

DES STRATÉGIES OPPOSÉES POUR LES « BIG PHARMA »

Si l'analyse de l'attrait du marché OTC permet de comprendre la stratégie d'abandon de Roche ou de désinvestissement progressif de BMS, en revanche les raisons qui ont conduit Bayer Healthcare, Novartis ou J&J à renforcer leur présence sur ce segment de marché paraissent moins flagrantes.

Comme c'est souvent le cas en stratégie, des options diamétralement opposées peuvent s'avérer tout aussi pertinentes. L'important étant que l'option choisie par le management soit pertinente au regard de la position concurrentielle de l'entreprise et qu'elle permette d'atteindre les ambitions affichées. Ainsi, à l'instar de Roche, qui a cédé son activité OTC à Bayer Healthcare en 2004, Pfizer a fait le choix de recentrer son portefeuille d'activités sur le marché des produits

de prescription. Après avoir vendu en 2003 toutes ses activités non pharmaceutiques (Schick-Wilkinson, Adams), puis en 2004 et 2005 ses activités génériques, héritées du rachat de Pharmacia, en Europe, l'année 2006 a été marquée par la cession de son activité OTC.

Mutualisation des risques. Il importe de noter que la position de Pfizer sur le marché OTC mondial était particulièrement robuste puisqu'il occupait en 2005 la troisième place, juste

derrière Bayer et J&J. De plus, ce segment de marché a affiché pour la même année une croissance de +10 % alors que celle de ses produits princeps éthiques était de -4 %. Ce n'est donc pas la mauvaise performance de cette activité qui a conduit le management de Pfizer à se séparer de son activité OTC. Cette décision s'inscrit en fait dans la stratégie du groupe qui consiste à focaliser ses activités sur les médicaments de prescription innovants, avec une priorité croissante donnée aux produits de

spécialistes comme notamment les traitements anti-cancéreux. Suite à cette opération, les médicaments princeps éthiques représentent à présent près de 93 % du chiffre d'affaires total de Pfizer dont la configuration du portefeuille d'activités s'apparente à présent à celle de groupes pharmaceutiques comme Merck & Co, AstraZeneca ou Eli Lilly. Cette stratégie repose sur l'hypothèse que les traitements apportant une solution aux pathologies sévères pour lesquelles les besoins médicaux non satisfaits sont importants, continueront à bénéficier de prix attractifs de la part des organismes payeurs (publics ou privés) et d'une forte croissance, soutenue par le vieillissement de la population. L'analyse de l'évolution des portefeuilles de laboratoires tels que J&J et Novartis laisse entre-

STRUCTURE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DES 12 PREMIERS LABORATOIRES MONDIAUX (2005)

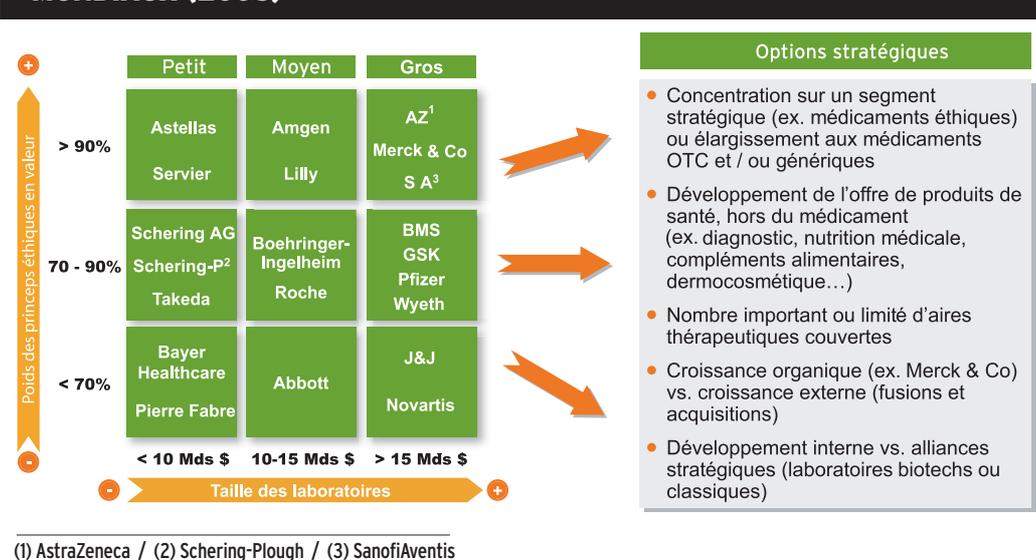
	Princeps éthiques ¹	OTC	Génériques	Autres
En pourcentage des ventes totales du laboratoire				
Princeps éthiques > 90% des ventes				
Merck & Co	100%	-	-	-
AstraZeneca	97%	-	-	3% : Aptium Oncology – Astra Tech
Eli Lilly	94%	-	-	6% : Santé animale
Sanofi Aventis	95%	4%	1%	-
Princeps éthiques 70 à 90% des ventes				
Pfizer ³	86%	8%	-	6% : Santé animale
GSK	86%	7%	-	7% : Santé bucco-dentaire – Nutrition
Wyeth	82%	14%	-	4% : Santé animale
BMS	78%	2%	-	20% : ConvaTec – Imagerie – Nutrition
Roche	77%	-	-	23% : Diagnostics
Princeps éthiques < 70% des ventes				
Novartis ²	63%	7% ²	15%	15% : Santé animale – Nutrition – Vision
Abbott	55%	-	-	45% : Dispositifs médicaux – Nutrition – Santé animale
J&J ³	44%	5%	-	51% : Diag. – Dispositifs médicaux – Produits de santé

(1) Médicaments humains, vaccins inclus

(2) Y compris les produits OTC rachetés à BMS

(3) Avant l'acquisition de l'activité OTC de Pfizer

STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE DES LABORATOIRES LEADERS MONDIAUX (2005)



voir une toute autre stratégie. A l'inverse des précédents, ces deux groupes possèdent un portefeuille élargi d'activités qui s'adressent aussi bien aux médecins qu'aux pharmaciens ou aux patients. J&J a non seulement une forte présence sur le marché des produits de prescription, mais également sur le marché OTC où il vient de ravir la première place à Bayer Healthcare, depuis le rachat de la filiale de Pfizer. Il occupe par ailleurs des positions solides dans le domaine des produits de diagnostic, du matériel médical et des produits de santé (dermocosmétique, produits de soins pédiatriques ou gynécologiques). Quant à Novartis, sa gamme de produits de prescription vient d'être complétée cette année par une gamme de vaccins, des produits de biotechnologie et des tests diagnostiques à travers le rachat de Chiron. Novartis est également bien implanté sur le marché de l'automédication où il occupe la 5^{ème} place en chiffre d'affaires. Le groupe a renforcé cette activité en 2005 en faisant l'acquisition auprès de BMS d'un portefeuille de marques OTC commercialisées sur le continent nord-américain. Dans le domaine des médicaments génériques, Novartis a également consolidé sa position de challenger de Teva par le rachat d'Hexal /Eon labs. Ses activités englobent par ailleurs des produits d'ophtalmologie (Ciba Vision), des médicaments vétérinaires et de la nutrition clinique. En dépit des apparences, ces différents segments stratégiques n'offrent que très peu de synergie. Les compétences requises sont très différentes d'un segment à l'autre, les clients ne sont gé-

néralement pas les mêmes et les coûts partagés sont très faibles. Cette stratégie de diversification repose davantage sur une logique de mutualisation des risques du fait de la combinaison de secteurs d'activité répondant à des cycles économiques indépendants et à des environnements concurrentiels très différents.

Des stratégies intermédiaires.

Parmi les premiers groupes pharmaceutiques mondiaux, certains comme Wyeth, GSK ou Sanofi Aventis semblent avoir fait des choix stratégiques intermédiaires, en se concentrant sur un nombre limité de segments d'activité. Ainsi, Wyeth est présent sur les marchés des principes éthiques, des produits OTC et vétérinaires. Les médicaments OTC occupent une place particulièrement importante dans son portefeuille d'activités puisqu'ils comptent pour 14 % de ses ventes et 10 % de ses profits. Toutefois, la performance de Wyeth est essentiellement tirée par ses médicaments principes éthiques qui représentent 82 % de son chiffre d'affaires et dont la croissance a été de +10 % en 2005. En revanche, son activité OTC a été stable par rapport à 2004, malgré la présence de quelques belles marques comme Centrum® ou Advil® qui, elles, ont progressé de +3 à +4 %. Les activités de GSK se répartissent également sur trois domaines : les médicaments éthiques, les médicaments OTC et les produits de santé (soins bucco-dentaires

et compléments nutritionnels). Comme pour Wyeth, la performance de GSK repose largement sur ses produits de prescription dont les ventes ont augmenté de +9 % en 2005. Les médicaments OTC ne comptent que pour 7 % du total des ventes du groupe et leur croissance n'a été que de +3 % en 2005. Wyeth et GSK, malgré leur position respective à la 6^{ème} et à la 4^{ème} place sur le marché OTC, vont devoir malgré tout, à court terme, opérer des achats de marques fortes pour renforcer la contribution de cette activité à leur performance globale ou, alternativement, se désengager pour se concentrer

sur le segment des médicaments principes éthiques. La question se pose également pour Sanofi Aventis dont les ventes OTC sont estimées à 4 % de son chiffre d'affaires et la contribution à un peu plus de 2 % de ses profits. Si Sanofi Aventis souhaite renforcer son activité OTC, le rachat d'un laboratoire ou de marques ayant une forte présence aux Etats-Unis, où il est virtuellement absent, lui permettrait d'améliorer sa couverture géographique et de prendre pied sur le 1^{er} marché OTC du monde. Sanofi Aventis possède également une activité générique, principalement localisée en Europe pour le moment. Sur ce segment, le groupe a adopté une stratégie de développement à petits pas. Sanofi Aventis génère 95 % de son

Des options
contraires pour
les grands
groupes

chiffre d'affaires à partir de ses ventes de principes éthiques. Il y a tout lieu de penser que le groupe devrait continuer au cours des prochaines années à renforcer son ancrage sur les produits innovants, les activités OTC et génériques paraissant davantage comme des activités périphériques. Il nous semble que malgré le durcissement de l'environnement concurrentiel, les groupes pharmaceutiques leaders, à l'exception peut-être de J&J et Novartis, vont continuer à focaliser leur développement sur le marché des produits éthiques, à la fois le plus dynamique et le plus profitable, même si le niveau de risque a quelque peu augmenté au cours de ces dernières années. ■

JEAN-MICHEL PENY