Chris Viehbacher, dg de Sanofi-Aventis :

« Nous devons trouver des activités plus pérennes »

La tâche à laquelle va s'atteler le nouveau patron du laboratoire ne sera pas de tout repos. Le directeur général veut convaincre la Bourse qu'il parviendra à créer de la valeur sur le long terme. Et pour y parvenir, il n'hésitera pas à remettre à plat l'organisation du groupe.

Vous êtes arrivés début décembre à la direction générale. En quoi votre stratégie est-elle différente ?

● La nouvelle stratégie que nous avons mise en place peut s'apparenter à un mille-feuille : la première couche consiste à accroître l'innovation de la R&D. A l'avenir, notre stratégie de R&D doit se focaliser sur les technologies et les maladies clés afin de mieux répondre aux besoins des patients. La deuxième couche consiste à adapter les structures du groupe aux nouveaux challenges à venir, afin de refléter la diversité de nos activités et de notre présence géographique. Enfin, la dernière couche du mille-feuille : réaliser des acquisitions. La difficulté de cette approche est la suivante : les analystes sont très familiers avec le modèle des blockbusters et ils ont l'habitude d'évaluer le potentiel de ces molécules. Or, nous n'avons pas uniquement des grands produits, des blockbusters. Nous détenons également 400 autres médicaments. Nous sommes également présents sur des marchés comme le Mexique, le Brésil, la Chine. En Afrique, par exemple, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros, en croissance de 13 %, en 2008. Nous nous appuyons donc sur des plates-formes de croissance organique fortes, mais qui ne sont pas nécessairement appréciées à leur juste valeur par la communauté financière.

Une stratégie en forme de mille-feuille

Mais sur un mille-feuille, il y a aussi une partie glacée qui est la biotechnologie. Un secteur dans lequel vous avez pris du retard. Allez-vous vous miser sur le développement de cette couche là ?

● C'est une perception un peu erronée du groupe. Le groupe réalise 30 % de son chiffre d'affaires dans les biotechnologies. Il ne faut pas oublier que les vaccins sont des produits de biotechnologie, tout comme l'anticoagulant Lovenox® (2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008) et l'insuline retard Lantus (2,5 milliards). Si l'on regarde notre portefeuille en développement, après la revue complète que nous venons d'effectuer, il a été réduit à 51 projets, dont 14 % sont des médicaments biotechnologiques et 35 % des vaccins. Ce qui représente quasiment la moitié. Nous avons, par exemple, un accord avec la société de biotechnologie Regeneron qui nous fournit deux à trois anticorps monoclonaux par an. Nous venons aussi de racheter la firme américaine BiPar, et avec elle un anticancéreux prometteur, qui illustre notre fort engagement dans l'oncologie. Cette entreprise est particulièrement intéressante : avec seulement 18 employés, elle est parvenue à conduire une molécule jusqu'à la phase II.

Vous allez perdre environ 20 % de votre chiffre d'affaires, d'ici 2012, après l'expiration de certains de vos brevets, sans compter celui du Lovenox®. Comment allez-vous compenser cette perte ?

● C'est vrai. L'approche classique serait d'essayer de remplacer les molécules qui vont perdre leur brevet par d'autres molécules. Personne n'a été capable de le faire sur une longue période. C'est ce modèle qu'il faut changer. Dépenser énormément d'argent dans la R&D, en accordant une confiance absolue aux chercheurs, n'est pas la solution. En fait, l'augmentation des budgets de R&D n'était pas une condition suffisante pour que de nouvelles molécules soient trouvées. Notre approche est plus pragmatique, moins aléatoire. Il est important de trouver des activités bien plus pérennes dans le temps, qui ne soient pas dépendantes de la protection de brevets : les vaccins, les médicaments sans ordonnance, les génériques ou la santé animale. A titre d'exemple, dans certains marchés, comme au Brésil, il n'y a pas de protection brevetaire. 95 % de notre chiffre d'affaires n'y est pas protégé. Sanofi-Aventis est ainsi un laboratoire un peu atypique, car nous nous appuyons sur un socle très solide de médicaments et de marchés, qui peuvent apporter de la croissance et compenser partiellement la perte du chiffre d'affaires à venir.

« EMPLOYER DEUX FOIS PLUS DE CHERCHEURS ET DÉPENSER UN BUDGET DEUX FOIS PLUS ÉLEVÉ NE SONT PAS DES CONDITIONS SUFFISANTES POUR TROUVER DEUX FOIS PLUS DE PRODUITS », ESTIME CHRIS VIEHBACHER.

© ERIC DURAND

Vous menez donc une stratégie opportuniste et intelligente partout où vous pouvez aller…

● Oui. Mais nous sommes plutôt tournés vers une approche régionale. Une autre caractéristique de l'industrie pharmaceutique – et qui était, je pense, une erreur – c'est sa globalité : production globale, marketing global, R&D globale. Il n'y a pourtant pas de clients mondiaux. Le client est local. Une approche régionale me paraît donc beaucoup mieux adaptée. Je cherche à penser d'abord au patient, qui a certains problèmes de santé, des moyens financiers parfois limités, et qui est soumis à un système de santé particulier dans son pays, à une culture spécifique. Nous ne devons donc pas avoir la même approche dans tous les pays.

Allez-vous miser sur le développement de l'agroalimentaire et de la nutrition ? Quant aux activités comme les génériques ou l'OTC, sont-elles aussi rentables que la pharmacie éthique ?

● Je ne suis pas inquiet sur les marges de l'OTC (ou automédication). Nous pouvons garder les mêmes que celle de la pharmacie, si nous ne consacrons pas 15 % du chiffre d'affaires de l'automédication à la R&D, et que nous restons très disciplinés sur l'emploi de nos ressources. Très certainement, nous pourrions nous diversifier sur certains segments, comme les vitamines ou quelques produits liés à l'alimentation. La diversification ne se conçoit, que si elle est bien maîtrisée et si elle crée de la valeur.

Et s'agissant des grandes acquisitions dans la pharmacie ?

● Nous ne jugeons pas les opérations de croissance externe par leur taille. Mais, par la valeur qu'elles créent. Cela dit, rares sont les grandes fusions qui ont été couronnées de succès. Leur impact sur la R&D n'a pas été correctement évalué. Employer deux fois plus de chercheurs et dépenser un budget deux fois plus élevé ne sont pas des conditions suffisantes pour trouver deux fois plus de produits. Nous allons procéder à des opérations de croissance externe, non pas de manière ponctuelle, mais continue, aussi bien dans les biotechnologies, que dans d'autres activités, et aussi prendre des positions significatives sur certains marchés. Nous voulons désormais tirer davantage profit de nos positions fortes sur les marchés, que de dépendre uniquement de la croissance globale de nos molécules.

Quelles sont les mesures que vous avez prises pour mettre au point un vaccin contre la grippe A ?

● Nous sommes en contacts étroits avec les autorités de santé mexicaines et américaines notamment. Toutefois, en cas de pandémie, nous devrons arbitrer entre produire le vaccin contre la grippe saisonnière et un vaccin pour immuniser contre la grippe A/H1N1. Le processus de production est le suivant : à partir de la « semence » du nouveau virus H1N1, nous allons pouvoir créer des souches, ce qui devrait prendre deux semaines. Nous serons alors sûrs de pouvoir les répliquer. Ensuite, nous pourrons inoculer les œufs. La mise au point d'un nouveau vaccin devrait prendre en tout environ quinze semaines.

Comment pensez-vous améliorer la productivité dans votre R&D ? Par une nouvelle organisation – une réduction/spécialisation plus poussée de vos 27 centres de recherche dans le monde ?

● C'est l'un des enjeux de la pharmacie aujourd'hui. Pour l'heure, personne n'a encore trouvé la bonne solution ni le bon modèle. Il faudra sans doute revenir à une R&D très humaine, axée sur l'innovation, en interne et en externe. Mais certainement pas dans une structure où les niveaux hiérarchiques sont multiples et où certaines activités sont réparties sur un trop grand nombre de sites, comme par exemple dans notre activité oncologie. Nous allons donc réorganiser notre recherche et demander à nos chercheurs de chercher et… de trouver.

Toute l'industrie optimise son outil industriel. Allez-vous, vous aussi, réduire la voilure ?

● Pas forcément. Si nous allons perdre 20 % de notre chiffre d'affaires, nos volumes, eux ne vont pas diminuer de 20 %. En France, notre premier produit en chiffre d'affaires est Plavix®, mais les plus forts volumes sont réalisés avec Doliprane®. Avec la diversification dans l'OTC notamment, nous pourrions même être amenés à produire plus. Mais nous serons sans doute obligés d'adapter nos sites, sur le plan technologique notamment. Quant à l'outsourcing, il me rend très sceptique, ne serait-ce que pour le maintien de la qualité. Nous allons toutefois devoir accompagner la croissance. Ce sera difficile de continuer à produire en France pour vendre en Chine ou en Inde. Aujourd'hui, 47 % de nos volumes sont vendus dans les pays dits du « Sud », comme par exemple, en Inde, au Pakistan, au Maroc, en Chine, au Brésil, etc. 37 % de nos volumes y sont fabriqués et 27 % de nos usines y sont implantées. ■

Propos recueillis
par Jean-Jacques Cristofari et
Christine Colmont