC (Over the counter), en vente libre qui ne nécessitent pas une prescription médicale ;
- Les produits autres que les médicaments tels que les produits cosmétiques, les produits de nutrition, les produits de soins des plaies et les produits de soins pour bébé.

Le sous-segment des OTC a un lien direct avec le segment pharmaceutique, puisque ce type de médicaments est très semblable aux médicaments soumis à prescription médicale en matière de réglementation et de processus de R&D. C'est un sous-segment très recherché par les entreprises pharmaceutiques pour raison de la non réglementation des prix, ces produits ne sont pas soumis à une limitation des prix, ils peuvent être vendus au prix fixé par l'entreprise productrice contrairement aux autres types de médicaments. En plus de la non restriction des prix de ces produits, la promotion et la communication auprès du grand public pour ces produits est autorisée.

Le deuxième sous-segment est à son tour très captivant et ample, par rapport à la liberté de fixation des prix, de la communication et des pratiques marketing. Il propose des produits qui visent la santé et le bien-être du citoyen et qui leur permettent de rester en bonne forme, ce qui pousse les gens à dépenser sans compter. Les entreprises pharmaceutiques pour pouvoir vendre leurs produits des deux sous-segments cités au-dessus doivent faire du marketing et de la communication des outils de base.

- **Le segment des « médicaments génériques » :**

Depuis les années 1980, l'expiration de nombreuses molécules brevetées par les Big Pharma dans le domaine public a donné naissance à une nouvelle génération de médicaments copiables appelés Génériques, un nouveau marché qui ne cesse d'accaparer des parts de marché considérables grâce à leurs prix très compétitifs (Yacoub & Laperche, 2010, p81). Et qui connaît une concurrence rude dans la mesure où plusieurs pays émergents prennent de la non brevetabilité une occasion pour développer une réelle industrie pharmaceutique locales fondées sur le générique (Combe & Pfister, 2001, p75). Ce type de médicament équivalent biologiquement et plus profitable économiquement, devient le meilleur moyen d'ajustement des dépenses de santé.

C'est un segment en perpétuelle évolution depuis quelques années à cause de plusieurs facteurs tel que l'expiration en masse de brevets, le coût de développement inférieurs par rapport à ceux des princeps, et à l'intention des pouvoirs publics de diminuer les dépenses par la mise à disposition des médicaments à prix bas.

En outre, l'attractivité de ce segment, fait qu'il est adopté récemment par les Big Pharma qui développent leurs activités dans l'industrie des génériques, prenant l'exemple de Sanofi-Aventis et sa filiale Winthrop et Novartis à travers sa filiale Sandoz.

Malgré que le marché de générique occupe une place importante dans le marché mondial, les importants fabricants de ces produits qui contribuent à son évolution permanente sont confrontés à des challenges de taille, vu la complexité progressive des portefeuilles de produits des Big Pharma et le nombre des produits innovants nouveaux sur le marché d'une part et les nouveaux concurrents ajoutant ce segment aux autres segments qu'ils développent, prenant l'exemple des Big Pharma Sanofi, Abbot et Pfizer.

Un segment a une orientation positive qui propose des produits efficaces aux coûts limités, et un marché qui repose principalement sur des économie d'échelle et une forte efficacité opérationnelle.

- **Le segment « des vaccins » :**

Le marché des vaccins malgré sa part limitée dans le marché pharmaceutique mondial a peine 2 à 3%, est un segment en véritable évolution, il a enregistré une croissance de 24% entre 2011 et 2014 passant d'un CA de 26 milliards de dollars à 32,3% milliards de dollars selon l'étude du cabinet Alcimed (2016) ce qui reflète son dynamisme par rapport aux autres segments de l'industrie pharmaceutique. C'est un marché très concentré vu la spécificité des produits qu'il propose, la production de vaccin nécessite des investissements colossaux en comparaison avec les médicaments classiques, un savoir-faire qualifié, pointus avec une parfaite maîtrise

du processus et des équipements très sophistiqués suivant la très haute technologie, en plus des coûts d'investissements se trouvent les coûts de R&D qui représentent plus que 20% du chiffre d'affaire des laboratoires.

Le segment du vaccin est dominé en terme de valeur par quatre grands laboratoires pharmaceutiques qui se partagent plus de 80% du marché : Merck & Co et Pfizer détiennent la même part de 22,2%, qui se suivent par Sanofi avec 19,9% et GSK avec 17%, des parts importantes en valeur mais faibles en volume seulement 20% selon l'étude de Alcimed. Ce manque en volume est comblé grâce à l'essor de quelques producteurs relevant de pays émergents qui proposent des vaccins moins chers et de plus en plus efficaces, ce qui peut influencer d'une façon inquiétante les multinationales leaders sur le marché puisque ces derniers accaparent de plus en plus de parts sur le marché et ne cessent de se développer grâce à l'adoption d'une stratégie de pénétration allant de l'autosuffisance interne de leurs pays au développement dans l'international. Parmi ces nouveaux entrants dans le marché du vaccin on peut citer le laboratoire Indien Serum Institute of India et Biological E, les Brésiliens Institut Butantan et Bio-Manguinhos, ainsi que le laboratoire Chinois CNBG.

Le segment du vaccin malgré la petite part qu'il représente dans le marché pharmaceutique mondial, c'est un marché très dynamique et en véritable mutation grâce à l'entrée de plusieurs nouveaux acteurs qui visent la proposition de produits de qualité à des prix abordables. Mais aussi c'est un marché très réglementé qui dépend fortement des indications des autorités sanitaires des différents pays.

- **Le segment des « dispositifs médicaux » :**

« On entend par dispositif médical (DM), à l'exception des produits d'origine humaine, tout matériel, article ou produit, utilisés à des fins médicales et dont l'action ne serait pas obtenue par un mécanisme pharmacologique, immunologique ou métabolique² »

C'est un segment relativement jeune, mais qui connaît une permanente évolution, il propose une très large variété de produits qui diffèrent par leur poids, leur taille, leur coût de production, ils peuvent aller des consommables médicaux tel les seringues à l'équipement comme les scanners et IRM en passant par les aides techniques comme les fauteuils pour handicapés et les prothèses. C'est un segment qui s'appuie principalement sur les innovations techniques et technologiques et qui se base sur une industrie manufacturière fondée principalement sur la main-d'œuvre qui représente son point fort et qui réunit un ensemble de professions et de spécialités

² Le Code de la Santé publique (CSP) à l'article L. 5211-1, Cinquième partie, Livre II, Titre I, Chapitre I.

différentes ce qu'on appelle la multi compétence (médecin, ingénieur, pharmacien, informaticiens...) (Audry & Ghislain, 2009, p103).

C'est un segment qui connaît une très grande diversité de ces acteurs en compétition qui ne proviennent pas de l'industrie pharmaceutique tel les géants industriels General Electric, Medtronic et Siemens, par rapport à un nombre limité de « pure players³ », il compte plus de 10000 sociétés à travers le monde, dont 80% sont des PME (Audry & Ghislain, 2009, p103). Une diversité et une multitude d'entreprise qui rend difficile l'évaluation du marché d'une façon précise. Malgré la diversité des acteurs, les entreprises pharmaceutiques prennent le relais du secteur est représentent les plus grandes entreprises actives dans le domaine du dispositif médical, on peut citer Johnson & Johnson qui se place première dans la file, Novartis et Bayer qui à leurs tours ont un fort positionnement.

Ce secteur est très compétitif et très réglementé et connaît des changements répétitifs surtout en ce qui concerne le marketing et la communication. Des actions nécessaires de la part des autorités publiques afin d'augmenter les taux d'utilisation des produits. Les dispositifs médicaux représentent des avantages précieux en ce qui concerne la réduction des dépenses de santé, puisque l'utilisation de ces derniers peut permettre d'éviter l'utilisation inutile de médicaments ou l'hospitalisation. Après tout la réalisation des dispositifs médicaux nécessite des technologies innovantes, ce qui implique la tarification très chère de ces derniers.

- **Le segment de « la santé animale » :**

Ce segment propose des produits de nature très semblable aux produits du segment pharmaceutique, cette similitude ne concerne pas que la nature des produits, mais aussi les processus de R&D et la réglementation. C'est un marché très attractif en forte croissance estimé en 2016 à 30 milliards de dollars des Etats-Unis, et de plus en plus innovant. Cette croissance est justifiée par l'augmentation de l'adoption d'animaux domestiques et l'élevage industriel de bétail ainsi que par la hausse de la consommation des ménages des services vétérinaires. Il attire l'attention des Big Pharma et représente un intérêt garanti par rapport à la santé humaine, pour diverses raisons : les coûts de la R&D sont plus faibles et la probabilité du développement d'un nouveau produit est plus élevée, l'obtention de l'AMM prend moins de temps (5 à 9 ans contre 12 ans pour la santé humaine) et revient moins coûteuse (cinq à dix fois moins chère), en outre ce secteur connaît une faible présence de génériques, ce qui permet la prolongation du cycle de vie des produits.

Le segment est dominé par trois grands laboratoires qui prennent la tête de la file à savoir : Zoétis, MSD Santé Animale (Merck & Co) et Boehringer Ingelheim

³ Désigne une entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique.

SA et accaparent plus de 50 % des ventes (SIMV⁴). Le segment est divisé en deux sous segments principaux, le premier propose des produits pour les animaux destinés à l'alimentation et occupe 64% du marché mondial en 2016 et le deuxième réservé aux produits pour les animaux de compagnie et occupe seulement 36% selon statistica 2019.

En outre, c'est un segment très proche du segment pharmaceutique, il offre des produits similaires à ce dernier, une ressemblance qui fait que les risques qui entourent ce marché peuvent être considérés comme équivalents aux risques auxquels est confronté le segment pharmaceutique.

L'instabilité et l'évolution de l'environnement pharmaceutique et sanitaire en générale, et le renforcement de la réglementation fréquente dans la plupart des pays en plus des tensions qui tournent autour de la R&D sont les déclencheurs principaux de la vague de diversification dans l'industrie pharmaceutique. Cette dernière contrairement aux autres industries, offre à ces acteurs un choix multiple de segments attractifs et rentables et un terrain idéal qui facilite l'adoption d'une stratégie de diversification. Ce qui fait de cette dernière une tendance et un recours à long terme pour toute entreprise pharmaceutique dans les prochaines années.

3. La conversion vers la spécialisation comme choix de rebondissement :

Les bouleversements qui ont touché l'environnement pharmaceutique ont conduit non seulement à la segmentation et la répartition du marché en trois segments distincts (le marché des princeps, le marché des OTC, et celui des génériques), mais aussi à un renouvellement des stratégies des entreprises, les stratégies commerciales ont été réorientées vers les patients, alors que les stratégies industrielles visaient la création d'un nouveau modèle de firmes orienté vers la spécialisation.

Trois types de démarches ont été remarquée :

- **La désintégration et le recentrage :**

Avant 1990 le secteur pharmaceutique été accaparé par des groupes industriels de taille importante qui exerçaient comme activités de base la chimie, la pharmacie et l'agrochimie. L'avènement de ces multiples changements a obligé ces groupes intégrés verticalement à la désintégration et la cession de certaines de leurs activités. Une réponse adaptative qu'a encaissés les firmes pharmaceutiques et qui a impliqué la transformation de l'organisation industrielle et de la structure de ces dernières. Le groupe britannique ICI est considéré comme le déclencheur de cette vague de spécialisation dans le secteur après avoir séparé ses activités entre la chimie (ICI) et la pharmacie (Zeneca) en 1993 (Abecassis & Coutinet, 2008, p123). Cette démarche

⁴ Syndicat de l'Industrie du Médicament et réactif Vétérinaires

a lancé un véritable mouvement de cession (Depret & Hamdouch, 2002, p279) qui à entrainer la séparation des activités de pharmacie et d'agrochimie.

D'autre part le lancement des firmes pharmaceutiques dans des processus de cession a été accompagné par des opérations de fusions au début des années deux-mille, ce qui a conduit à un recentrage des activités et à une spécialisation des firmes sur quelques aires thérapeutiques ou sur certaines étapes du processus de production, en particulier la R&D. (courtinet & Sagot-Duvauroux, 2003, p12).

- **La concentration du secteur :**

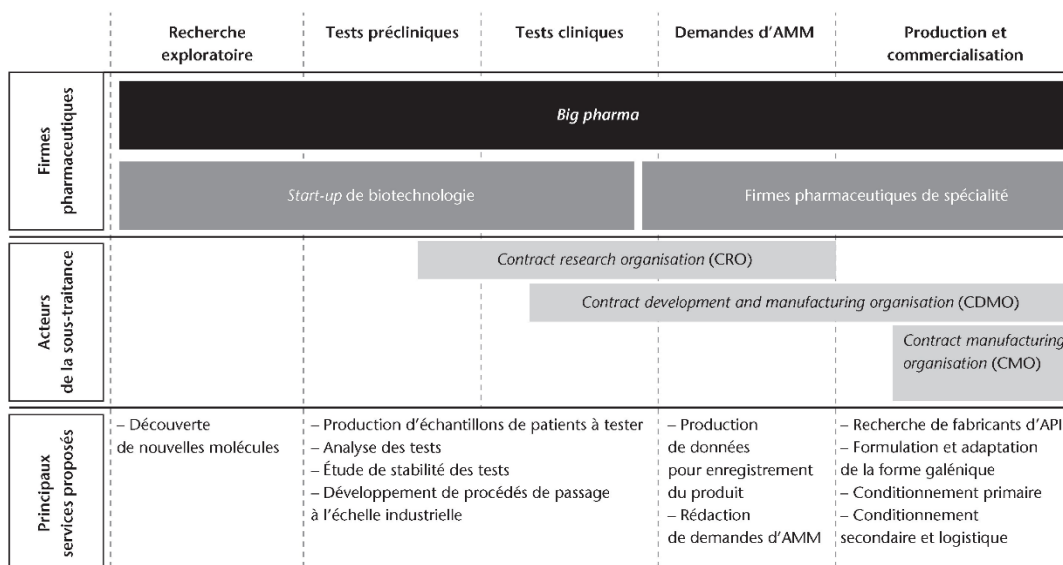
La vague de fusions-acquisitions qu'a connu le secteur entre 1990 et 2000 a engendré une forte augmentation du niveau de concentration dans l'industrie pharmaceutique et la création des big pharma. Ces laboratoires de grande taille n'ont parvenu à devenir de cette grandeur que grâce à un rapprochement successif du a au moins une opération de fusion-acquisition. Le géant Pfizer par exemple représente le résultat de la liaison entre Pharmacia et de Warner-Lambert, alors que GlaxoSmithKline a été constitué à partir de cinq opérations de F&A.

- **Une externalisation de certaines activités :**

Les mouvements de cessions et de fusions-acquisition qui ont été entrepris par les firmes pharmaceutiques durant la décennie allant de 1990 à 2000 ont été accompagnés par une nouvelle forme de spécialisation créé par un important mouvement d'externalisation de certaines activités traditionnelles des firmes. Cette action a permis de créer un nouveau type de d'entreprises qui se charge de la réalisation d'une seule activité précise (la R&D, la fabrication, le conditionnement et même la commercialisation et la distribution).

Les nouvelles formes de rebondissement choisis par les firmes pharmaceutiques pour faire face aux divers bouleversements qui ont touché le secteur ont permis la création de nouveaux modèles d'entreprises différents du précédent. (Voir le schéma N°1)

Schéma N°1 : les modèles d'organisation du processus de production pharmaceutique.



Source : Philippe Abecassis, Nathalie Coutinet, Économie du médicament, 2018, p 94.

3.1 La création de nouveaux modèles d'entreprise orientés vers la spécialisation :

En plus des Big pharma présent sur tous les segments pharmaceutiques et intervenant dans toutes les étapes de la création des médicaments. La vague des bouleversements qui ont touché le secteur a permis le changement des donnees et la création de multiples modèles de firmes orientés vers la spécialisation comme le montre le schéma N°1.

Le premier type d'entreprises de taille moyenne peut prendre deux formes : soit se concentrer sur une seule spécialité thérapeutique (la cardiologie ou l'oncologie par exemple) soit couvrir seulement certaines zones géographiques. Il se caractérise par la focalisation sur quelques étapes de la production (R&D, fabrication ou la commercialisation) et par son mode de croissance à partir d'opérations de F&A. D'autre part ce type d'entreprise peut opérer dans différents types de médicaments (des princeps ou des génériques), et adopte en général des stratégies de niche par le choix des aires thérapeutiques les moins fréquentées par les Big pharma.

Le second type concerne les start-up de biotechnologie. Elles représentent la nouvelle génération d'entreprises qui a permis la mutation de l'industrie chimique. Elles se focalisent sur l'étape de la R&D et permettent aux grands groupes pharmaceutiques d'avoir accès à des innovations, des molécules ou des traitements innovants. Entre autre ces firmes sont soumises à de multiples contraintes tel la réduction des couts de

R&D, l'augmentation des profits et la concurrence accrue, ce qui affecte énormément leurs stratégies de développement.

a. Pourquoi la stratégie de spécialisation ?

Dans l'industrie pharmaceutique, le choix de la stratégie de spécialisation ou de concentration pour la plupart des entreprises été le résultat de l'abondance de la stratégie de diversification qui été mise en place suite aux multiples bouleversements qui ont touchés le secteur. Patrick Errard, le président du syndicat unique de l'industrie du médicament en France pense que *«la stratégie de diversification ne fonctionne plus aussi bien en termes de croissance et elle a un coût important. A l'inverse, la stratégie de recentrage semble plus performante, de même que les acquisitions de technologies nouvelles (biotechs) »*.

Dans la majorité des industries, l'acquisition d'une économie d'échelle par une entreprise augmente la rentabilité de cette dernière. Alors que dans l'industrie pharmaceutique, cette relation est plutôt faible. Une étude a démontré que la corrélation « leadership » dans un sous-segment ou une aire thérapeutique et la rentabilité est positive et beaucoup plus forte, pour les chercheurs, une entreprise active dans une seule catégorie et qualifiée comme leader et a en moyenne une rentabilité plus importante qu'une autre entreprise active sur un nombre important de sous-segments (Van Biesen et al, 2015). Selon l'étude, le choix de la stratégie de spécialisation par une entreprise accompagnée par l'acquisition d'une position de leadership représente un facteur prédictif de rentabilité et de création de la valeur. Ces résultats sont motivés par le fait qu'il est difficile pour une firme d'être leader dans plusieurs sous-segments distincts.

Pour assurer une rentabilité importante, les firmes pharmaceutiques doivent se focaliser sur les aires thérapeutiques où elles peuvent arriver à décrocher la position de leader sur le marché. D'autre part, les décisions concernant l'allocation des dépenses de R&D et le choix de fusions et d'acquisitions doivent ainsi être prises en tenant compte des sous-segments dans lesquels cette dernière a une position de leadership, ou a les capacités pour le devenir.

Plusieurs cas d'échange d'actifs récents montrent la fiabilité des résultats de cette étude. Parmi les plus importantes transactions s'inscrivant le britannique GSK qui a choisi de consolider son activité « vaccin » et de céder son activité « Oncologie » à Novartis en 2014, alors qu'en 2015 Sanofi a son tour a vendu sa division « de santé animale du groupe Mérieux » à l'Allemand Boehringer Ingelheim en échange de l'activité « santé grand public (médicaments sans ordonnance) » de l'allemand.

Ces transactions ont solidifié les positions de ces entreprises et les ont impactées positivement, GSK est arrivé à accaparé plus de parts sur le marché des vaccins suivant de près les trois leaders Sanofi, Merck et Pfizer, et Novartis a renforcé sa position mondiale en oncologie en se plaçant en troisième place derrière Roche et Celgene. Quant à Sanofi, l'acquisition de l'activité « santé grand public » a permis à l'entreprise de se positionner en 2016 parmi les leaders du segment.

Une seconde alternative représente le choix de plusieurs entreprises pharmaceutiques, la stratégie de re-concentration. Ce type concerne le fait de céder les actifs les moins reliés au cœur de métier de la firme et de s'éloigner du comportement opportuniste qui vise le développement d'un large éventail de produits dans plusieurs aires thérapeutiques à un autre plutôt concentré sur les catégories les plus prometteuses (Gilbert & Al, 2003, p04). Plusieurs géants pharmaceutiques ont opté pour cette catégorie de spécialisation, on peut citer le laboratoire Merck qui a cédé ses activités de « santé animale » à Merial, filiale de Sanofi en 2014 afin de poursuivre une stratégie davantage concentrée autour de son cœur de métier.

La stratégie de spécialisation représente le meilleur choix qui permet à l'entreprise de se concentrer sur un nombre moins important d'aires thérapeutiques et de se rapprocher le plus possible de son cœur de métier ce qui lui permettra en interne d'atteindre un niveau élevé de rentabilité et de création de valeur d'une part et en externe d'accroître la rentabilité et d'améliorer la collaboration entre les acteurs d'autre part (Goodall & al, BCG, 2009). Cette collaboration s'explique dans le cas où les firmes actives sur les mêmes aires thérapeutiques mais ayant des portefeuilles différenciés et complémentaires peuvent être considérées comme des partenaires plutôt que des rivales (Goodall & al, 2009, p84).

b. Les types de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique :

D'après ce qu'on vient de citer, on peut déduire que dans le secteur pharmaceutique, la spécialisation ou la concentration peut prendre différentes formes :

- **La spécialisation par métier ou de reconcentration :**

Concerne le fait de faire un choix de concentrer le domaine d'expertise de l'entreprise autour d'une seule activité cœur de métier, la R&D, la commercialisation par exemple.

C'est une stratégie qui permet de réduire les investissements, d'améliorer la performance et de créer de la valeur pour l'entreprise (Markides, 1992, p 411 ; 1993, p14).

- **La spécialisation dans le segment pharmaceutique (par aire thérapeutique) :**

Dans ce cas l'entreprise limite le nombre d'aire thérapeutique qu'elle couvre. Ce type de stratégie est considéré comme une stratégie de niche où les firmes

choisissent des aires thérapeutiques non ou peu exploitées et qui touchent une grande part de la population (Labadie, 2008). On peut citer par exemple d'entreprises adoptant ce type de spécialisation AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly ou encore Roche.

- **La spécialisation géographique :**

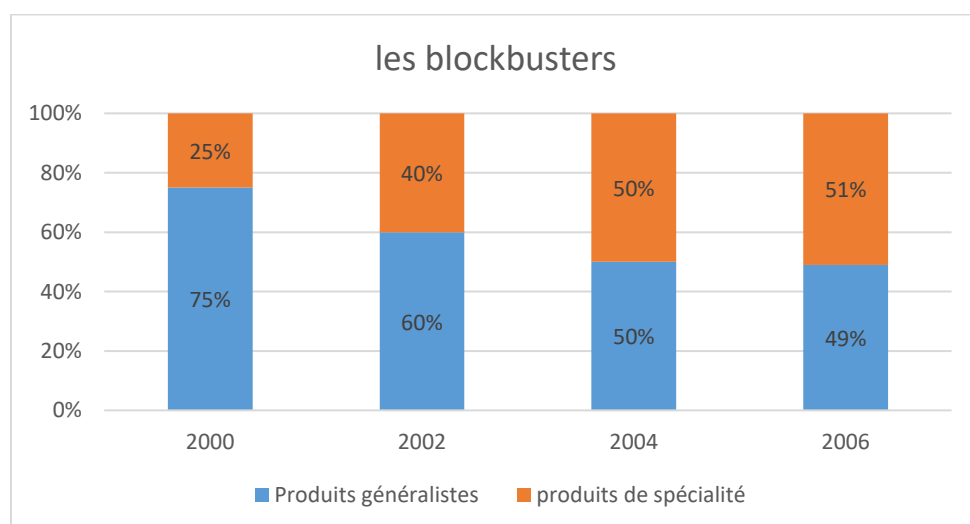
Ce type de concentration concerne le fait de choisir d'être présent particulièrement sur certaines zones géographiques plutôt qu'autres.

1. Les fusions-acquisitions ou recentrage :

C'est une forme de spécialisation qui permet d'augmenter la taille du portefeuille de produits au sein de l'activité cœur de l'entreprise et non pas d'ajouter de nouvelles activités.

Le secteur pharmaceutique a grâce aux multiples bouleversements et changements qu'a connu, a pu se transformé à un secteur relativement différent avec des modèles d'entreprises nouveaux des produits nouveaux (les médicaments génériques, les médicaments de spécialité) et des marchés nouveaux focalisés sur les produits innovants qui traites des pathologies qui n'ont pas eu des traitements satisfaisant. La figure N°2 représente l'augmentation de la part des produits de spécialité lancé sur le marché, en 2006 ils représentaient 51% particulièrement des anticancéreux et/ou des médicaments issus de la biotechnologie.

Figure N° 2 : l'augmentation de la part des produits de spécialité lancé sur le marché



Source : Juliette Padirac. intelligence 360 quatre clefs pour le futur de la big pharma. Pharmaceutiques Mai 2007 .

Les produits innovants représentent le choix des entreprises pour se démarquer sur un marché en perpétuel changement. En plus de leur conférer l'obtention d'un prix adéquat par les autorités sanitaires.

Le changement de stratégies et les activités de recentrage et de spécialisation qu'a connu l'industrie pharmaceutique ont permis des modifications de poids et des réorganisations de taille au sein des entreprises. Ces nouveaux modèles d'entreprises focalisés vers leurs cœurs de métier ou vers un nombre réduit d'aires thérapeutiques nécessitaient un modèle de R&D plus performant qui permet une réduction importante de coûts et la création de produits innovants qui permettent aux entreprises de créer leurs propres marchés de niche ou elles peuvent maîtriser et les prix et les coûts.

Conclusion :

L'atmosphère unique dans laquelle évoluent les entreprises pharmaceutiques les pousse à prendre des décisions stratégiques capitales. Des choix qui peuvent largement varier, allant des Big Pharma, leaders du secteur, qui activent dans différents segments d'activité et commercialisant des produits parfois très divers tels que Johnson & Johnson et Merck & Co, aux entreprises très spécialisées sur un domaine particulier, tel Roche l'est en oncologie ou NovoNordisk l'est en diabétologie.

La spécialisation et la diversification malgré qu'elles représentent deux visions de développement différentes, ont fait partie des premiers choix des laboratoires pharmaceutiques comme échappatoire aux changements qui ont transformé le secteur. A partir de notre modeste recherche nous avons remarqué que le choix des deux stratégies a été motivé par la recherche de la rentabilité et la pérennité. Cependant l'adoption de chaque une des deux stratégies par les laboratoires pharmaceutiques a apporté des conséquences et a pu créer des modèles d'entreprises distincts. La stratégie de diversification et les opérations de fusions-acquisitions ont permis la création des Big Pharma de grandes entreprises leaders sur le marché avec un large portefeuille de produits et d'aires thérapeutiques. Alors que la stratégie de spécialisation a engendré l'apparition de modèles d'entreprises beaucoup plus concentrés sur une activité cœur de métier ou une fonction de base (R&D, production, conditionnement ou commercialisation et distribution) tel les entreprises de biotechnologie.

« Spécialisation ou diversification deux choix différents pour un même objectif ».

Bibliographie :

Livres :

- Ansoff I. (1984), Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Editions Hommes et Techniques: Traduction en langue française de Ansoff I., Corporate strategy, Mac Graw Hill, 1965.
- Audry A., Ghislain J-C. (2001), l'économie du dispositif médical, Dans Le dispositif médical, pages 103 à 118, Chapitre V.

- Courtinet N. et Sagot-Duvauroux D. (2003), Economie des fusions et acquisitions. Repères N°362, la découverte, Paris.
- Depret, M.H, et Hamdouch, A. (2002), la nouvelle économie industrielle de la pharmacie-structures industrielles, dynamiques d'innovations et stratégies commerciales, Elsevier, Paris.
- Rochet C. (1991), Diversification et redéploiement de l'entreprise. Ed d'Organisation.
- Salter MS., Weinhold WA. (1979), Diversification through Acquisition, The Free Press.

Articles :

- Abecassis P., Coutinet N. (2018), L'organisation de la production et de la distribution, Économie du médicament.
- Abecassis P., Coutinet N. (2008), Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques. CAIRN.INFO. 2008/1 - n° 7.
- Combe, E., Pfister, E. (2001), Le Renforcement international des droits de propriété intellectuelle, Economie Internationale, La Revue du CEPII.
- Gilbert J., Henske P., Singh A. (2003), Rebuilding Big Pharma's Business Model, In Vivo, The Business & Medicine report.
- Goodall S., Olsen E., Staats S., Tollman P. (2009), The Boston Consulting Group, Capitalizing on the crisis: New Ways to Create Value in Biopharma.
- Hill C. W. L., Hansen G. S. (1991), A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the U.S. pharmaceutical industry 1977-1986, Strategic Management Journal.
- Markides C. C. (1992), Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence, Academy of Management Journal.
- Markides C. C. (1993), Corporate refocusing, Business Strategy Review.
- Mathe J C. (2006), Capacités dynamiques et reconfiguration stratégique des groupes pharmaceutiques, Revue française de gestion, n° 218.
- Palich L. E., Cardinal L., Chet Miller C. (2000), Curvilinearity in the diversification-performance linkage : an examination of over three decades of research, Strategic Management Journal.
- Soulas C. (2014), Les stratégies alternatives des labos pharmaceutiques, L'Expansion Management Review N° 152.
- Yacoub N., Laperche B. (2010), Stratégies des grandes firmes pharmaceutiques face aux médicaments génériques, Accumulation vs valorisation du capital-savoir, Dans Innovations 2010/2 (n° 32).

Sites internet :

- Padirac J. (2007), intelligence 360 quatre clefs pour le futur de la big pharma. Pharmaceutiques.
- Van Biesen T., Johnson T., O'Hagan P. (2015), The Power of focus in Medical Technology, In the medical device industry, category leadership is the key to profitability, Bain & company.
- Alcimed (2016), cabinet de conseil en innovation et développement de nouveaux marchés, Le marché mondial du vaccin en mutation : des technologies innovantes aux vaccins thérapeutiques, Paris. www.alcimed.com/var/fichiers/alcimed-170316-marcha-du-vaccin.pdf
- Labadie N. (2008), L'industrie pharmaceutique mondiale en pleine mutation - Information mensuelle sur les marchés de la bio-santé, N°17.
- Leem (les entreprises du médicament) (2016), rapport économique. www.leem.org/sites/default/files/Bilan-%C3%A9conomique-2016.pdf

Textes juridiques :

- Le Code de la Santé publique (CSP) à l'article L. 5211-1, Cinquième partie, Livre II, Titre I, Chapitre I, France.