

THESE
pour le
DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

par

Romain PINEAU

Présentée et soutenue publiquement le 13 octobre 2003

Les rapprochements d'entreprises :
Alliances au sein
de l'industrie pharmaceutique

Président : Monsieur le Professeur Alain PINEAU, doyen de la faculté de pharmacie de Nantes

Membres du Jury : Monsieur le Professeur Alain TRUCHAUD, Directeur de thèse, Centre de recherche en technologie Biomédicale, CHU Nantes ; Monsieur Romuald GAUDEFROY, Chef de produits, Laboratoires Pierre Fabre, Castres ; Monsieur Fabrice CLERFEUILLE, maître de conférences, IAE Nantes

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier notre directeur de thèse, le Professeur Alain TRUCHAUD, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Je remercie également Monsieur Alain PINEAU, président du jury, et Monsieur Fabrice CLERFEUILLE, 3^{ème} assesseur, pour le temps consacré à étudier ce travail et pour avoir accepté d'être membre du jury.

Merci également à Monsieur Romuald GAUDEFROY pour sa participation dans le jury et son enthousiasme envers cette thèse.

Merci à Solenn BILLARD, co-rédactrice et amie, pour son travail acharné et sa bonne humeur.

Merci à Thomas, binôme de choc, pour avoir repoussé les astigmates dans leurs derniers retranchements

Merci à Gwenaëlle pour son soutien, sa présence et sa tendresse.

Enfin, un grand merci à ma famille qui, par leurs efforts et leur patience, m'ont permis d'avoir le choix.

Merci donc à ceux dont le nom n'est pas écrit mais que ne sont en aucun cas oubliés !

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE I : THÉORIE DE RAPPROCHEMENTS ENTRE ENTREPRISES

1	<u>DIFFÉRENTS TYPES DE DÉVELOPPEMENTS STRATÉGIQUES</u>	13
1.1	<u>DÉFINITIONS : CROISSANCE INTERNE, CROISSANCE EXTERNE ET ALLIANCE STRATÉGIQUE</u>	13
1.2	<u>POURQUOI OPTER POUR UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE ?</u>	16
1.3	<u>POURQUOI OPTER POUR UNE CROISSANCE EXTERNE ?</u>	18
2	<u>LES OUTILS STRATÉGIQUES D'ANALYSE</u>	18
2.1	<u>LE TRIPTYQUE</u>	19
2.2	<u>LA MATRICE ACTEURS-FACTEURS</u>	20
2.3	<u>LA GRILLE DES MÉTIERS</u>	23
2.4	<u>LA GRILLE ATTRAITS-ATOUTS</u>	24
3	<u>LES MODALITÉS DE MISE EN PLACE DES DIFFÉRENTS TYPES DE CROISSANCE EXTERNES</u>	26
3.1	<u>L'ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE</u>	26
3.2	<u>LA FUSION ENTRE PLUSIEURS SOCIÉTÉS</u>	27
4	<u>RAISONS MOTIVANT LES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES</u>	27
4.1	<u>LA COURSE À LA TAILLE CRITIQUE</u>	28
4.1.1	<u><i>Les origines de ce phénomène</i></u>	28
4.1.2	<u><i>Les conséquences du phénomène</i></u>	28
4.2	<u>LES SYNERGIES</u>	29
4.2.1	<u><i>Les synergies de nature économique</i></u>	29
4.2.2	<u><i>Les synergies de nature financières</i></u>	30
5	<u>DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES ET ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE LORS DE RAPPROCHEMENTS INTER ENTREPRISES</u>	31
5.1	<u>CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DE RAPPROCHEMENTS RÉUSSIS</u>	33
5.1.1	<u><i>Caractéristiques structurelles d'une alliance réussie</i></u>	33
5.1.2	<u><i>Caractéristiques structurelles d'une fusion réussie</i></u>	33
5.2	<u>LE CHOIX ET LA VALORISATION DU RAPPROCHEMENT</u>	34
5.2.1	<u><i>Le partenaire d'une alliance</i></u>	34
5.2.2	<u><i>La cible d'une fusion-acquisition</i></u>	38

5.3	<u>PRÉPARATION ET PLANIFICATION DU RAPPROCHEMENT</u>	39
5.4	<u>OBSTACLES LIÉS À L’HOSTILITÉ DES ACTEURS</u>	40
5.4.1	<i>Les acteurs des alliances</i>	40
5.4.2	<i>Les acteurs des fusions-acquisitions</i>	40
5.5	<u>OBSTACLES LIÉS AU COÛT DE L’OPÉRATION</u>	41
5.6	<u>OBSTACLES INSTITUTIONNELS</u>	41
6	<u>MISE EN ŒUVRE DE L’ALLIANCE</u>	42
6.1	<u>LE CHAMP OPÉRATIONNEL DE L’ALLIANCE</u>	43
6.2	<u>LES APPORTS ET LES BÉNÉFICES</u>	43
6.3	<u>LE CADRE JURIDIQUE DE L’ALLIANCE</u>	43
6.4	<u>L’INTERFACE ENTRE LES PARTICIPANTS</u>	44
7	<u>MISE EN ŒUVRE DE LA FUSION–ACQUISITION</u>	45
7.1	<u>CHOIX DU DEGRÉ D’INTÉGRATION</u>	45
7.2	<u>RECHERCHE SYSTÉMATIQUE DES SYNERGIES</u>	45
1	<u>DIMENSION CULTURELLE ET MANAGÉRIALE DU RAPPROCHEMENT</u>	46
7.3	<u>LES HOMMES ET LA RÉPARTITIONS DES POUVOIRS</u>	46
7.4	<u>LES DIVERGENCES D’ASPECTS SOCIAUX</u>	48

PARTIE II : LES ALLIANCES APPLIQUÉES AU SECTEUR PHARMACEUTIQUE

1	<u>LE SECTEUR DE L’INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE</u>	51
1.1	<u>HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DU SECTEUR</u>	51
1.2	<u>LE MARCHÉ PHARMACEUTIQUE</u>	54
2	<u>LES ALLIANCES STRATÉGIQUES DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE</u>	58
2.1	<u>LE PHÉNOMÈNE « ALLIANCES STRATÉGIQUES »</u>	58
2.2	<u>LES OBJECTIFS DES ALLIANCES STRATÉGIQUES</u>	60
3	<u>LES DIFFÉRENTS TYPES D’ALLIANCES STRATÉGIQUES</u>	62
3.1	<u>LES ACCORDS DE RECHERCHE</u>	62
3.2	<u>LE CO-DÉVELOPPEMENT</u>	62
3.3	<u>LA CO-PROMOTION</u>	63
3.4	<u>ACHAT/VENTE DE MOLÉCULES</u>	63
3.5	<u>LES ACCORDS DE LICENCE</u>	63
3.6	<u>CO-MARKETING</u>	65
3.7	<u>LA JOINT VENTURE</u>	65

3.8	<u>L'EXTERNALISATION</u>	65
4	<u>CONSTRUIRE SON ALLIANCE</u>	66
5	<u>DIVERSITÉ EFFECTIVE DES ALLIANCES</u>	68
6	<u>EXEMPLES D'ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE</u>	73
6.1	<u>LE RÉSEAU D'ALLIANCES</u>	73
6.2	<u>LES ALLIANCES ET LES BIOTECHNOLOGIES</u>	74
6.3	<u>LE RÉSEAU SPÉCIALISÉ D'ALLIANCES</u>	75
6.4	<u>ALLIANCES PUBLIC-PRIVÉ ET ONG</u>	77
6.4.1	<i>Programmes internationaux d'accès au médicament ?</i>	77
6.4.2	<i>Le cas : ACCESS</i>	79
7	<u>EVOLUTIONS DES ALLIANCES</u>	81

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Liste des Figures

Figure 1 : Les différentes formes d'intégration	15
Figure 2 : comparaison des trois modes de développement	16
Figure 3 : objectifs des alliances	17
Figure 4 : le triptyque	19
Figure 5 : matrice clients-fournisseurs de Porter	20
Figure 6 : matrice acteurs-facteur	22
Figure 7 : la grille des métiers	24
Figure 8 : grille attraits-atouts	25
Figure 9: Spirale de l'échec d'une Fusion-Acquisition selon Copeland, Koller et Murrin; Valuation: measuring and managing the values of companies; 1996; Wiley New York; 2ème édition; p440	32
Figure 10 : les objectifs classiques des partenariats aux différentes étapes du cycle de vie de l'activité entreprise	35
Figure 11: Différence de perception des partenaires d'une alliance	37
Figure 12: le compromis du partenaire potentiel d'une alliance	37
Figure 13 : Communication et force de l'alliance	44
Figure 14: Répartition géographique de la consommation mondiale de médicaments en 2000	54
Figure 15 : Consommation de médicaments par habitant au niveau du prix de vente fabricant en 1999	55
Figure 16 : Mise au point d'un médicament	55
Figure 17 : Alliances annoncées dans l'industrie pharmaceutique	58
Figure 18 : Evolution du nombre d'alliances de 1997 à 2002	59
Figure 19 : Investissements engagés dans les alliances de 1997 à 2001	59
Figure 20: Phases de développement et alliances	64
Figure 21 : exemples d'externalisation	65
Figure 22: Processus de création de l'alliance	66
Figure 23: déterminer le niveau d'intégration	67
Figure 24 : Nombre d'alliances de juillet 2001 à juin 2002 selon la phase de développement	69
Figure 25 : Alliances pour 2000 et 2001 selon le domaine thérapeutique	70
Figure 26 : Nombre d'alliances selon le type d'opération de juillet 2001-juin 2002	71
Figure 27: Blockbusters sous licence en 1998	72
Figure 28 : Nombre d'alliances avec les biotechs selon le domaine thérapeutique de juillet 2001 à juin 2002	75
Figure 29 : Le réseau de recherche sur le SIDA de Merck	76

Introduction

Réveillée par le souffle de l'industrialisation, l'économie mondiale s'est mise en marche. Quel que soit le domaine considéré, les besoins mondiaux se modifient, tant en qualité qu'en quantité. Ils augmentent et se diversifient. L'Industrie Pharmaceutique n'y fait pas exception. Ces dernières décennies, elle a vu son visage évoluer. Entre associations, mariages et rupture, la vie des Industries Pharmaceutique ne déroge pas à la règle. Il est nécessaire de produire plus, plus vite, mieux et au meilleur coût. Dans de telles circonstances, des firmes de petite taille, voire de taille moyenne se sont vite vues dans l'incapacité de rester efficaces et compétitives. Les rapprochements ont été leurs seules portes de sorties. Nous avons donc vu germer de nombreuses opérations de rachats mais aussi de vente de pans entiers d'activité. Les industries chimiques se sont progressivement spécialisées dans le développement de molécules thérapeutiques. En France, la situation y est similaire, à ceci près, que l'Industrie Pharmaceutique française est issue d'une tradition de recherche officinale. C'est bien dans leur arrière boutique que les pharmaciens français ont débuté les laboratoires pharmaceutiques. Face au déploiement de grosses structures industrielles deux choix s'offrent à eux pour pouvoir mettre leur produit à disposition du grand public. D'un côté, ils se développent et commercialisent par eux-même ou bien ils vendent des autorisations d'exploitation. C'est le licensing, qui fut très en vogue après la seconde guerre mondiale. Issue du secteur manufacturier de la chimie et de la santé, il s'agit d'une autre voie de rapprochement entre entreprises du secteur de la santé, différente du simple rachat/vente.

Au sens large, le licensing est une forme d'alliance entre plusieurs entreprises. Une alliance ne vise pas à remplacer les fusions ou acquisitions. Ces dernières restent inéluctables étant donné les contraintes économiques pesant sur le secteur pharmaceutique. Les alliances ont l'avantage d'offrir une réelle diversité de solutions pour que les différents acteurs de la santé puissent travailler ensemble. L'idée même d'alliance fait immédiatement penser aux collaborations d'entreprises spécialisées dans le même secteur, mais elles ne s'arrêtent pas là. Il existe en effet des collaborations d'entreprises de secteurs que tout oppose, voire de d'entreprises privées collaborant avec le secteur public. Collaborer avec son adversaire ? C'est bien de ceci dont il s'agit. L'idée paraît saugrenue, elle remporte pourtant un franc succès dans le secteur pharmaceutique. De nombreuses raisons peuvent être invoquées pour expliquer un tel engouement. De tels accords, de recherche, de développement, de production ou d'exploitation sont en réalité des moyens relativement simples pour les entreprises de se développer à moindre coût. Coopérer avec une entreprise dont le métier, le savoir-faire sont complémentaire au sien est un moyen d'accroître ses propres compétences et surtout, de maintenir son niveau d'innovation. Le coût et le temps sont les principaux éléments à prendre

en compte lorsque l'on parle création de nouveaux produits, à fortiori pour les produits de santé. Ce sont les deux freins majeurs qui ont entraîné la raréfaction des réelles innovations du secteur. L'exemple des antibiotiques est le plus flagrant : aucune nouvelle classe radicalement différente des autres n'a été découverte depuis près de 25 ans. Ainsi, la coopération et donc la mise en commun des moyens est une réponse alternative à l'augmentation des moyens propres d'une entreprise. C'est le principal atout des alliances : il est possible de mettre en commun des moyens sans pour autant voir l'un des protagonistes disparaître. Collaborer avec son adversaire, c'est donc partager ses risques financiers et stratégiques. C'est également la possibilité de se développer sur des marchés éloignés, difficiles d'accès et surtout d'alimenter son circuit de développement de nouveaux produits, le « pipe ». L'incorporation de notions de santé publique au sein des axes stratégiques de coopération des laboratoires a ouvert une nouvelle voie pour le développement des pays les plus démunis.

A priori, collaborer avec l'adversaire peut sembler aisé, dénué d'inconvénients...Il existe pourtant une panoplie d'alliances : du simple contrat à la structure autonome, du flirt au mariage en quelque sorte. Force est de constater que la majorité des alliances n'atteignent pas leurs objectifs et sont vouées à l'échec. Quelles sont donc les outils et les réflexions à mettre en œuvre afin de sécuriser de telles opérations ? Après un rappel des différentes stratégies à mener pour construire alliances et fusions, nous étudierons les différents types d'alliances à l'aide d'exemples les illustrant.

Théorie des rapprochements entre entreprises

1 Différents types de développements stratégiques

1.1 Définitions : croissance interne, croissance externe et alliance stratégique

Etant donné le contexte concurrentiel mondial actuel, les entreprises se doivent d'opter pour de nouvelles solutions en vue de favoriser leur croissance. De nombreuses entreprises affichent donc leur volonté d'étendre leurs activités. Les modalités de ce développement doivent être parfaitement définies. Il existe plusieurs modes de croissance : la croissance externe, la croissance interne ou les deux simultanément.

La croissance interne consiste en une création d'actifs supplémentaires : achats de biens, d'équipements, d'immeubles par exemple. Ce type de croissance est la voie quasi naturelle de développement, elle privilégie l'approche endogène de l'évolution de l'entreprise. Ce cheminement nécessite trois conditions pour fonctionner au mieux. :

- L'expansion continue et prévisible des marchés souvent protégés à l'époque des « trente glorieuses »
- L'évolution, en douceur des activités du point de vue technologique, réglementaire, géographique, concurrentiel...
- Les ressources humaines, financières disponibles ou accessibles à bon compte.

Ces conditions étaient celles des « trente glorieuses » mais aujourd'hui leur réalisation est moins fréquente.

La croissance externe, quant à elle, est un mode de développement exogène qui s'appuie sur le rapprochement volontaire ou non, de plusieurs firmes par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion. Elle peut donc se traduire par une union partielle ou totale des entreprises impliquées. Elle s'appuie, elle aussi, sur trois conditions ¹:

- La croissance forte et prédictible de marchés plutôt ouverts
- La possibilité de lever des ressources, notamment financières importantes
- La capacité de développer une technicité managériale plus complexe que par le passé.

Ces conditions ont souvent été réunies au cours des années 1971-1990. L'ouverture des marchés nationaux, la circulation des capitaux, les techniques financières de gestion et les progrès et sophistications du marketing et de la commercialisation ont permis aux sociétés de

¹ B.Garrette, P.Dussauge, 1996, *Les Stratégie d'Alliance chapitre 4*, Les Editions d'organisation, p81

privilégier la voie de la croissance externe. A la fin des années 1990, on assiste au mouvement inverse. Ainsi, nombre de conglomérats ou de grands groupes multi-métiers opèrent des scissions en leur sein C'est le cas dans les secteurs de la chimie-pharmacie, l'informatique ou les télécommunications. La recherche de la taille maximum par acquisition, fusion ou autres OPA n'est plus considérée comme la seule voie de salut. Il s'agit d'une stratégie qui peut s'imposer dans certaines situations, mais d'autres voies sont à emprunter lorsque la turbulence et la complexité de l'environnement induisent la rupture. Les entreprises sont désormais concernées par de fortes évolutions et de profondes mutations. Les facteurs économiques subissent d'une part des changements tels que la mondialisation des activités, les cycles de croissances contrastés des marchés, la montée des activités de service, la constitution de « réseaux d'entreprises » ou le poids de la « bulle financière » et des régimes sociaux. Les facteurs technologiques changent aussi. D'autre part, les facteurs socioculturels, politiques et économiques évoluent beaucoup. Les valeurs autour de l'écologie, la constitution de zones économiques d'échanges, la transformation du rôle des états, la normalisation transnationale ou le poids grandissant des institutions supranationales sont autant de paramètres qui sont à prendre en considération. Les concurrents sont de plus en plus concentrés, en réseaux, et en provenance de nouvelles zones géographiques ou d'autres secteurs d'activité, le jeu concurrentiel est multiforme. Les clients eux se positionnent davantage comme des arbitres, leurs exigences sont accrues. La croissance externe peut prendre trois formes : horizontale, la cible se situe sur le même marché que l'acquéreur (exemple de rachat de concurrent) ; verticale, il existe une relation de client à fournisseur entre la société cible et la société acquéreur. La troisième forme est conglomérale : il n'existe pas de relation entre les métiers de la cible et de l'acquéreur. Ces différentes formes d'intégration sont schématisées ci-après.

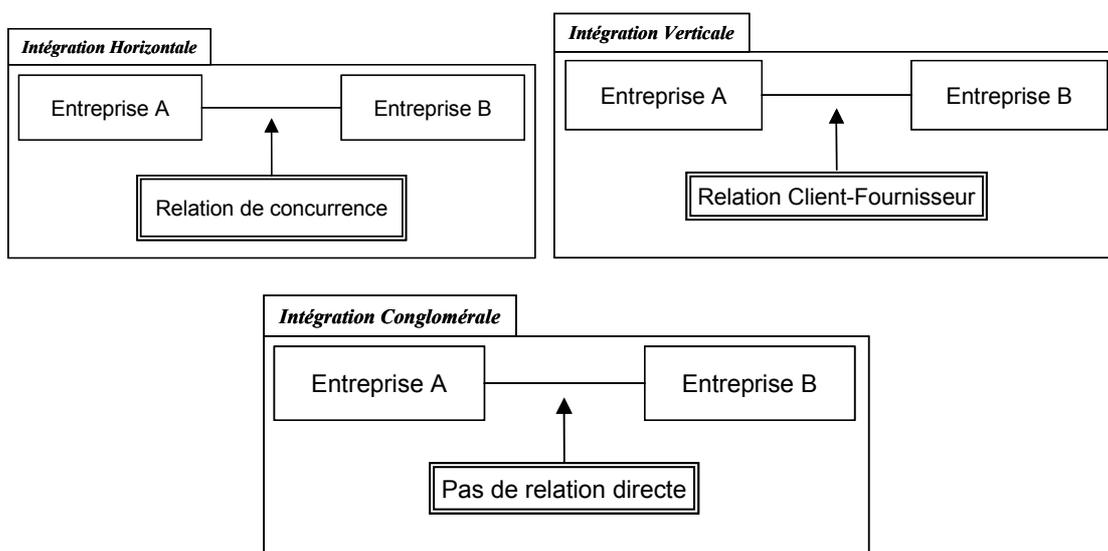


Figure 1 : Les différentes formes d'intégration

L'impératif d'externaliser certaines fonctions est partagé par de nombreuses entreprises. Il les conduit à travailler en alliances, surtout lorsque leur métier se complexifie et que leurs zones géographiques deviennent multiples. L'unité de temps et d'espace n'est plus la même. Les réponses classiques de développement, à savoir la croissance interne et la croissance externe, ne sont plus suffisantes. Elles ne restent appropriées que si les conditions spécifiques sont remplies. L'alliance apparaît donc comme une des réponses les plus appropriées aux mutations en cours.

L'alliance stratégique ou structurelle est un rapport de force, un rapport de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Ce rapport s'articule autour de trois axes²: le projet, la relation et le contrat. Le projet est une vision stratégique commune, elle est à la base de la démarche vers l'alliance. Cette démarche nécessite une convergence de points de vue et une certaine connivence sans pour autant engendrer une confiance totale entre les deux protagonistes. Les relations établies entre les acteurs ne sont pas forcément matérielles ; elles sont essentiellement humaines et sont fondées sur l'information et la communication. Il s'agit en fait d'interactions de différents ordres. Le contrat représente juste la formalisation du projet et des interactions entre les partenaires. Le degré de formalisme est quant à lui variable. Ce contrat est plus ou moins formalisé selon les cas mais plus l'alliance est amenée à durer dans le temps, plus ce recours au formalisme est important. Il semble que l'importance du projet prime sur celle de la relation qui elle-même prime sur le contrat qui lui ne vient qu'en soutien des deux autres paramètres. Toute alliance stratégique est sous-tendue par un projet, une vision stratégique et positionnée sur un segment stratégique, c'est à dire sur un ensemble de produits-services cohérents. Elle est multidimensionnelle car plusieurs fonctions des entreprises sont engagées dans ce changement et elle est inscrite dans une perspective à moyen voire long terme.

Le nouveau mode de développement qui s'offre aux entreprises est en réalité une combinaison de la croissance interne, de la croissance externe et de l'alliance. Contrairement à la croissance externe, l'alliance stratégique n'est ni un mode de développement complètement endogène ni complètement exogène ; elle se situe à l'interface de ces deux aspects.

Le tableau suivant permet de faire la comparaison entre ces trois modes de développement. Chacune des trois voies nécessite deux types de ressources : financières et humaines.

² A. Bressant, C. Distler, 1995, La planète relationnelle, Flammarion

		Type de développement		
		Croissance interne	Croissance externe	Alliance stratégique
Allocation des ressources	Financières	++	+++	+
	Humaines	++	+	+++

Figure 2 : comparaison des trois modes de développement³

Ainsi, sans être exhaustif, ce tableau met en évidence le fait que l'alliance stratégique semble moins consommatrice de ressources financières, tout en restant très exigeante en matière de ressources humaines et de savoir-faire. En effet, l'alliance stratégique et structurelle met en œuvre tout un système relationnel entre plusieurs entités appelées à gérer, développer de concert une activité donnée.

1.2 Pourquoi opter pour une stratégie d'alliance ?

Les objectifs de l'alliance sont multiples. L'un des premiers objectifs apparents de l'alliance est de permettre un meilleur arbitrage des allocations de ressources principalement financières et humaines. La figure 3 ci-dessous présente les principaux objectifs que l'on peut assigner à une alliance. Une alliance peut conforter la pérennité d'une activité ou d'une entreprise, sécuriser une activité, augmenter la motivation des opérateurs, créer une nouvelle activité, structurer un marché, nouer des liens structurels avec des acteurs divers et variés, parfois ne faisant pas partie de son horizon géographique coutumier, faire fructifier le pouvoir d'influence de l'entreprise.

³ A. Bouayad, PY Legris, 1996, Les alliances stratégiques, Ed. DUNOD p29

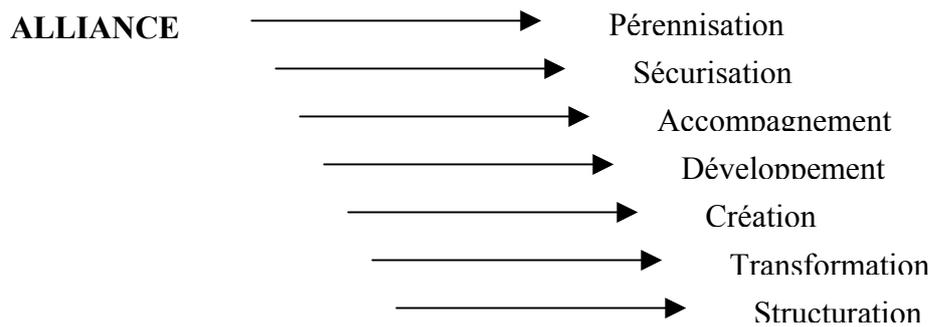


Figure 3 : objectifs des alliances⁴

L'un des objectifs principaux de l'alliance est de gagner mais le gain ne passe pas forcément par la mort ou l'élimination des partenaires, bien souvent la durabilité de cette alliance reste un facteur de réussite. Les risques sont mutualisés lors d'un travail en alliance. Le gain attendu n'est pas seulement financier mais aussi en termes commerciaux, d'image, d'implantation géographique, de savoir-faire ou de technologies... Les gains des uns et des autres au sein d'une alliance doivent exister pour chacun, être différenciés et être évolutifs. La viabilité de l'alliance implique que les gains ne sont pas égaux dans la durée. Un chef d'entreprise se devrait de voir dans les alliances la faculté de se frotter à d'autres réalités, tout en apprenant beaucoup de ses partenaires sur les produits, la fabrication, la commercialisation, l'organisation... Il s'agit là d'un des objectifs dits « souterrains », c'est à dire d'objectifs qu'ils ne sont pas les objectifs principaux avancés comme raison de l'alliance mais qui sont tout de même indispensables à sa bonne mise en œuvre.

Les intérêts principaux de ces alliances stratégiques résident dans le fait qu'elles permettent d'obtenir :

- Plus de moyens (ressources quantitatives)
- Plus de qualité de moyens (variétés de ressources)
- Plus de gain de temps (rapidité)
- Plus de gain d'espace (implantations)
- Plus de valeur ajoutée offerte aux clients
- Plus de relations avec les acteurs
- Plus de jeu sur les facteurs (normes)

⁴ A. Bouayad, PY Legris, 1996, Les alliances stratégiques, Ed. DUNOD, p33

- Plus de transformations internes (frontières de l'entreprise, organisation et fonctionnement)

1.3 Pourquoi opter pour une croissance externe ?

La croissance externe se caractérise par le rachat d'entreprises déjà présentes sur le marché ou la zone géographique ciblée. Cette stratégie permet de s'implanter rapidement dans de nouveaux domaines. Ainsi, l'entreprise qui rachète l'autre gagne énormément de temps en terme d'obtention de parts de marchés, d'expérience, mais aussi d'image. Cette méthode permet une création de valeur rapide moyennant un investissement conséquent.

2 Les outils stratégiques d'analyse

L'alliance s'appuie sur un management stratégique, relationnel, dynamique qui exige des savoir-faire spécifiques pour l'élaboration du projet, la mise en relation, la gestion des rapports de pouvoirs tant en interne qu'en externe, la redéfinition du projet stratégique à l'arrivée... Puisque l'alliance est une combinaison entre la croissance interne et externe, elle est fondée à la fois sur la coopération et bien souvent la compétition à la fois. Donc, s'engager dans une alliance avec un partenaire signifie pour le chef d'entreprise d'être à même d'avoir en amont un investissement suffisant pour définir clairement la stratégie à développer et en même temps de renforcer en aval les relations entre acteurs. Selon Anis Bouayad⁵, la démarche stratégique s'articule autour de sept étapes qui constituent un processus « en entonnoir ».

1° Il faut définir avec précision l'activité ou les activités sujettes à l'alliance ; il s'agit de la *segmentation stratégique*

2° Il faut clarifier l'intérêt existant de s'engager dans cette fusion : *c'est la grille des métiers ou le besoin des alliances*

3° Il faut valider le fait que l'alliance reste la meilleure solution à envisager : *c'est la grille attraits-atouts ou la nécessité des alliances*

4° Il faut définir le périmètre géographique dans lequel on va travailler : *c'est la définition de la zone géographique de référence ou la territorialité des alliances*

5° Il faut déterminer avec quels acteurs il serait convenable de travailler : *c'est la définition du profil des alliés*

6° Il faut expliciter les modalités de cette alliance : *c'est la définition du type d'alliance*

⁵ A. Bouayad, PY Legris, 1996, *Les alliances stratégiques*, Ed. DUNOD, p43

7° Il faut penser à définir le rôle des acteurs internes en terme de management pour que cette alliance perdure dans la durée : c'est *la gestion des alliances dans la durée*.

Comme nous venons de le voir, tout un travail préalable sur les activités de l'entreprise est nécessaire avant de s'engager dans une alliance avec un partenaire bien choisi. Les savoir-faire de l'entreprise doivent être précisément compris et définis. Ces savoir-faire comprennent les compétences de l'entreprise, ses connaissances, et son expérience spécifique. Ils comprennent deux notions que les Anglo-saxons nomment « Ressources Based Values » et « Knowledge Based Values ». Des outils de stratégie d'entreprise sont à notre disposition pour étudier ces différents paramètres dans toute entreprise. Nous nous intéresserons ici à quatre de ces outils : *le triptyque*, *la matrice acteurs-facteurs* (qui est une version améliorée de la matrice clients-fournisseurs de Michael Porter), *la grille des métiers* et *la grille attraits-atouts*.

2.1 Le triptyque

Cet outil permet de mettre en relation les membres de l'entreprise issus des différents services puisqu'ils seront tous concernés par le rapprochement à venir. Le triptyque sert à définir les savoir-faire potentiels de l'entreprise, c'est à dire les différentes possibilités matérielles et immatérielles dont elle dispose actuellement et dont elle est susceptible de disposer d'ici quelques temps, en profitant éventuellement de l'alliance à venir. D'un autre côté, la deuxième branche du triptyque sert à déterminer qui sont les clients actuels et potentiels. Enfin, la troisième branche du triptyque évalue les besoins des clients déjà déclarés ou non, et la façon donc l'entreprise en question pourrait y répondre.

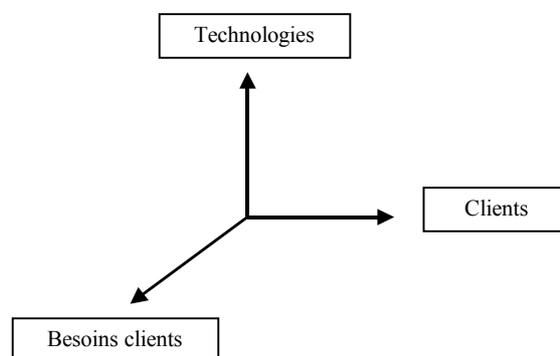


Figure 4 : le triptyque⁶

⁶ A. Bouayad, PY Legris, 1996, *Les alliances stratégiques*, Ed. DUNOD, p50

2.2 La matrice acteurs-facteurs

La matrice de Michael Porter est présentée en figure 5. Elle permet de situer l'entreprise dans son environnement concurrentiel proche ou plus lointain.

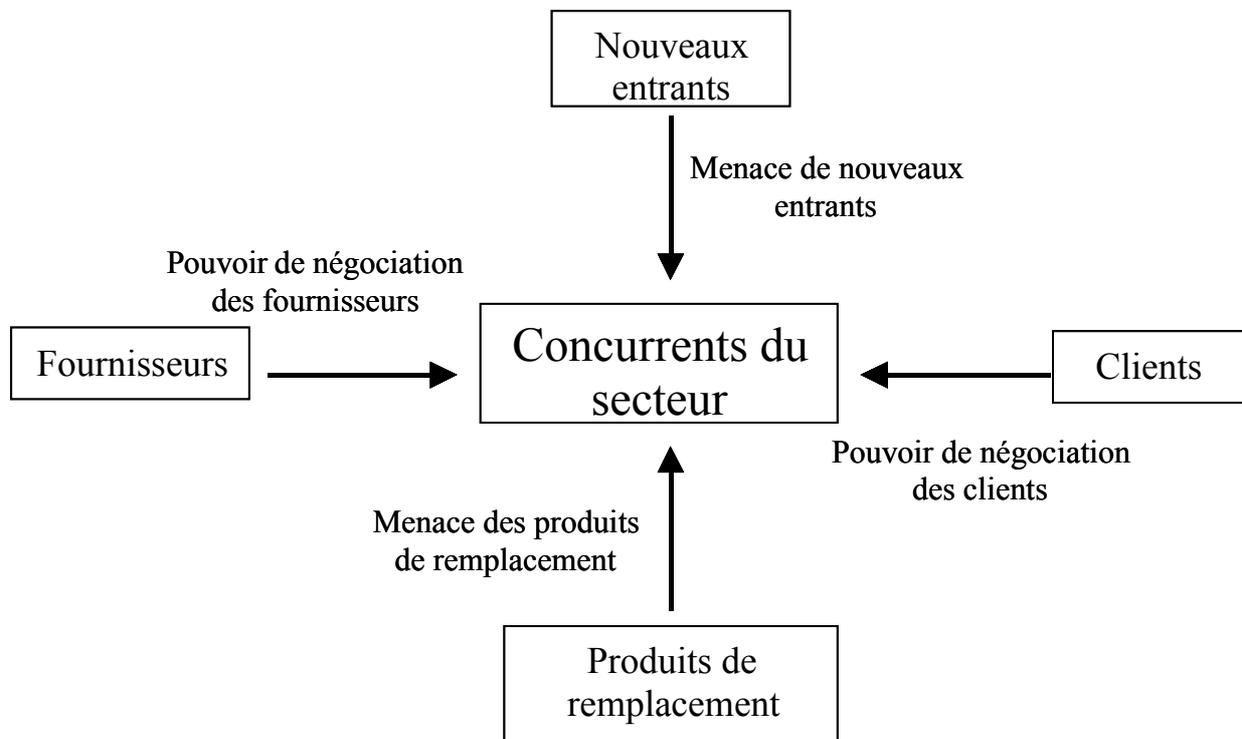


Figure 5 : matrice clients-fournisseurs de Porter ⁷

Cette matrice met en évidence les déterminants structurels de la concurrence. Les menaces liées aux nouveaux entrants concernent des entreprises pratiquant le même métier. Ces entreprises sont confrontées à différents types de barrières ; les barrières liées aux conditions de mise en place des processus de conception, production, et commercialisation telles que les économies d'échelles, l'effet d'apprentissage, les effets de pouvoir de marché et les autres avantages de coûts. Les barrières sont aussi d'ordre commercial, avec l'accès aux réseaux de distribution, et les coûts de conversion, tout autant que d'ordre financier et juridique, politiques et réglementaires. Les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des clients sont aussi analysés. La menace des produits de substitution représente la menace plausible liée à l'apparition de produits de remplacement. La rivalité entre les firmes présentes est fonction des services proposés, du degré de différenciation, de la constitution du secteur, du degré

⁷ J-P Brechet, janvier 2003, Document support de cours, p71

d'innovation technologique, de la diversité des concurrents, de l'importance des coûts fixes, des capacités intermittentes et des obstacles à la sortie.

La matrice acteurs-facteurs a été initiée grâce à cette matrice. Elle propose un guide de réflexion basée sur l'analyse des cinq forces économiques structurant un secteur. Un secteur est délimité économiquement et géographiquement ; il s'agit d'un ensemble d'entreprises qui produisent des éléments étroitement substituables, il regroupe des entreprises produisant des produits similaires. Dans la suite de notre exposé, nous nous intéresserons donc au secteur de l'industrie pharmaceutique. Il s'agit en effet d'entreprises qui pratiquent des métiers suffisamment proches pour se concurrencer. Ici, les médicaments représentent le cœur de métier de ce secteur. La figure 6 représente cette matrice acteurs-facteurs. Elle met en lumière l'importance relative des différents facteurs déterminants pour l'évolution des activités de l'entreprise.

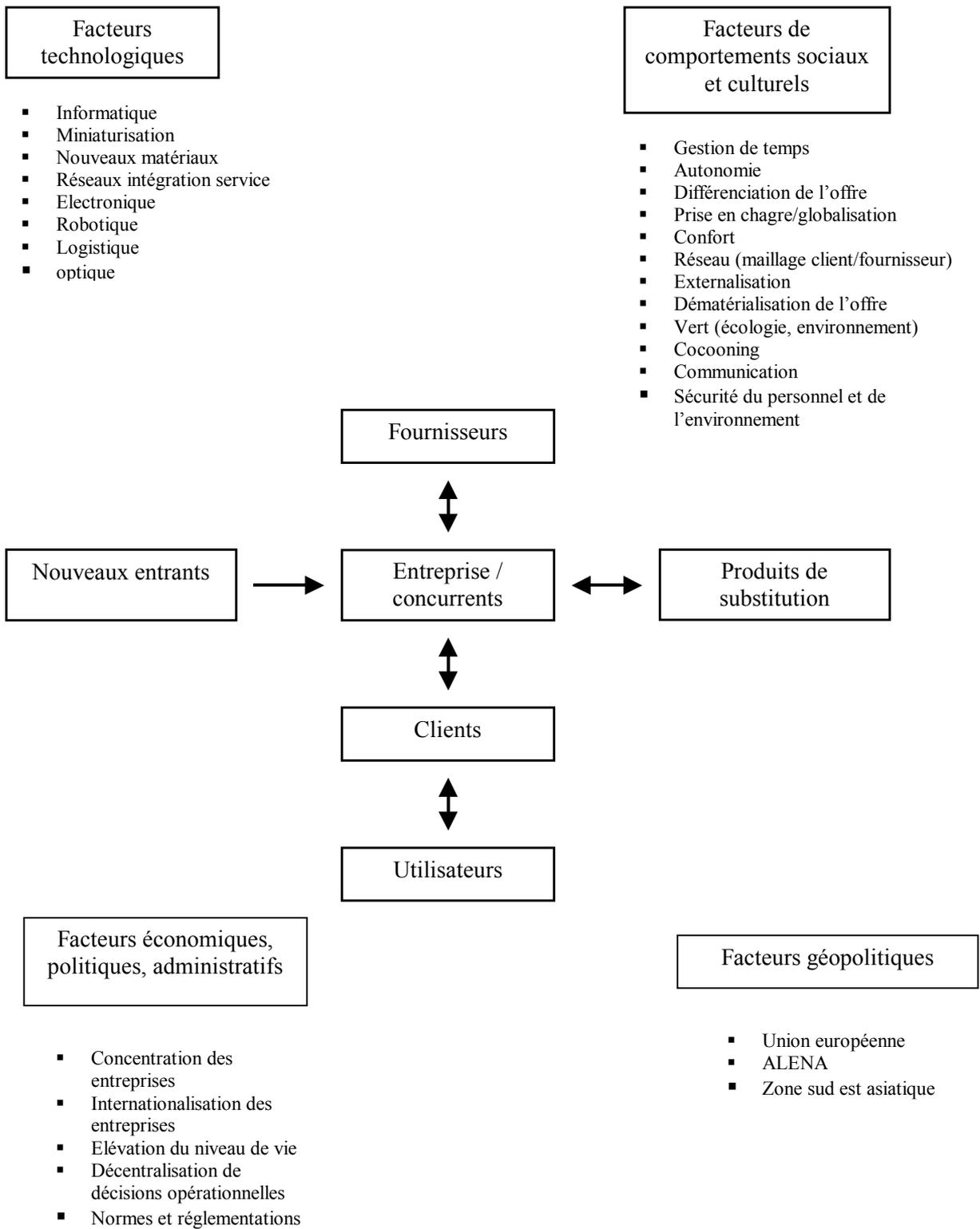


Figure 6 : matrice acteurs-facteur⁸

⁸ J-P Brechet, janvier 2003, Document support de cours, p71

Après avoir segmenté ses activités, l'entreprise doit définir sur quels domaines la question de l'alliance se pose. Il faut déterminer les facteurs clés de succès qui permettront de maîtriser toutes les activités concernées.

2.3 La grille des métiers

Cette grille permet de positionner tous les segments actuels et potentiels dans une grille, dite BCG2 (Boston Consulting Group), qui s'articule autour de deux axes : l'effet d'expérience et la différenciation. L'axe des abscisses (« maîtrise des technologies ou des savoir-faire, en vue de l'effet d'expérience ») met en évidence l'effet d'apprentissage et les économies d'échelles. Plus les volumes de production sont importants, plus les effets d'économies d'échelle peuvent être attendus. L'axe des ordonnées est l'axe de la différenciation marketing. On parle de « différenciation » quand les clients perçoivent et sont prêts à payer pour les nouveaux apports qui leur sont proposés. Ces apports peuvent être d'ordres différents comme de nouvelles performances techniques, de nouvelles prestations, de nouveaux services... Chacun des axes a été coupé en deux ; quatre cases en découlent. La case des activités dites « concentrées » correspond à un environnement « à volume » dont les caractéristiques clé sont les suivantes : économies d'échelle importantes et possibilités de se différencier faibles. La case des activités dites « spécialisées » caractérise des produits bénéficiant d'une différenciation réussie qui donne une prime importante sur le prix, des économies d'échelles possibles sur le segment visé et une importance considérable de la fonction marketing pour ces produits. La case des activités dites « en impasse concurrentielle » caractérise des produits pour lesquels peu de différenciation est envisageable, pour lesquels les économies d'échelle ne jouent plus et dont la technologie est diffusée et donc disponible pour toute l'industrie. Enfin, la case des activités dites « fragmentées » caractérise un développement de produits pour lesquels les économies d'échelles sont un phénomène important, pour lesquels il existe de nombreuses possibilités de se différencier mais dont l'avantage est difficile à stabiliser. La figure 7 présente ces quatre cases. Prenons quelques exemples concernant notre secteur pharmaceutique pour illustrer ces propos. Les pilules contraceptives ainsi que le sirop contre la toux ou l'aspirine seront classés dans la case dite des segments « concentrés ». Les médicaments cardio-vasculaires vendus en masse mais protégés par des brevets et des marques se trouvent dans la case des segments « spécialisés ». Les médicaments très élaborés, très chers et toujours en voie d'évolution en termes de conception et de fabrication, comme la pharmacopée du cerveau, les médicaments contre le cancer et le SIDA, le RU 486 sont classés dans la case des segments « fragmentés ». Ainsi, rares sont les entreprises qui peuvent classer

toutes leurs activités dans le même segment. Ainsi, toute entreprise doit commencer par positionner l'ensemble de son portefeuille d'activités dans la grille des métiers afin de définir, segment par segment, les facteurs clés de succès spécifiques qui sont en sa possession ainsi que ceux qui lui font défaut. Cela lui permettra de s'engager dans une stratégie d'alliance qui aura été réfléchi et bien calculée pour répondre aux besoins de l'entreprise. La grille des métiers permet donc de positionner l'entreprise en termes de maîtrise des facteurs clés de succès spécifiques et donc à ce stade de valider un besoin potentiel d'alliance. Mais, se pose alors le problème d'arbitrage relatif à l'allocation des ressources financières, humaines et techniques. La grille attrait-atouts va tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question. .

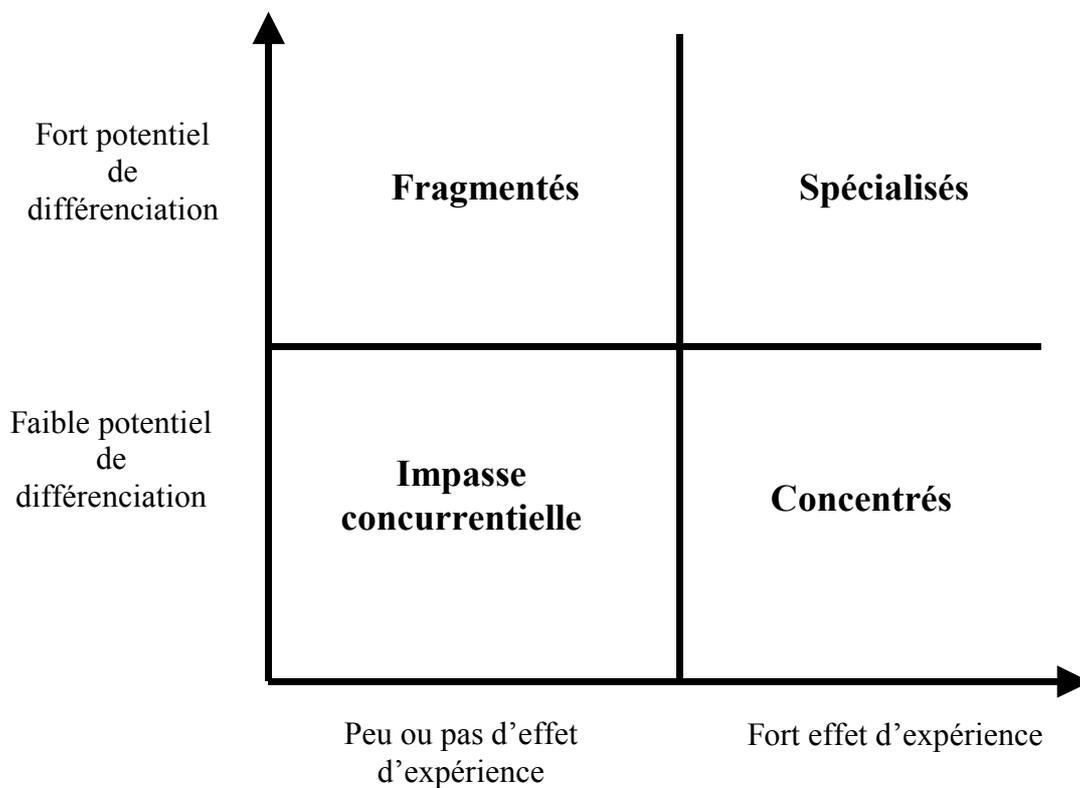


Figure 7 : la grille des métiers⁹

2.4 La grille attrait-atouts

Cette grille a été créée par Mc Kinsey. La figure 8 présente cette grille. La réflexion engendrée par la réalisation de cette grille permet une approche multicritères au niveau des atouts de l'entreprise et pour les attraits des segments. Les atouts représentent l'ensemble des

⁹ J-P Brechet, janvier 2003, Document support de cours, p77

avantages concurrentiels en comparaison avec ceux de ses concurrents. Ces atouts sont de natures différentes : image de marque, gamme des produits, services, prix de revient relatif, portefeuille technologique, organisation commerciale, système d'information... Les attraits sont révélés par les propriétés intrinsèques qui caractérisent le segment. Ces critères concernent par exemple, la concurrence et son intensité, la croissance (taux moyen de croissance annuelle du marché), la perméabilité du marché ou les barrières à l'entrée, les résultats (rentabilité moyenne du secteur concerné), l'intensité capitalistique du secteur, les risques (écologiques, politiques, financiers, réglementaires...).

		Atouts		
		Haut	Moyen	Faible
Attraits	Haut	1	2	2
	Moyen	3		4
	Faible	5	5	6

Figure 8 : grille attraits-atouts¹⁰

Certaines recommandations existent pour réagir face au classement des activités. Pour les activités situées en zone 1, il faut les pousser pour qu'elles dominent leur marché. Pour celles situées en zone 2, il faut investir et se renforcer fortement. Pour les activités situées en zone 3, il faut veiller à segmenter plus finement l'activité et chercher à valoriser certains atouts en les transférant à d'autres activités. Pour les activités situées en zone 4, il faut se retrancher sur une partie du marché ou sur une partie de la zone géographique du départ. Pour les produits situés en zone 5, il faut se spécialiser sur un créneau précis et éventuellement à chercher à valoriser certains atouts dans d'autres segments du portefeuille. Pour les activités de la zone 6, il vaut mieux abandonner ou préparer la retraite. Pour les activités des zones 1,2 et 3, il y a un besoin d'allocations et de ressources. Les activités des zones 4, 5 et 6 doivent quant à elles

¹⁰ J.P Brechet, 1998, *Le diagnostic stratégique, Les Stratégies d'entreprises, Cahiers Français n°275, p62*

dégager des ressources. En ayant analysé de cette façon ses activités, l'entreprise peut dégager les moyens nécessaires pour développer le segment nécessaire, seule ou à travers une alliance maîtrisable. Il faut veiller à éviter de monter une alliance déséquilibrée en termes d'apports.

Une fois que tous ces critères ont été analysés et que les modalités de l'alliance future ont été précisées, les entreprises en question peuvent se lancer dans « cette nouvelle aventure ». Il faudra veiller à ce que l'environnement géographique ait été bien étudié. De plus, le suivi de cette opération d'alliance reste un élément indispensable pour sa réussite. Il faut analyser chaque étape du chemin vers cette « union ».

3 Les modalités de mise en place des différents types de croissance externes

Une politique de croissance externe peut se manifester par des opérations bien différentes: l'acquisition partielle, ou totale, d'une entreprise voire la fusion de plusieurs sociétés.

3.1 L'acquisition d'une entreprise

Il convient ici de distinguer les sociétés cibles cotées des non cotées, dans la mesure où la plupart des rachats de sociétés non cotées sont amicaux, sauf en cas de difficultés financières de celles-ci. Dans le cas des sociétés cotées, les rachats sont amicaux ou contraints. Tout rachat d'actions cotées correspond à des procédures réglementées. Il s'agit de la cession des blocs de contrôle (blocs structurants), le ramassage public ou les offres publiques. L'offre publique est la forme la plus courante d'acquisition d'une société cotée. Il s'agit d'une annonce publique aux actionnaires de la société cible, de la volonté de l'autre société d'acquérir leurs titres à un prix déterminé, supérieur au cours de la bourse en vigueur. La plupart du temps, cette démarche vise à la prise de contrôle de la cible ou à une simple prise de participation. Il existe deux types d'offres publiques : les offres publiques d'achat –OPA– pour lesquelles le règlement s'effectue en numéraire et les offres publiques d'échange –OPE– dont le règlement est en titres. Il existe une possibilité de qui laisse le choix entre le règlement en espèces et le règlement en titres. Les offres publiques peuvent être inamicales ou amicales selon qu'elles ont lieu après ou avant négociations entre les dirigeants des deux sociétés concernées. En effet, les offres publiques sont obligatoires lorsqu'une entreprise franchit le seuil du capital ou des droits de votes d'une autre société cotée. Une procédure normale et une procédure simplifiée de déroulement des offres publiques existent, mais nous ne les

développerons pas davantage ici. Ces procédures comprennent des éléments réglementaires précis.

3.2 La fusion entre plusieurs sociétés

Il existe plusieurs modalités de fusion de sociétés. Toutes ces fusions comprennent le transfert irréversible d'actif et sa contrepartie qui prend la forme d'une rémunération en titres et non pas en numéraires de la société. Les trois possibilités sont les suivantes : la fusion-absorption, l'apport de titres et l'apport d'actifs. Dans le cas d'une fusion-absorption, le rapprochement des sociétés concernées aboutit soit à la création d'une nouvelle société dont les actionnaires sont ceux des groupes disparus, soit en la disparition de l'absorbée dont les actionnaires sont rémunérés en titres de l'absorbante. Dans le cas de l'apport de titres, les actionnaires de la société cible échangent leurs actions contre des titres de l'acquéreur, les deux sociétés subsistant dans une relation filiale à l'issue de l'opération. Enfin, dans le cas d'un apport d'actifs, la société cible n'apporte qu'une partie de ses actifs à l'acquéreur contre une rémunération en titres de ce dernier¹¹.

Les différents types de fusion sont basés sur des divergences économiques. Ces différences sont d'autant plus importantes qu'il s'agit d'autres modalités que les prises de participation. Ceci s'explique par le fait que lorsqu'une entreprise opte pour un régime de fusion, la puissance économique de la nouvelle entité résultant de l'union est nettement plus importante. Les potentiels de chacune des entités se cumulent. Les actionnaires des deux parties engagées sont impliqués dans le cas d'une fusion tandis que les risques financiers ne pèsent que sur les actionnaires de la société acheteuse dans le cas d'une acquisition.

4 Raisons motivant les rapprochements d'entreprises

Le contexte économique mondial, la conformation du marché en terme de mondialisation poussent les entreprises à se rapprocher. Selon les époques, les raisons des rapprochements ont été plus ou moins différentes et ont évolué. Ces rapprochements répondent à certaines contraintes du marché, à la volonté des états de créer des entreprises leader dans un domaine précis, une volonté de « relancer » un secteur économique » en déclin...La motivation des industriels pour ces stratégies de rapprochements d'entreprises est avant tout fondée sur l'espérance d'accroître les bénéfices de l'entreprise. Ces opérations visent à accroître le

¹¹ Cécile Quentin –200 1- Fusion Acquisition et Création de Valeur – p10-11

chiffre d'affaires de la future entité créée et donc à asseoir la réputation de l'entreprise et son rayonnement international. Les résultats attendus par les industriels sont d'ordre principalement financiers. C'est la course pour se placer le plus près possible des « leaders », voire même pour devenir ce leader. Ces opérations d'alliances entre entreprises, de fusions ou d'acquisition sont d'autant plus présentes que le secteur auquel on s'intéresse reste encore très atomisé. Cela signifie que les entreprises travaillant pour ce secteur sont encore très nombreuses, ce qui laisse des possibilités de rapprochements importantes. La concentration au sein de ce types de secteur est indispensable. Les instances gouvernementales doivent cependant veiller à limiter ces opérations de rapprochement pour les secteurs déjà concentrés et ce pour éviter d'aboutir à des environnements oligopolistiques qui sont loin d'être bénéfiques pour les conditions marchandes et pour l'économie.

4.1 La course à la taille critique

4.1.1 Les origines de ce phénomène

Ce phénomène peut être attribué à une volonté des entreprises de se resituer sur leur marché, de se recentrer. Ces entreprises désirent obtenir une taille qui leur permettra de devenir leader sur leur marché. Cette orientation semble de plus en plus imposée par le contexte mondial et l'arrivée de l'euro. En effet, les entreprises ne raisonnent plus simplement en termes de rendements sur le territoire national mais sur un plan international. Cette recherche de la taille critique est faite pour asseoir la puissance des entreprises. Plus une entreprise est importante en termes de chiffres d'affaires, de bénéfices, plus elle sera reconnue par ses concurrents et plus les négociations avec les différents acteurs du marché seront facile. Il lui sera plus facile de traiter avec les clients, les fournisseurs, les partenaires divers de l'entreprise qui auront davantage confiance en cette entité. De plus, il semble qu'il soit prestigieux pour un dirigeant d'entreprise de faire évoluer sa société en créant des partenariats avec d'autres entreprises bien choisies bénéficiant elles aussi d'une bonne réputation.

4.1.2 Les conséquences du phénomène

Le pouvoir d'influence exercé par la nouvelle entité à l'égard de ses fournisseurs est accru. Les marges dégagées par les ventes de produits ou de services issus de l'alliance en question, voire de la fusion réalisée, doivent être plus importantes que si l'entreprise avait continué de travailler seule. La liberté de fixation des prix en devient plus aisée, même si on se situe ici

dans un secteur très réglementé par l'intervention du Comité Economique de Produits de Santé (CEPS) pour les médicaments remboursés. Cela s'explique par le fait que ces opérations tendent à créer des secteurs d'activité de plus en plus oligopolistiques, voire même monopolistiques. Notons que le secteur des industries de santé est un secteur encore très atomisé et que les risques d'arriver à des monopoles demeure lointain et reste très surveillé par les instances gouvernementales européennes et américaines. D'autre part, la fusion horizontale permet à la nouvelle société d'accroître son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des distributeurs. Ces derniers doivent consentir à des conditions plus intéressantes dès lors qu'il s'agit d'un client devenu très puissant. Il est toujours plus facile de fidéliser une clientèle que d'en conquérir une nouvelle. C'est pour cette raison que la perte de ce client pour les fournisseurs comme pour les distributeurs risquerait d'être fatale. Et, plus une société est reconnue, plus elle peut jouer sur le niveau des barrières à l'entrée et donc gêner l'arrivée de nouveaux concurrents sur son marché. Enfin, les impacts sur les marchés bancaires et financiers sont aussi à prendre en considération.

4.2 Les synergies

Selon la règle des synergies, les deux sociétés valent plus ensemble que la somme de ce qu'elles valent individuellement. C'est la règle du « $2+2=5$ ».

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, ce concept est fondamental puisqu'il s'agit de bien étudier l'autre société, ce que le partenaire va pouvoir nous apporter lors d'un rapprochement. Le potentiel à tirer en terme de synergie des activités doit être finement détaillé et analysé. Il ne faut cependant pas ici se limiter à l'aspect financier de l'entreprise partenaire mais englober tout ce que ce rapprochement pourrait apporter. Il faut prendre les deux entités dans leur ensemble, étudier les structures, les doublons des postes de travail, les services proposés(...) avant de se lancer dans une telle aventure.

4.2.1 Les synergies de nature économique

Deux types de conséquence peuvent être recherchées par les partenaires : les économies d'échelle et la complémentarité (conquête de nouveaux marchés).

Prenons le premier cas. Les synergies recherchées par les deux partenaires sont principalement des phénomènes d'économie d'échelle. Ces économies d'échelle peuvent se définir comme une diminution du coût moyen unitaire de production pouvant s'accompagner d'un accroissement de volume. Les économies d'échelle industrielles et commerciales sont

souvent considérées comme les plus importantes. Dans des industries où les techniques de production ou d'analyse complexes nécessitent un capital physique important, obtenir des économies d'échelle semble en effet primordial. Les coûts fixes élevés de ce type d'entreprise ne peuvent être amortis que si les volumes de production sont importants. Les économies d'échelle correspondent à la répartition des coûts fixes sur un chiffre d'affaires élargi, à une meilleure utilisation des capacités de production, à des économies dans les domaines du marketing ou de la publicité...Apparaît ici clairement le fait que ces économies d'échelle seront d'autant plus faciles à réaliser que les entreprises concernées exercent des activités proches. De plus, ces phénomènes semblent essentiels pour la communication résultant des rapprochements. Il sera aisé de communiquer sur ces aspects pendant et juste après le rapprochement. Cela permettra de stimuler dans une certaine mesure les cours des actions des entreprises acteurs.

Dans le second cas, la complémentarité ou la conquête de nouveaux marchés sont les objectifs attendus du rapprochement. Les synergies peuvent provenir de la réunion d'activités complémentaires. Cette complémentarité est basée sur les produits et permet de renforcer une position sur un marché ou d'en conquérir de nouveaux. Cette complémentarité est fort intéressante puisqu'elle permet d'accéder à de nouveaux moyens pour un coût bien inférieur à celui qui aurait dû être engagé en interne si l'entreprise avait continué à travailler seule. Rappelons que le contexte d'internationalisation dans lequel les entreprises évoluent favorise les opérations de rapprochements transfrontaliers ce qui permet aussi une étendue du territoire de d'achat et de distribution. Ces complémentarités géographiques peuvent elles aussi être à l'origine d'économies d'échelle. Ces rapprochements avec des firmes étrangères peuvent parfois permettre d'avoir accès à certains marchés très limités, peu profitables pour eux seuls mais qui peuvent l'être en complément d'autres.

4.2.2 Les synergies de nature financières

Ces éléments viennent souvent en premier à l'esprit lorsque l'on évoque de telles opérations. L'augmentation du chiffre d'affaires et l'accroissement des bénéfices sont les éléments primordiaux de motivation d'une entreprise pour se rapprocher d'une autre. En effet, une entreprise envisage des partenariats avec une autre si des synergies de natures financières sont envisageables. Le nouvel ensemble créé doit « pesé » plus lourd sur la place financière et être

mieux reconnu. Il est clair que « deux entreprises valent mieux qu'une ». Les risques d'endettement ou de faillites sont limités. L'une des entreprises peut parfois bénéficier d'une capacité d'endettement non exploitée et que l'autre peut utiliser par exemple. Et, les créanciers traitant avec le nouvel ensemble se contenteront éventuellement de taux d'intérêts plus bas dans le cas où le risque lié aux dettes serait lui aussi plus bas. Il semble pourtant qu'une stratégie de rapprochement basée uniquement sur des synergies de nature financière soit peu crédible.

5 Difficultés pouvant être rencontrées et éléments à prendre en compte lors de rapprochements inter entreprises

Bien souvent, les responsables des regroupements ne font quasiment aucune différence entre l'opération de fusion-acquisition et l'alliance. Cette différence est bien réelle : la fusion ou l'acquisition est une fin en soi tandis que l'alliance est un processus réversible. Cependant, l'une et l'autre de ces opérations sont sujettes à des écueils similaires que nous aborderons chronologiquement en différenciant ceux en amonts et ceux en aval du rapprochement.

L'histoire de nombreuses opérations de rapprochements, fusions – acquisitions ou alliances est jalonnée de difficultés, à même de les faire échouer. La figure suivante retrace les différents éléments conduisant à l'échec d'une opération de fusion-acquisition.

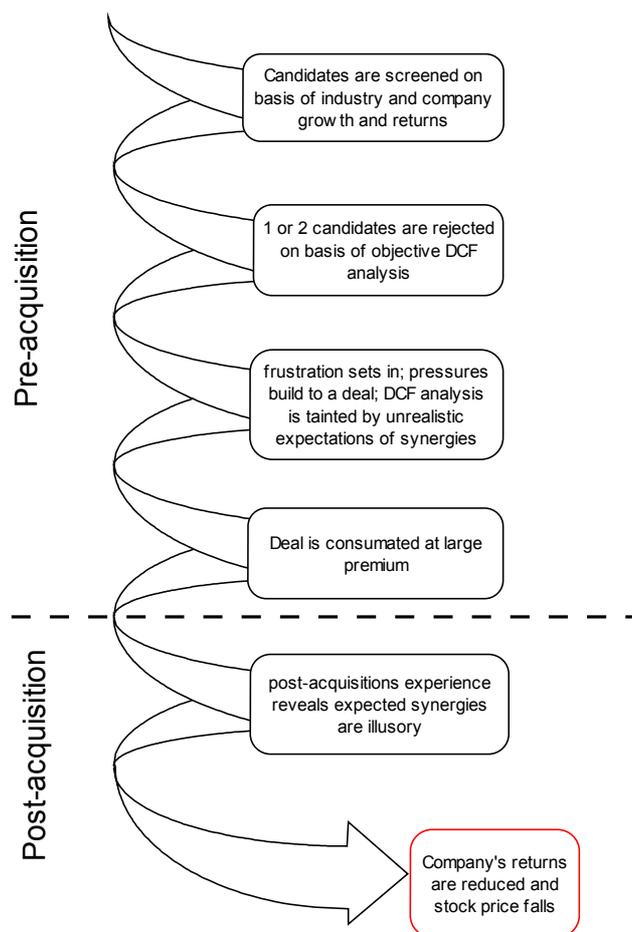


Figure 9: Spirale de l'échec d'une Fusion-Acquisition selon Copeland, Koller et Murrin; Valuation: measuring and managing the values of companies; 1996; Wiley New York; 2ème édition; p440

Cette spirale est applicable aux alliances qui ont été mal préparée où dont les objectifs ont été maladroitement définis. Alliances et fusions sont deux évènements dans la vie d'une entreprise qui nécessitent une approche pragmatique et méthodique sous peine de ne jamais voir l'essai transformé.

Les problèmes rencontrés en amont du rapprochement sont les premiers auxquels les instigateurs sont confrontés. Ils sont bien souvent au centre des préoccupations et occultent parfois l'avenir du projet qui a également sont lots de soucis plus ou moins graves.

Un défaut de vision et de stratégie claire sont les premiers écueils à éviter lors de la mise en place de telles opérations. Avoir une stratégie claire en procédant à une opération de croissance externe est primordial. Un des facteurs clés de réussite d'une opération de rapprochement, notamment aux yeux des actionnaires, est la possibilité d'explicitement de façon

claire et crédible le projet. Le contraire traduit bien souvent un choix erroné du partenaire pour une alliance, voire de la cible d'une acquisition. Les objectifs financiers et les synergies irréalistes ou confuses qui peuvent en résulter, handicapent autant la valorisation de la cible que les capacités des nouvelles entités à créer de la valeur.

5.1 Caractéristiques structurelles de rapprochements réussis

5.1.1 Caractéristiques structurelles d'une alliance réussie

- Des objectifs clairs en matière de rendement montrent les avantages que retire l'entreprise de ces projets.
- L'alliance doit réunir les points forts de chaque partenaire, définir les résultats mutuellement avantageux et être conçue pour durer.
- Toutes les alliances doivent s'appuyer sur des processus solides — systèmes de gestion adaptés et définition claire des rôles et responsabilités de chaque partenaire
- La haute direction devrait procéder à un examen du rendement régulier et rigoureux des alliances et des partenariats et prendre les mesures de suivi qui s'imposent.

Notons ici que ces questions sont similaires à celles que l'on peut se poser lors d'une fusion-acquisition. Cependant, la question « Que puis-je apprendre de l'autre ? » possède une dimension plus vaste dans le cadre d'une alliance. En effet, il ne s'agit pas ici de vampiriser l'autre mais bien d'échanger des compétences pour établir une relation gagnant-gagnant entre les différents acteurs.

5.1.2 Caractéristiques structurelles d'une fusion réussie

Selon l'étude d'AT. Kearney la plupart des fusion réussies ont le profil suivant:

- les opérations de fusions-acquisitions ont lieu entre des entreprises appartenant à des secteurs d'activité relativement proches (80%).
- les acquéreurs dont les activités sont concentrées à plus de 80% sur un même métier ont de meilleures chances de voir réussir leur opérations de croissance externe ; 50% des opérations réussies dans l'échantillon de l'étude sont le fait de sociétés peu diversifiées.

- une opération de fusion est d'autant plus réussie que l'écart de chiffre d'affaire entre les deux sociétés est important ; 85% des succès sont ainsi obtenus lors d'un écart de plus de 50%.

Il s'agit par conséquent de ne pas oublier que la phase antérieure au rapprochement est primordiale. Un examen approfondi de sa propre situation par l'acquéreur – forces et faiblesses internes et externes - doit être effectué minutieusement.

Le secret le plus absolu doit être maintenu sur l'opération, afin d'éviter toute hausse du prix de la cible. Le choix de l'approche doit être clairement défini par tous les acteurs afin qu'il ne s'éparpille pas dans ses objectifs à l'issue de l'opération. Cette approche peut reposer sur les éléments suivants :

- le renforcement ou non du cœur de métier
- la capitalisation sur les synergies, notamment les économies d'échelle
- le bénéfice provenant d'un transfert de technologie et/ou de compétences

Notons par ailleurs qu'un point d'échec des rapprochements réside souvent dans le fait que bon nombre d'entreprises ne privilégie que la seule approche financière, au détriment de l'examen stratégique et tactique. Un manque de stratégie claire et une limitation à une approche financière peuvent par conséquent conduire à une opération non adaptée avec la propre stratégie des acteurs et donc à l'échec de l'opération de croissance externe.

5.2 Le choix et la valorisation du rapprochement

5.2.1 Le partenaire d'une alliance

Il n'existe pas de critères exacts pour définir le partenaire idéal d'une alliance. Cependant, un ensemble de questions permet de déboucher sur un compromis définissant un partenaire potentiel.

- Les objectifs stratégiques de l'alliance sont-ils convergents ?

Créer une alliance correspond évidemment à un désir d'aller dans le même sens. Les entreprises mises en jeu ont nécessairement des objectifs communs pour s'associer et travailler ensemble. Cependant, un objectif commun ne signifie en aucun cas une stratégie totalement identique. Il s'agit donc d'avoir des objectifs convergents, savoir déterminer les attentes de l'autre entreprise et surtout savoir si l'on est capable d'y répondre, sous peine de

créer une association bancaire. Comme le précise la figure suivante, les objectifs stratégiques varient dans le temps, en fonction des étapes du cycle de vie de l'entreprise..

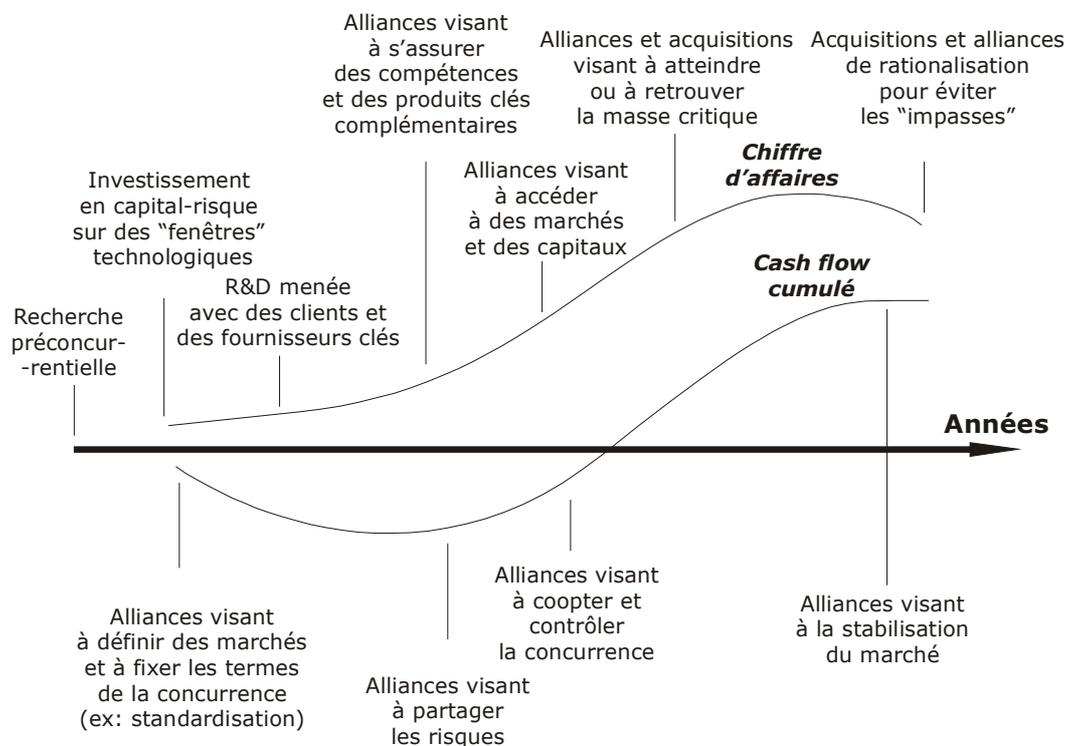


Figure 10 : les objectifs classiques des partenariats aux différentes étapes du cycle de vie de l'activité entreprise¹²

L'alliance sera d'autant plus efficace que les buts choisis de rejoignent. Il est à noter que le choix d'un partenaire en mauvaise posture qui a besoin de l'alliance pour survivre est un choix risqué. En effet, les sociétés qui ont besoin de vous pour survivre font des partenaires impossibles pour une alliance. Il vaudra peut être mieux la racheter ou fusionner afin que le projet puisse perdurer. Une petite entreprise en pleine croissance peut être l'exception à cette règle. L'alliance participative peut très bien avoir une double utilisation : la survie à court terme et la croissance à long terme. Mais la notion de dépendance entre les deux entreprises est souvent une source d'inquiétude salariale...

- Les compétences sont-elles complémentaires ?

Les « compétences opérationnelles stratégiques » sont un des facteurs clés des alliances : chacun des partenaires apporte sa pierre à l'édifice. Il ne suffit pas pour les différents acteurs d'avoir un modèle économique et des axes stratégiques proches, l'union ne sera harmonieuse

¹² Y. DOZ, G. HAMEL – 2000 - *L'avantage des alliances*—Ed. Dunod, p134

que si les compétences sont complémentaires. Notons que deux entreprises compétentes dans le même domaine peuvent toujours s'allier. Elles ne sont certainement pas compétentes dans ce domaine pour les mêmes raisons et l'apprentissage mutuel reste donc toujours possible. A l'inverse, une alliance entre deux entreprises dont les métiers sont totalement étrangers, dont les savoir-faire ne se rejoignent pas a toutes les chances d'échouer. Par ailleurs, au-delà des seules compétences retirées de l'association, l'évaluation des apports et des bénéfices est un point crucial. Il est d'ailleurs sain de savoir réévaluer régulièrement les apports de chacun afin d'éviter un sentiment de frustration chez les partenaires de l'alliance.

- Les cultures sont-elles compatibles ?

Le « choc des cultures » n'est pas le point le plus sensible lors d'alliances, le poids de ce paramètre n'est pas aussi important que lors d'une fusion ou acquisition. Après l'échec d'une alliance, le critère culturel est souvent invoqué, mais il ne s'agit en réalité que de la partie visible de l'iceberg. Ces différentes cultures revêtent quand même une certaine importance au début de l'alliance. La compatibilité des cultures permet de faciliter les rapports entre les deux partenaires et donc de rendre le dialogue plus aisé. Ce dialogue est un point capital de l'alliance, qui est constamment managée de façon négociée. La pluralité des centres décisionnels de l'alliance en fait une entité très sensible aux problèmes de communication. Il est donc préférable d'avoir une alliance entre entreprises qui auront des arbres décisionnels voire, hiérarchiques, proches. Les conflits culturels ont souvent lieu lors d'alliances entre entreprises de tailles complètement différentes. Ainsi, au début de l'alliance, la perception des partenaires est très disparate. La tableau suivant schématise ces différences de perception.

Jugements de la PME sur son gros Partenaire bureaucratique	Jugements de la grande entreprise sur son partenaire entrepreneurial
Il est lourd, lent	C'est une bande voyous
Ne pense qu'à tout contrôler	Ils ne prennent pas le temps de préparer leurs dossiers
Se noie dans les procédures	Ils ne sont pas organisés
Déteste le risque, tergiverse sans fin	Ils partent dans toutes les directions à la fois
Analyse jusqu'à la paralysie	Ils bâclent le travail
Il est divisé et fragmenté	Ils forment des clans, sont hostiles

Figure 11: Différence de perception des partenaires d'une alliance¹³.

Il est bien évidemment impossible de modifier intégralement la culture des entreprises concernées dans le simple but de former une alliance. Cependant, la bonne connaissance de l'autre et de son mode de fonctionnement est un point positif à la réussite du partenariat. Le partenaire potentiel possède donc des caractéristiques le faisant entrer dans la zone d'éligibilité en conformité avec sa stratégie, ses compétences et sa culture¹⁴.

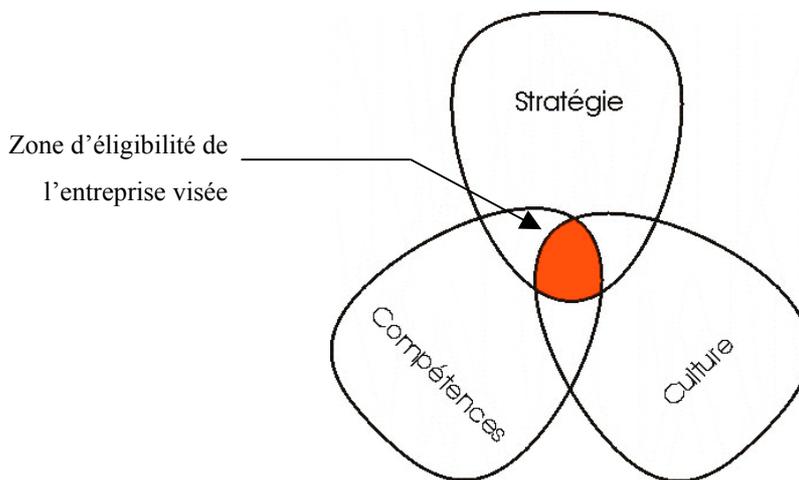


Figure 12: le compromis du partenaire potentiel d'une alliance

Ainsi, dans la zone d'éligibilité, il est possible de retrouver plusieurs entreprises candidates à l'alliance. Il reste donc à déterminer quelle entreprise sera l'alliée la plus adéquate.

¹³ Y. DOZ, G. HAMEL – 2000 - *L'avantage des alliances*—Ed. Dunod, p174

¹⁴Lise Foley,2003,— *Evaluez et hiérarchisez vos partenaires potentiels*, - Site Internet d' Alliances Tactics

5.2.2 *La cible d'une fusion-acquisition*

Le positionnement stratégique de la cible constitue le préalable à toute valorisation de cette dernière et donc un facteur d'échec important d'une opération de fusion-acquisition. Ce risque est lié à la mauvaise analyse des fondamentaux de l'activité de la cible et peut conduire ainsi à une estimation erronée de l'attractivité des métiers, du marché et de la position concurrentielle de cette dernière. Une des premières façons d'envisager une acquisition réside dans l'intérêt porté aux segments d'activité stratégiques dans lesquels évolue ou est susceptible d'évoluer la société cible. La position concurrentielle, les barrières à l'entrée, la structure du marché amont des fournisseurs ou celui aval des clients constituent ainsi des points d'analyse particulièrement importants. Ils doivent mettre en évidence la position actuelle de la firme cible par rapport à ses principaux concurrents sur des éléments tels que les parts de marchés, la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité, le potentiel d'amélioration de cette position concurrentielle... Le renforcement de la position concurrentielle que peut obtenir la société acquéreur grâce à l'acquisition de la cible est un point particulièrement crucial.

Une des principales sources d'échec des opérations de fusions-acquisitions réside dans le prix trop élevé payé par les acquéreurs. Une analyse approfondie de la firme cible permet d'éviter certaines désillusions. Il s'agit notamment de ne pas surévaluer le potentiel de croissance du marché dans lequel évolue la société cible ainsi que les synergies qui peuvent être atteintes à l'issue de l'opération.

Il existe plusieurs méthodes de valorisation de la cible lors d'une opération de fusion-acquisition, les différents acteurs en présence privilégiant chacun leur approche traditionnelle (indicateurs boursiers... , approche patrimoniale pour les experts-comptables mais également cash-flows actualisés pour les financiers).

Soulignons que plus les potentiels de synergies offerts sont rares, plus la concurrence entre les acquéreurs sera vive, avec les risques de hausse de prix d'acquisition que cela comporte. Ce dernier variera également en fonction de la plus ou moins grande capacité des acquéreurs à exploiter ces synergies. Si seulement une entreprise est capable de tirer profit de synergies potentielles, alors, le prix d'acquisition sera moindre.

Un autre aspect de la valorisation d'une firme cible est par ailleurs l'utilisation de scénarii stratégiques au sein de business plan. Ce type d'analyse permet de modéliser différents cas d'évolution future de la cible, en considérant certaines hypothèses sur les synergies, l'environnement de la firme, etc. Il est préférable de réaliser une modélisation fine par

segment d'activité stratégique, avec pour chacun d'entre eux une différenciation dans les options stratégiques sous-jacentes. La quantification des synergies, ainsi que des éléments du montage fiscal et financier retenu, est indispensable et constitue un exercice délicat. Pour chacun des scénarii envisagés, la valorisation de la cible doit être estimée et permettre de constater quel(s) segment(s) d'activité stratégique y contribue et dans quelle proportion.

5.3 Préparation et planification du rapprochement

Le défaut de préparation et de planification est une source d'échec fréquente des opérations de croissance externe. Ce risque est le plus souvent généré par la prise en compte insuffisante de différents scénarii et leurs risques associés, en particulier l'évolution de la concurrence, les synergies, etc... Dans le cadre des fusions-acquisitions, un retard conséquent risque ainsi d'être enregistré au cours de la phase d'intégration, l'ensemble des hypothèses formulées se révélant alors le plus souvent biaisé dès le début de l'opération. Or, la vitesse est un facteur de réussite du processus d'intégration.

Une opération de croissance externe nécessite par conséquent une organisation sans faille et une préparation minutieuse, afin que les bénéfices attendus ne servent finalement pas à compenser son simple coût.

Le succès des alliances est soumis à une phase préparatoire, dans laquelle le choix du partenaire tient une place prépondérante. Ainsi, une fois le partenaire choisi, il est nécessaire d'accorder les stratégies d'entreprises, évaluer le potentiel de création de valeur et élaborer une structure dans laquelle la coopération sera maximale et les tensions minimales. En effet, de part sa nature réversible, l'alliance apparaît comme une structure instable. D'autant plus que cette nouvelle entité possède plusieurs centres de décision : les alliés sont en négociation permanente et peuvent parfois être en conflit d'intérêt pour d'autres segments stratégiques que ceux concernés par l'alliance.

Selon une étude d'AT.Kearney, il apparaît que la préparation et la planification exigées sont largement sous-estimées. Une des premières cause d'échec d'une opération de fusion-acquisition reste ainsi l'absence d'un plan d'intégration clair et le manque d'expérience des managers, alors que seule une planification détaillée de l'intégration est en mesure de favoriser une exécution conforme aux prévisions. Il s'agit d'éviter la déconnexion entre l'approche financière, la fixation d'objectifs opérationnels et le suivi de leur implémentation. Quant aux risques liés à une opération de croissance externe, leur identification, leur mesure et leur gestion font partie intégrante de la phase préparatoire et de son succès. D'après une étude d'AT. Kearney, 68% des entreprises étudiées ne dispose pas de moyens pour les gérer.

Ces risques sont principalement dus à l'environnement particulièrement incertain dans lequel évoluent les entreprises en cas de fusion-acquisition. Les plans initiaux sont ainsi toujours susceptibles de changements au cours de leur mise en œuvre. Par ailleurs, l'examen des éléments complexes d'une telle opération est souvent relégué à une date ultérieure à la clôture des offres, les parties voulant dans un premier temps être sûres de la réussite officielle de la transaction.

5.4 Obstacles liés à l'hostilité des acteurs

Les hommes instigateurs de ces rapprochements entre entreprises sont les pivots du bon déroulement des opérations. De part cette place centrale, ils peuvent en entraîner soit la réussite soit la chute. Leur comportement n'entraîne pas les mêmes conséquences selon le type regroupement concerné.

5.4.1 Les acteurs des alliances

Les acteurs des alliances peuvent-être source d'échec malgré eux. En effet, lors d'une alliance, l'entreprise n'effectue qu'une mise en commun partielle de son savoir et ses compétences. Il importe donc aux instigateurs de l'alliance de correctement expliquer aux personnes impliquées dans le projet, le contexte, le contenu et les processus et normes d'interaction. Sans quoi, les hommes concerné seront méfiants, à la fois, vis à vis du partenaire qui sera perçu comme un intrus dans la vie de l'entreprise et vis à vis de sa propre hiérarchie, l'impression d'avoir été exclu de l'entreprise originelle renforce les craintes pour l'avenir du poste. Cette nécessité de transparence vaut à la fois pour les hommes de l'entreprise et pour les entreprises partenaires. Ainsi, la communication et surtout le cadre de cette communication est facteur clé de réussite d'une alliance, qui reste, rappelons-le, un processus instable car réversible.

5.4.2 Les acteurs des fusions-acquisitions

Alors qu'une opération de croissance externe est soumise à l'approbation d'un quorum de 75% de ses actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire, elle peut se heurter à l'hostilité de ces derniers. En effet, une telle opération aboutit dans le cas d'une OPE à une dilution des droits de vote et engendre par conséquent une perte d'influence des actionnaires principaux. Renoncer à une partie de son pouvoir n'est par conséquent pas évident pour certains actionnaires qui pourraient être tentés de bloquer l'opération. Dans le cas d'une OPA, le prix d'acquisition à déboursier pour la cible peut également constituer un élément de refus

de l'opération pour les actionnaires, l'entreprise étant ainsi fragilisée et les risques de faillite éventuellement plus importants. Il s'agit notamment de la raison pour laquelle il est plus facile de procéder à un regroupement par échange d'actions, personne ne s'estimant lésé. Notons que les actionnaires principaux s'allient le plus souvent au sein de protocole d'accord ou de pactes d'actionnaires, afin de mener des actions de concert leur garantissant un poids suffisant en termes de droits de vote pour peser sur les décisions à prendre.

L'hostilité du personnel n'est également pas un facteur à négliger lors d'une opération de fusion-acquisition. Elle est en effet tout à fait susceptible de la faire échouer avant même sa conclusion. En cas d'OPA hostile, une mobilisation massive des salariés contre cette opération peut avoir lieu et décourager l'acquéreur devant son ampleur. Elle peut également inciter un troisième acteur à entrer en scène – le « chevalier blanc » -, qui peut être à même de réussir l'OPA.

5.5 Obstacles liés au coût de l'opération

Une opération de croissance externe représente un coût particulièrement élevé pour l'entreprise initiatrice. Outre les coûts inhérents à l'opération (communication, etc.), la plupart de ces dernières font en effet de plus en plus souvent appel à des banques d'affaire - conseil et/ou des cabinets de consultants afin de les accompagner dans la recherche d'une cible pertinente et d'une juste valorisation, puis dans leur processus d'intégration. Or, ces différents partenaires extérieurs constituent un poste de dépense loin d'être négligeable lors d'un rapprochement. Les honoraires des équipes de consultants et des banques d'affaires suivent en effet des rémunérations en hausse. Les honoraires versés aux banques d'affaires varient en moyenne entre 0,5% et 2% du montant de l'opération.

5.6 Obstacles institutionnels

La réalisation d'une opération de fusion-acquisition peut rencontrer différents obstacles institutionnels, à travers tout d'abord les autorités de marché pour les sociétés cotées, puis dans un second temps les autorités de la concurrence pour les opérations risquant de constituer un frein à la libre concurrence.

Par exemple, conformément au Traité de Rome de 1956, la Commission Européenne est chargée de veiller à « l'établissement d'un régime assurant que la concurrence n'est pas faussée dans le marché commun ». C'est pourquoi selon le règlement CEE N°4064/89 du 21 décembre 1989, relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises, toute opération dépassant certains seuils de chiffre d'affaires doit être notifiée à la Commission

Européenne et n'est effective qu'après son accord. La Commission Européenne examine ainsi les conséquences des opérations de rapprochement de sociétés – en termes d'abus de position dominante, etc. -à partir du moment où leur chiffre d'affaires cumulé est supérieur à 5 milliards d'euros et supérieur à plus de 250 millions d'euros dans la Communauté Européenne, à moins qu'il ne soit réalisé pour plus des deux tiers dans un même pays de la Communauté Européenne. Toutefois, en termes d'efficacité du contrôle des concentrations, c'est à dire de sanctions prononcées, la Commission Européenne n'est pas très « virulente ». Elle n'a ainsi qu'à très peu de reprises bloqué une opération de concentration. La Commission Européenne se limite le plus souvent à demander la cession de pans d'activités, de participations, etc., qui conduiraient à un abus de position dominante s'ils étaient conservés au sein du nouvel ensemble. Les autorités compétentes des pays membres de l'Union (en France, le ministre de l'économie et des Finances secondé par le Conseil de la Concurrence) peuvent demander le renvoi d'une partie des dossiers concernant les aspects nationaux.

La multiplication des opérations internationales implique la coopération entre les instances responsables de différents pays, notamment entre la Commission européenne et les autorités américaines. La question de l'instauration d'une instance de contrôle internationale est actuellement débattue. Une telle instance serait responsable non seulement de la surveillance des concentrations, mais aussi des différents comportements anticoncurrentiels des entreprises, comme les cartels internationaux ou certaines alliances.

6 Mise en œuvre de l'alliance

Une fois le partenaire choisi, il reste à bâtir l'alliance en tant que telle. En effet, si une alliance repose tout d'abord sur la compatibilité stratégique et la logique de création de valeur de chacun des participants, ces deux paramètres ne sont que les bases de l'édifice. Il reste à élaborer une architecture dans laquelle les participants pourront coopérer et communiquer. Selon cette architecture, l'alliance pourra s'épanouir et vivre ou stagner et dépérir. Il est nécessaire pour les participants de savoir gérer les conflits. La gestion des heurts, si elle est bien menée, permet d'assainir la situation et faciliter le travail par la suite. Il est illusoire de penser qu'une alliance se fera sans accrocs. C'est la raison pour laquelle il est préférable d'élaborer au préalable une structure efficace permettant une meilleure communication. Quatre paramètres permettent d'installer ce cadre pour faire face aux conflits¹⁵.

¹⁵ B.Garrette, P.Dussauge, 1995, *Les stratégies d'Alliances chapitre 3, Les éditions d'organisation*, p63

6.1 Le champ opérationnel de l'alliance

Le champ opérationnel de l'alliance doit être négocié avec les partenaires. Il est toutefois indispensable de définir précisément les termes de champ opérationnel, champ économique et champ stratégique avec l'ensemble des participants. Les termes employés doivent être compris de même façon dans chacune des entreprises concernées, sans quoi, les risques de quiproquos et de mésententes sont bien réels. Un champ opérationnel correctement défini permet de minimiser les conflits. Il faut également s'entendre sur les actions aux limites du champ opérationnel qui peuvent être source de conflits et de troubles inutiles.

6.2 Les apports et les bénéfices

Maintenir le sentiment d'équité et avoir le rapport gagnant - gagnant recherché est primordial. Ainsi, l'ajustement au fil du temps de la contribution de chacun et le partage négocié des tâches sont deux outils largement utilisés. Ces préalables à l'alliance permettent d'en définir le cadre, et notamment, le prix de cession. Ce prix auquel l'alliance revend ses produits ou service aux instigateurs est le principal reflet de l'investissement de chacun dans l'alliance. Il est source de conflit car d'un côté l'alliance ne peut vendre à perte son produit ou service et de l'autre, l'instigateur de l'alliance veut l'acheter à un prix défiant toute concurrence. Ce prix entre en jeu pour déterminer si une entreprise « fait ou fait-faire » : développe en interne ou externalise cette production, où, en quelque sorte, l'alliance est une réponse intermédiaire à ce dilemme. Pour les alliés, il est donc temps de trouver une configuration d'interdépendance où il existe une stimulation et un soutien mutuel.

6.3 Le cadre juridique de l'alliance.

Le champ de réalisation des alliances est très vaste. Il va de l'ensemble de contrats à la création d'une nouvelle entité (Joint Venture). Dans ce cadre, l'institutionnalisation de l'alliance peut s'avérer indispensable. Il s'agit ici d'avoir une entité suffisamment indépendante pour éviter le transfert massif et récurrent d'informations de part et d'autre des alliés. Un tel type de transfert est à même de ralentir les échanges et de rendre l'alliance bancal car moins réactive. L'institutionnalisation permet également de réduire les incertitudes. Il s'agit là de tout mettre en œuvre pour se tenir au champ opérationnel préalablement défini. En dernier lieu, le fait d'institutionnaliser une alliance permet d'augmenter la vitesse de décision : les personnes responsables et les interlocuteurs sont clairement définis. Ce cadrage des activités permet à l'alliance de prendre des décisions rapidement et efficacement, en conformité avec les objectifs premiers de chacun des

participants. Ainsi, les niveaux de l'intégration des tâches, de l'urgence dans la prise de décision et de l'incertitude des résultats définissent la nature formelle de l'alliance. Plus ils sont élevés et plus l'alliance sera institutionnalisée et autonome.

6.4 L'interface entre les participants

L'interface permet de définir la nature des relations entre les participants :

- la création ou la capture de valeur
- la coopération ou la concurrence

Cette interface permet la communication entre les alliés. Il est donc nécessaire de l'améliorer au fil du temps. L'exemple d'équipes mixtes et d'un lieu de travail commun permet de faciliter les échanges. La construction de « passerelles » à différents niveaux hiérarchiques resserre encore les liens entre les alliés. Comme le montre la figure suivante, il est possible de créer des passerelles transversales mais à différents niveaux hiérarchiques, dans le cas d'alliances dites « faibles », ou bien, des passerelles transversales et verticales dans le cas d'alliances dites « fortes »⁶.

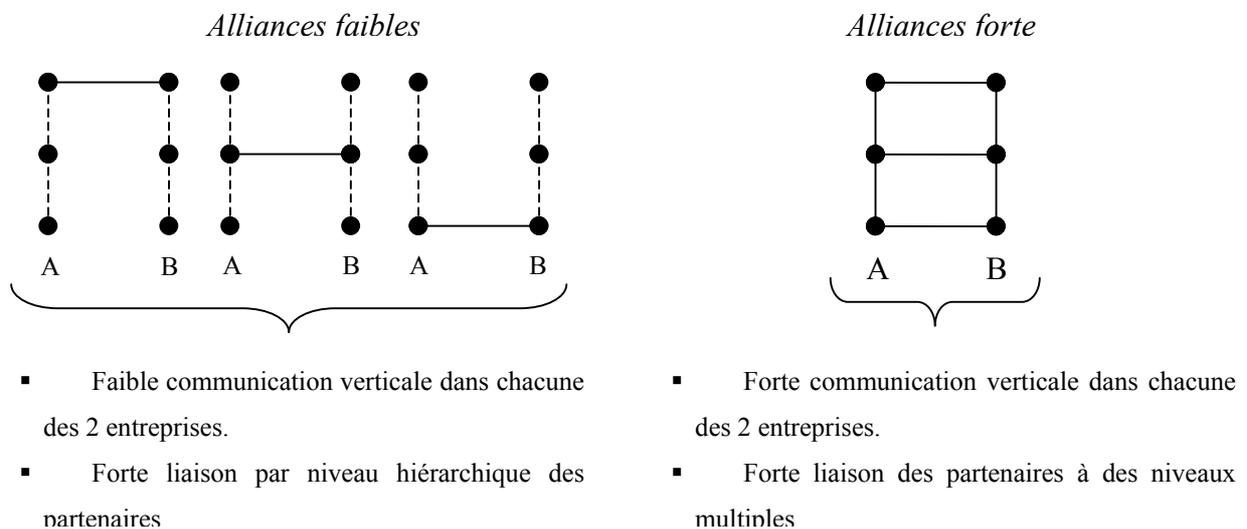


Figure 13 : Communication et force de l'alliance¹⁶

¹⁶ Y. DOZ, G. HAMEL – 2000 - *L'avantage des alliances*—Ed. Dunod, p213

7 Mise en œuvre de la fusion–acquisition

7.1 Choix du degré d'intégration

Le processus d'intégration est crucial dans la bonne réussite d'une opération de fusion–acquisition. Dans le cadre d'une opération de croissance externe, le degré d'intégration est plus ou moins poussé selon que l'acquéreur acquiert ou non le contrôle de la cible. Le secteur d'activité de la cible est également pris en compte. Le degré d'intégration est par exemple plus prudent pour une société de service que pour une activité de production ; une harmonisation de procédures, par exemple, y est moins problématique. Il dépend enfin de la position des entreprises respectives dans la chaîne de valeur, de leur taille relative, de leur éloignement géographique, des spécificités organisationnelles, culturelles ou financières de la cible, et des raisons stratégiques – notamment l'environnement extérieur - qui ont motivé l'acquisition. La «théorie de la Ressource» tente de fournir une explication de cette démarche pragmatique de la part des entreprises concernées.

Cette théorie est fondée sur le fait que l'avantage compétitif d'une firme repose sur la façon dont ses ressources sont acquises et gérées. Une acquisition peut ainsi être conçue comme le moyen de s'approprier des compétences rares et productrices de valeur mais difficiles à imiter, sans qu'elles soient réduites ou détériorées par l'acquisition.

Pour juger du degré d'intégration le mieux adapté au transfert de chaque compétence, on peut alors évaluer le besoin d'interdépendance entre les entités - les compétences devant interagir pour être mises en valeur - , ainsi que celui d'autonomie organisationnelle, l'indépendance des organisations étant nécessaire pour préserver les compétences.

Malgré le succès des fusions, de nombreux académiciens, analystes et consultants cherchent à identifier la valeur de ces fusions ; chez Mc Kinsey par exemple, on considère que les fusions créent de la valeur mais seulement si le bon accord est conclu, si l'intégration est adaptée à la situation et bien managée.

7.2 Recherche systématique des synergies

Les dirigeants des entreprises ainsi que les marchés financiers ont souvent tendance à assimiler synergies et seules réductions de coût. Or, une opération de fusion – acquisition comprend d'autres aspects et motivations stratégiques, comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente. Outre trouver des opportunités de synergies, il est par ailleurs capital qu'elles soient en pratique réalisables et donc ne pas relever d'attentes irréalistes de la part des dirigeants. De plus, il s'agit de ne pas s'éparpiller mais au contraire de réaliser en priorité les

différents éléments initialement prévus et pour lesquels l'opération a été effectuée. La recherche systématique de synergies permet par ailleurs d'identifier les premières zones d'améliorations opérationnelles et sert donc au pilotage de l'intégration. Elle est enfin l'occasion de rationaliser certaines fonctions, tels que les achats sans trop de risques financiers et organisationnels.

8 Dimension culturelle et managériale du rapprochement

8.1 Les hommes et la répartition des pouvoirs

Les enjeux culturels dans le cadre d'un rapprochement apparaissent loin d'être négligeables. Ils se révèlent d'autant plus primordiaux, que dans le contexte d'internationalisation actuelle des économies et d'accroissement du nombre de rapprochements transfrontaliers, s'ajoutent à des cultures d'entreprise différentes, les divergences culturelles observables d'un pays à l'autre. Une des principales sources d'échec d'un rapprochement par rapport aux résultats escomptés, réside ainsi dans des différences culturelles et managériales entre les entreprises. Dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition ou d'une alliance, les dirigeants ont trop souvent tendance à se focaliser sur les objectifs économiques et financiers, et ainsi à sous-estimer les dimensions organisationnelles et humaines de l'opération. L'intégration ou la coopération avec l'entreprise cible ne se fait pas d'elle-même et pose un certain nombre de problèmes.

La réussite d'un rapprochement est étroitement liée à la réaction du personnel, en particulier celui de l'entreprise cible. Comme nous l'avons évoqué précédemment, une telle opération peut se heurter dès son annonce à une forte hostilité de ce dernier et la faire échouer à l'état embryonnaire. Une OPA hostile, si elle est perçue comme une atteinte à l'identité et l'intégrité de l'entreprise, peut ainsi engendrer une mobilisation des salariés de la société cible.

Une opération menée à terme peut également se heurter à la dimension humaine d'une entreprise. L'aspect émotionnel d'une telle opération ne doit ainsi jamais être ignoré par l'équipe dirigeante. A la suite d'une acquisition et en particulier si l'intégration est poussée, tout est remis en cause: les règles de fonctionnement qui affectent chacun au jour le jour (le dispositif organisationnel), les interactions quotidiennes avec les collègues et l'image de soi au sein de la nouvelle entreprise.

Il est incontestable que les périodes de flottements qui suivent systématiquement les annonces de rapprochements représentent pour les individus demeurant dans l'organisation une forte

source d'inquiétude. Sur cela se greffe un autre problème, il s'agit de la baisse de productivité des salariés. En effet, une grande partie de leur énergie est absorbée par la spéculation des différents scénarii possibles et la confrontation de ceux-ci avec des collègues tout aussi troublés. Il existe également un facteur aggravant résidant dans la perte possible du pouvoir charismatique du créateur historique de l'entreprise. A cet égard, tous les instigateurs de rapprochements doivent avoir conscience de l'importance de cet aspect de l'opération à laquelle ils procèdent et garder en mémoire que la coopération des salariés ne sera pas gagnée d'avance et qu'il leur faudra s'armer d'une grande capacité d'écoute et de dialogue.

Une fois le nouveau dispositif organisationnel mis en place, la recomposition des interactions quotidiennes et de l'image de soi peut avoir lieu et doit être guidée par les dirigeants.

Ces troubles sont encore plus profonds lors d'opérations de fusions ou d'acquisition. La hiérarchie supérieure doit se mobiliser pour communiquer auprès de ses collaborateurs. Il s'agit ainsi de réduire les risques de démobilisation des salariés, mais également d'« hémorragie » des cadres dirigeants. Les premiers relèvent de ce que certains dénomment «le syndrome du vaincu » au sein de l'entreprise cible, du problème d'appartenance et de la crise d'identité qui se posent en général aux salariés des deux entreprises. A cela s'ajoute par ailleurs la peur de perdre leur place suite aux traditionnelles restructurations et rationalisations suivant une opération de fusion et visant à éliminer les postes et activités faisant doublon au sein de la nouvelle entreprise. Les réactions d'angoisse et d'agressivité sont donc loin d'être négligeables lors d'une opération de fusion – acquisition. Cela est d'autant plus vrai lorsque les cultures d'entreprises étaient différentes avant l'opération.

C'est la raison pour laquelle, il convient d'attacher à la fonction des Ressources Humaines la valeur qui lui revient, à savoir la capacité à apprécier les capacités de leur entreprise à bien vivre le changement envisagé. En effet, les membres de la direction des Ressources Humaines sont tout à fait à même d'apprécier le degré de centralisation et de formalisation de leur structure, ainsi que la répartition du pouvoir ou le style de management pratiqué. A ce titre, nous pouvons citer une étude effectuée par le BPI en 2002 de laquelle il ressort très clairement que la prise en compte des Ressources Humaines dans la cadre d'un rapprochement d'entreprises, lorsqu'elle est effectuée rapidement permet de gagner un temps précieux (un tiers de temps gagné) qui permet ensuite d'obtenir des résultats nettement meilleurs en terme de satisfaction des entreprises en question. Par ailleurs, selon les conclusions de cette enquête, il semble incontestable que la consultation des représentants du personnel est une source d'avantage concurrentiel dans la mesure où la négociation atténue le sentiment de frustration ressentie par nombre d'acteurs.

Le fait d'éviter une « hémorragie » parmi les hommes clés des entreprises concernées constitue également un aspect capital de la réussite d'une fusion – acquisition. S'ils décident de quitter la nouvelle société, outre la perte considérable de compétences et d'expérience pour cette dernière, une certaine défiance risque de s'installer parmi le personnel et aboutir à la démotivation de ce dernier. Le départ de certains cadres et dirigeants est dû le plus souvent au fait que la nouvelle entreprise n'a pas besoin de deux équipes dirigeantes. Tandis que les nominations aux places clés ont lieu pour les uns, les possibilités de progression de carrière s'amenuisent pour les autres et cette situation aboutit le plus souvent à une certaine déstabilisation parmi cette catégorie de salariés. Certains d'entre eux préfèrent ainsi quitter l'entreprise, par exemple sous l'effet d'un débauchage par des entreprises concurrentes. Notons que ce phénomène de départ est d'autant plus fréquent qu'un manque de stratégie claire et de communication est observé au sein de la nouvelle entreprise, laissant alors libre cours aux rumeurs et fausses nouvelles.

8.2 Les divergences d'aspects sociaux

Les aspects sociaux et plus particulièrement salariaux sont primordiaux lors de rapprochements. Les entreprises en présence affichent ainsi le plus souvent des systèmes de rémunération mais également des conventions collectives, et plus globalement des « systèmes sociaux » différents.

Par ailleurs, il convient de garder en mémoire que la non-qualité relationnelle peut représenter un grain de sable pouvant, à lui seul, enrayer la machine bien huilée d'un projet économique bien ficelé. Notons également que ce phénomène se trouve exacerbé lorsqu'une telle opération porte sur des entreprises de nationalités différentes. Cependant, il convient de ne pas négliger les divergences de cultures pouvant se rencontrer dans des sociétés de même nationalité exerçant leurs activités sur le même secteur.

Outre ce volet purement social, les déséquilibres de salaires constituent un des points clés de l'échec de certaines opérations de fusions–acquisitions. Outre les différences classiques entre les grilles de rémunération de deux entreprises, s'ajoutent par exemple des mentalités totalement divergentes d'un pays à l'autre lors de fusions transfrontalières. Le choix de la grille de rémunération à retenir s'avère ainsi un exercice particulièrement délicat dans l'optique d'éviter jalousies et concurrence entre le personnel des deux sociétés d'origine. Notons que le départ de dirigeants clés évoqué précédemment, est par ailleurs très souvent lié à ces problèmes de rémunération, notamment lors d'une opération transfrontalière. Dans

l'exemple d'opérations entre entreprises américaines et européennes, il s'avère que les dirigeants américains perçoivent des salaires beaucoup plus élevés que leurs homologues européens, et, qu'il est souvent impossible de maintenir un tel niveau à l'issue d'une opération de fusion-acquisition.

Outre les aspects humains, sociaux et salariaux, l'intégration de deux entreprises différentes au sein d'une nouvelle entité ne va pas sans poser de problèmes d'ordre organisationnel, structurel et industriel. Il s'agit en effet de faire converger les techniques et normes de production, les méthodes de commercialisation, les canaux de distribution, les procédures administratives, les méthodes de comptabilisation, etc. La mise en commun des systèmes de gestion constituent par ailleurs un point essentiel et particulièrement sensible du processus d'intégration. Notons qu'il est parfois préférable de ne pas chercher à unifier ces différents éléments mais seulement à les harmoniser.

Ces aspects sociaux sont moins prononcés dans le cadre d'alliances. Deux cas sont observables selon le niveau d'alliance. D'un l'alliance est purement contractuelle, chaque système social reste intact : les relations entre alliés son limitées au seul projet concerné. D'un autre côté, il y a création d'une nouvelle entité : il est nécessaire de créer un nouveau système social pour cette nouvelle société.

Les alliances
appliquées au
secteur pharmaceutique

1 Le secteur de l'Industrie Pharmaceutique

1.1 Historique et évolution du secteur

Le secteur pharmaceutique a la particularité de compter un très grand nombre d'entreprises. Il est peu concentré, les cinq premiers groupes couvrent 25 % du Chiffre d'Affaire réalisé par l'industrie pharmaceutique entière. Cette particularité le distingue des secteurs informatiques (40 % du CA réalisé par les 5 premiers groupes), automobile (50 % du CA réalisé par les 5 premiers groupes) et aérospatial (80 % du CA réalisé par les 5 premiers groupes). Cependant, on note une forte tendance au regroupement par l'intermédiaire d'un nombre croissant de fusions ou acquisitions. Le 20^{ème} siècle a été le théâtre de 3 vagues de fusions et d'acquisitions qui ont profondément modifié le paysage du secteur. Il est certes possible de déterminer des causes spécifiques à chaque période pour expliquer les vagues de regroupement, cependant, certaines caractéristiques restent communes. En effet, le contexte de croissance dans lequel les entreprises cherchent des opportunités d'investissement, et besoin ressenti par les entreprises de faire évoluer leur structure, restent les causes majoritaires de regroupement. Ce besoin peut être dû à des ruptures technologiques, à l'ouverture de nouveaux marchés ou encore à l'internationalisation.

Le secteur de la chimie pharmacie n'est pas exempt de ces mutations qui conduisent à des fusions-acquisitions. Dans les années 50 et 60, l'industrie chimique connaissait des taux de croissance 2 à 3 fois supérieurs à ceux de l'économie dans son ensemble. Dans les années 70, la chimie de base et les produits intermédiaires enregistraient au contraire une croissance faible et accumulaient des surcapacités, d'autant plus importantes que de nouveaux producteurs entrent sur ces segments mûrs. Au cours des années 80, les entreprises américaines puis européennes et japonaises ont procédé à des réductions de capacités. Aux Etats-Unis, ce processus a entraîné de nombreuses fermetures de sites de production, alors qu'en Europe les entreprises chimiques ont le plus souvent procédé à des réorganisations par l'intermédiaire de joint-ventures et d'accords. A partir de la seconde moitié des années 80, il s'est accompagné d'une évolution du portefeuille d'activités des entreprises avec une séparation entre la chimie de base et la chimie de spécialités. Aux Etats-Unis, un certain nombre de nouveaux entrants se sont spécialisés dans la chimie de base et les grands intermédiaires. Ces firmes, comme Hunstman (1983) ou Vista Chemical (1984), ont acquis des activités de chimie de base vendues par des groupes intégrés tels que Shell, Hoechst, Monsanto ou ICI, qui cherchaient à se recentrer sur la chimie de spécialités où les marges sont plus élevées. En effet, la chimie de base a suivi le cycle de vie typique selon lequel, à mesure

qu'un secteur mûri, la technologie diffuse et l'avantage concurrentiel repose sur l'exploitation d'économies d'échelle et la réduction des coûts. Dans la chimie de spécialités, l'innovation reste en revanche un facteur majeur d'avantage concurrentiel. Dans ces conditions, il devient difficile de gérer les différentes activités au sein d'un même groupe : les perspectives de rentabilité sont maintenant meilleures pour des entités séparées. A la fin des années 1990, l'industrie chimique apparaît en déclin, les transactions de la chimie se reconvertissent alors dans les « sciences de la vie » et notamment la pharmacie. Ainsi, Hoechst et Zeneca se sont délestées presque entièrement de leurs activités chimiques pour s'ancrer dans la pharmacie, l'agrochimie et la santé. Monsanto, s'est divisé en deux firmes dont l'une s'est vouée aux sciences de la vie. Parallèlement, les industriels de l'agrochimie ont pris le contrôle de semenciers et d'entreprises de biotechnologies. Nous avons donc assisté à une intégration et une recomposition massive des secteurs de la pharmacie, des semences, de l'agrochimie et de l'agroalimentaire. Cette logique d'intégration des différentes activités a récemment été remise en cause, au profit de recentrages sur la pharmacie. Ces mêmes recentrages ont suscité des mouvements de fusions-acquisitions particulièrement intenses. Ainsi, pour la période de 1985 à 1993, ont été recensées : 1690 acquisitions de plus de 1 million de dollars aux Etats Unis, 1188 en Europe et 110 au Japon. Il ne s'agit pas de distinguer des domaines qui seraient plus ou moins rémunérateurs, mais, plus fondamentalement, de reconnaître que la maturation de la chimie de base impliquait un mode d'organisation différent de celui de la chimie de spécialités. Cette même logique sous-tend la troisième vague de restructurations par laquelle, au cours des années 90, les groupes ont opéré des scissions entre leurs opérations pharmaceutiques et leurs opérations chimiques. ICI a été le pionnier en créant Zeneca avec ses activités pharmaceutiques en 1992. Ainsi, malgré la rigueur de sa réglementation et ses délais de développement de nouveaux produits, le secteur de l'industrie pharmaceutique n'est pas épargné par ces vagues de fusions débutées dans les années 1990. L'actuelle frénésie de méga fusions trouve en partie ses racines dans les bénéfices financiers attendus et dans l'imminence de la chute dans le domaine public de brevets très profitables. La course au gigantisme voire au monopole s'accélère. La surenchère des fusions-acquisitions dans le domaine de la pharmacie est d'autant plus forte qu'il s'agit de spéculer sur les formidables bénéfices qui pourront être tirés, dans quelques années, de la recherche, de la génétique et de ses applications. Pour cela, il faut se placer en bonne position. « Il faudra une taille et des ressources significatives pour maintenir les investissements dans les compétences professionnelles, les technologies et l'expertise qui seront requises pour découvrir, développer et commercialiser de nouveaux médicaments plus rapidement et plus efficacement »,

soulignent les responsables du groupe pharmaceutique GSK (GlaxoSmithKline, résultat de la fusion de GlaxoWellcome et de SmithKline Beecham). En effet, pour se maintenir sur le marché mondial, les laboratoires doivent chaque année lancer simultanément aux Etats-Unis, en Europe et au Japon deux ou trois molécules susceptibles de dépasser 1 milliard de dollars de chiffre d'affaire : les blockbusters. L'industrie pharmaceutique est un secteur considéré de haute technologie, et ce, d'autant plus que les axes de recherche sont pointus tels la génomique ou les biotechnologies. Les analystes de Morgan Stanley pensent que le secteur pharmaceutique « devient une activité à haut risque, de plus en plus dépendante de la découverte de nouveaux produits » ; et ceci d'autant plus que la société est petite et spécialisée. Les industries pharmaceutiques sont maintenant très solides et surtout très spécialisées.

Il est cependant nécessaire de faire le distinguo entre, d'un côté, la nécessité économique des entreprises à se regrouper, et de l'autre, la nécessité de maintenir un niveau d'innovation élevé pour garder un avantage concurrentiel substantiel. Ainsi, nous avons une situation quelque peu paradoxale avec la création de groupes industriels gigantesques qui se doivent de garder la capacité de réaction et d'innovation des petits laboratoires qu'ils étaient auparavant. Ce paradoxe implique donc une réorganisation profonde du fonctionnement du laboratoire : d'un seul laboratoire autonome, nous avons maintenant une association d'une multitude d'entités spécialisées (recherche, production, commercialisation, réglementation, veille concurrentielle...) pouvant être remplacées par une entité plus concurrentielle, voire même entièrement sous-traitée. Ce nouveau visage des industries permet maintenant de s'allier à de plus petites structures, de façon plus ou moins temporaires, pour être réactives aux évolutions de leur environnement. Prenons deux exemples afin d'illustrer cette adaptabilité des entreprises pharmaceutiques. Le laboratoire peut s'adapter à de nouvelles aux contraintes économiques, grâce, par exemple, à des partenariats avec les fournisseurs de matière première qu'il peut mettre en concurrence. Si les contraintes technologiques l'imposent, s'engager dans une nouvelle voie de recherche radicalement différente est possible grâce à des partenariats avec des « jeunes pousses » spécialisées à l'extrême.

1.2 Le marché pharmaceutique

En 1999, le marché mondial des médicaments s'élève à 338 milliards de dollars¹⁷. La consommation des médicaments croît de 6 à 7 % par an dans les pays riches. Cette évolution est liée à trois facteurs principaux :

- le coût du progrès technique
- la santé considérée comme « un bien supérieur » (la croissance des dépenses de santé est supérieure à la croissance du PIB)
- les facteurs socio-démographiques : vieillissement de la population.

En 2025, 96 % des hommes devraient atteindre l'âge de 60 ans dans les pays membres de l'OMS.

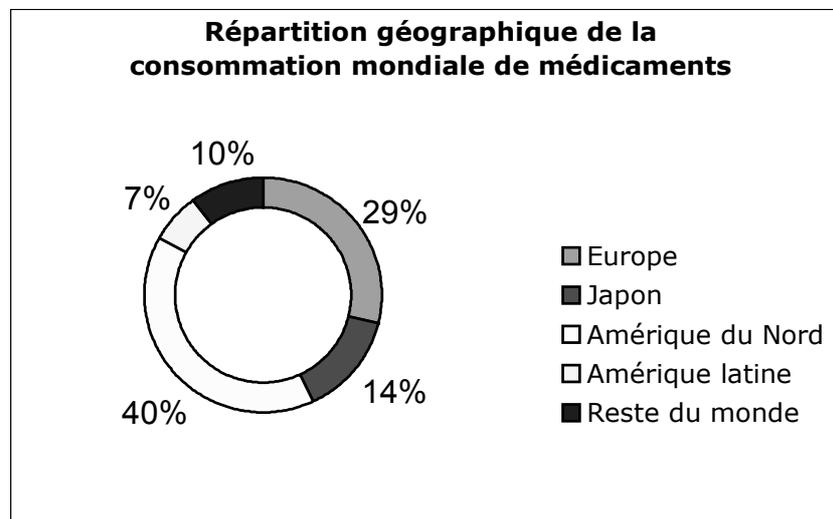


Figure 14: Répartition géographique de la consommation mondiale de médicaments en 2000

La consommation de médicaments par habitant est aussi un bon indicateur du degré d'accès aux soins et aux médicaments des différents pays. On remarque que la présence des groupes pharmaceutiques dans les pays développés est corrélée à l'accès aisé aux médicaments. Les revenus des pays en développement ne permettent pas à tous l'accès aux molécules innovantes car leur prix reste trop élevé. Il faut donc noter des disparités importantes entre les pays industrialisés, qui représentent 80% du marché mondial du médicament, et les pays en développement.

¹⁷ Site du LEMM : Les Entreprises du Médicament, février 2002, t <http://www.leem.fr/industrie/pres11.htm>

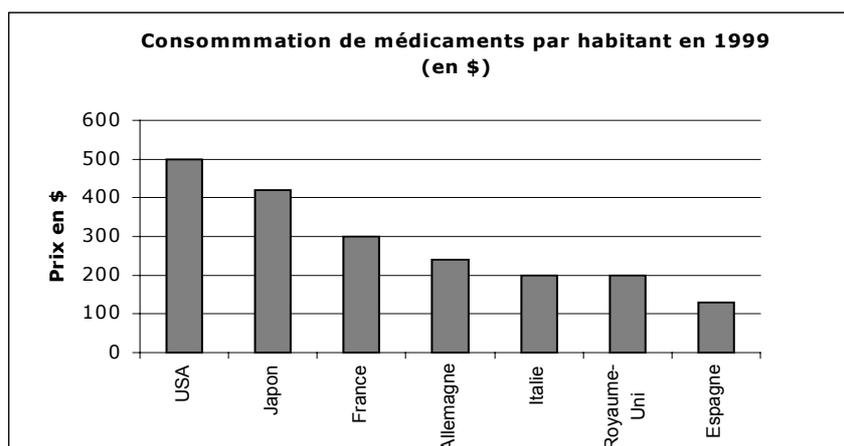


Figure 15 : Consommation de médicaments par habitant au niveau du prix de vente fabricant (IMS 1999).

Ainsi, par le fait que les dépenses de santé des pays industrialisés représentent 7 à 10 % de leur PNB et sachant que la part des médicaments dans ces dépenses de santé varie de 10 % aux USA à plus de 30 % pour les pays émergents, on se rend compte que l'accès aux produits issus de l'industrie pharmaceutique n'est pas assuré pour tous. Les produits pharmaceutiques sont des produits chers, à cause notamment des moyens colossaux mis en œuvre pour découvrir et développer de nouvelles molécules.

Il faut en moyenne compter 14 ans pour mettre un médicament sur le marché. Le contexte réglementaire de plus en plus exigeant pousse les laboratoires à multiplier les essais et tests sur leurs molécules. Le coût croissant de ces essais se répercute inévitablement sur le prix des médicaments. La figure suivante présente les étapes entre la découverte du principe actif du médicament et la mise sur le marché de la spécialité correspondante (la spécialité est le nom de marque déposé du médicament).

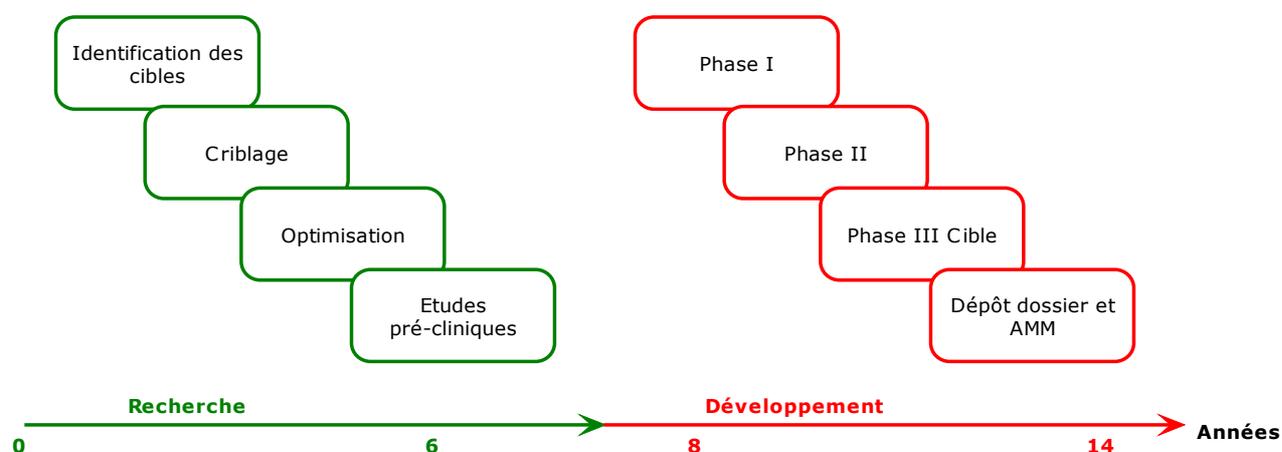


Figure 16 : Mise au point d'un médicament

Lorsqu'une vertu thérapeutique est attribuée à une molécule, le laboratoire découvreur dépose sur celle-ci un brevet. Ce brevet va protéger la molécule de la concurrence pendant 20 ans (voire 25 ans dans certaines circonstances). C'est donc pendant cette période que le laboratoire pharmaceutique va devoir exploiter son brevet et mener à bien toutes les études de la conception, de la fabrication et des essais sur son médicament.

Avant d'être commercialisée, toute molécule thérapeutique doit obtenir une Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) de la part des organismes régulateurs des Etats. En France, cette AMM est délivrée par l'AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé, dont il existe un équivalent dans quasiment tous les pays. Chacune de ces agences peut soit suivre une réglementation internationale, quand elle existe, soit établir ses propres normes, selon la politique de santé de son pays. La très grande diversité de normes, nationales et internationales, rend le secteur pharmaceutique très réglementé et donc très rigide.

Une fois la qualité, la sécurité et l'efficacité du produit démontrée, le laboratoire est autorisé à le commercialiser, sous un nom commercial : la molécule devient alors une « spécialité ».

Comme le présente la figure 16, près de 14 ans s'écoulent entre la découverte et la commercialisation de la molécule. C'est une des spécificités du secteur : le laboratoire ne dispose que de 4 à 10 ans pour rentabiliser son produit avant qu'il ne tombe dans le domaine public et que ses génériques ne voient le jour. A ce stade, le laboratoire découvreur doit faire face à une nouvelle concurrence : le génériqueur. Ce dernier est un autre laboratoire, concurrent ou filiale du découvreur, qui commercialise une copie du médicament original à un coût très inférieur. Dans le contexte actuel, la majorité des pouvoirs publics prônent le recours aux génériques pour des raisons économiques. La bataille est donc très rude.

Ainsi, au vu du temps imparti et des dépenses importantes engagées dans le développement d'une molécule (en moyenne, plus de 13,5 % du Chiffre d'Affaire en France contre 20 % aux USA), les laboratoires adoptent à l'égard de leurs concurrents des politiques très offensives. Notons que les politiques gouvernementales à l'égard de la vente de produits de santé ont une grande influence sur les stratégies à long terme des entreprises.

Cependant, malgré la convergence des politiques de contrôle de dépenses, les pays adoptent des politiques de prix différentes. Certains pays comme les USA, la Grande Bretagne, la Suisse, la Suède ou encore la Belgique ont une politique « des prix libres », tandis que les pays tels le Japon, l'Italie, l'Allemagne, la Corée, l'Espagne ou la France administrent directement les prix des médicaments commercialisés sur leur territoire. Toutefois, dans un contexte de globalisation ou de mondialisation, les écarts de prix entre pays se réduisent. Au sein de ce contexte très réglementé, des instances telles l'AFSSAPS exercent un certain

« contre-pouvoir » face aux industriels. En France, le Comité du Médicament rebaptisé Comité Economique des Produits de Santé fixe les prix des médicaments et conclut des accords avec les laboratoires. L'Agence Européenne du Médicament (EMA) joue un rôle de contrôle prépondérant au niveau européen, tandis qu'aux USA, la FDA (Food and Drug Administration) reste l'instance de référence en matière de Produits de Santé.

Deux marchés coexistent au sein de l'industrie pharmaceutique : les médicaments remboursés et les médicaments non remboursés. Les médicaments sont vendus aux pharmaciens d'officine, soit directement par les laboratoires, soit par le biais des grossistes-répartiteurs auprès desquels la majorité des officinaux s'approvisionnent plusieurs fois par jours. Pour ce qui est des médicaments remboursés, les «clients» de l'industrie pharmaceutique sont principalement les médecins puisqu'ils sont prescripteurs. En revanche, pour les médicaments non remboursés, les clients peuvent être, les prescripteurs, les pharmaciens, voire même le grand public lorsqu'il s'agit de médicaments dits « de confort ». En France, la majeure partie des ventes réalisées en officine (91%) concernent des produits remboursés par la sécurité sociale, les produits non remboursés ne représentent qu'une part marginale (9 %). Le milieu hospitalier n'est pas négligeable : il représente un marché important et est bien souvent un tremplin avant le lancement de certains médicaments. Cette autre spécificité du secteur pharmaceutique limite la concurrence par les prix au sein de ce secteur. Ceci pousse les laboratoires à travailler « main dans la main » ou à se spécialiser.

Les médicaments doivent répondre aux exigences des consommateurs, le patient est de plus en plus partie prenante du système de soin. En effet, il existe de nombreuses associations de malades (maladies graves, rares), la jurisprudence se développe, le patient a le droit et l'accès à l'information. Reste que le secteur pharmaceutique dispose d'un potentiel de croissance énorme. Comme le disait le Professeur Alan Sugget, directeur de recherche chez Smith and Nephew, à ce sujet : « Dans dix ans, la technique permettra de disposer de tissus de remplacement pour la peau, les cartilages, la cornée, les vaisseaux sanguins et les valves cardiaques ». Ainsi, l'ampleur des sommes consacrées au développement des médicaments encourage les laboratoires à se rapprocher pour diminuer les coûts et créer des synergies.

A l'ère de la globalisation des marchés, les entreprises du secteur de la santé doivent désormais améliorer leurs performances, trouver des synergies, atteindre la taille critique, réaliser des économies d'échelle et renforcer leur compétitivité.

2 Les alliances stratégiques du secteur pharmaceutique

Rappelons tout d'abord que le secteur pharmaceutique reste un milieu peu concentré : il existe une multitude d'entreprises spécialisées dans la santé. Nous pouvons donc en déduire que les fusions et acquisitions continueront. Cependant, à côté de ces fusions, les alliances perdurent et deviennent des outils incontournables de développement.

2.1 Le phénomène « alliances stratégiques »

Parler de phénomène n'est pas ici un abus de langage. Il suffit d'observer la tendance, et plus précisément le nombre d'alliances effectives pour s'en convaincre.

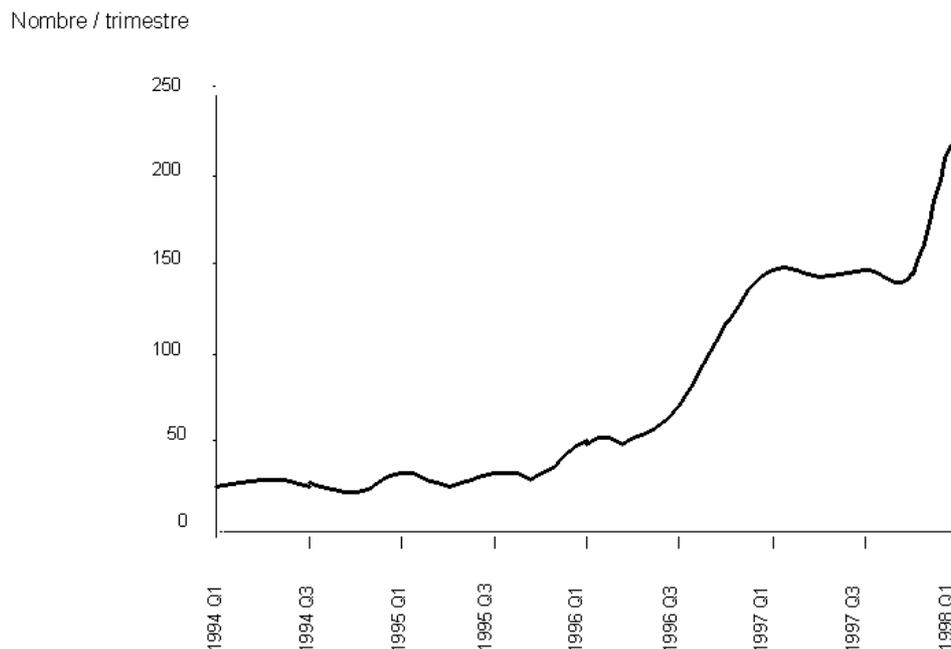


Figure 17 : Alliances annoncées dans l'industrie pharmaceutique¹⁸

La figure 17 présente le nombre d'alliances annoncées dans l'industrie pharmaceutiques par trimestre entre 1994 et 1998. En quatre années, le nombre de ces alliances, toutes formes confondues, ont été multipliées par dix : de 20 par trimestre en 1994, nous sommes passés à plus de 200 par trimestre en 1998. Cette forte évolution traduit l'engouement des laboratoires pour cette forme de partenariats qui maintient leur intégrité et décuple leur réactivité. En nous référant à une autre source, figure 18, nous pouvons constater que la tendance de 1997 à 2001 n'est pas aussi forte qu'entre 1995 et 1997, mais qu'elle reste à hausse malgré tout.

¹⁸ Sylvie Ouziel- Accenture2002- Les alternatives possibles aux fusions acquisitions dans la pharmacie- www.accenture.com

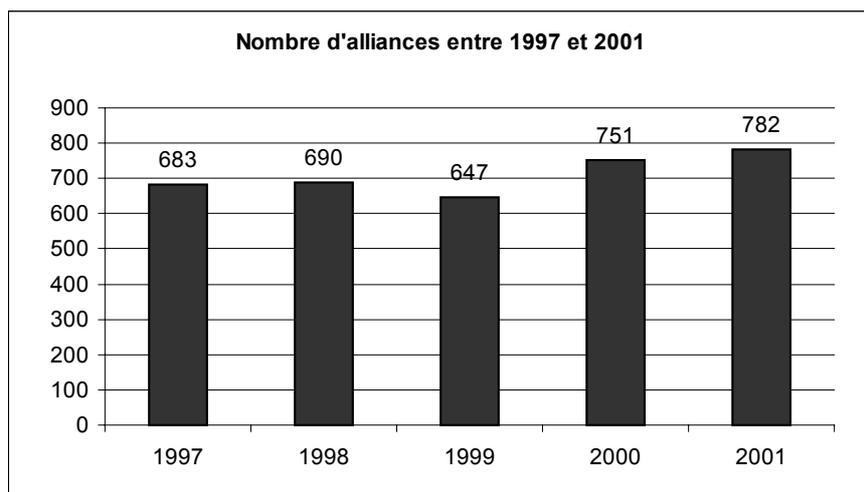


Figure 18 : Evolution du nombre d'alliances de 1997 à 2002¹⁹

Si le nombre d'alliances n'a pas cessé de croître, le niveau des investissements dans ces alliances, lui non plus, n'a pas diminué sur cette période de 1997 à 2001.

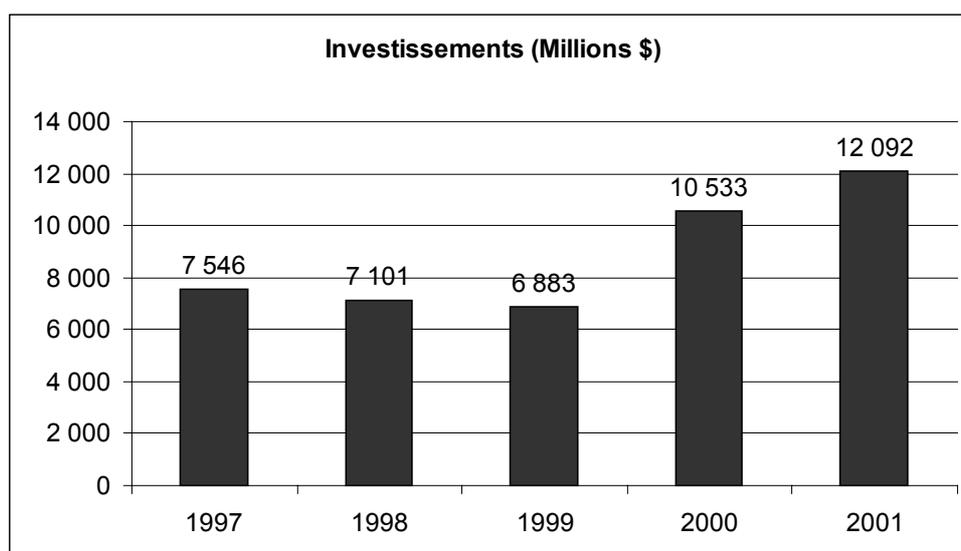


Figure 19 : Investissements engagés dans les alliances de 1997 à 2001²⁰

Ainsi, si le nombre d'alliances est passé de 751 en 2000 à 782 en 2001 (facteur x 1.04) avec un niveau d'investissement qui est passé de 10 533 à 12 092 millions de dollars (facteur x1.15). Il y a donc avec une légère augmentation du nombre et une plus une forte augmentation du coût. Cette tendance indique bien une augmentation de l'intérêt des industriels pour les alliances, avec une augmentation à investir beaucoup plus dans l'opération. Notons que la situation française n'est pas exempte de ce phénomène puisse

¹⁹ *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database -vol XIII -*

²⁰ *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database -vol XIII -*

qu'en 1999, le seul marché des accords de licences s'élevait à 2,5 milliards de francs soit 405 millions de dollars (*cours moyen en 1999 : 6.16 francs, source : ministère de l'industrie*). Ces licences ont également un fort succès au niveau international puisque les spécialités sous licence représentent en 1999 30% des ventes des groupes mondiaux, un peu moins pour les groupes plus modestes. Cette même année, parmi les laboratoires dont la part des ventes dépasse le 20%, on retrouve des mastodontes tels Zeneca (futur AstraZeneca) et SmithKline Beecham (futur GSK). De plus, sur la base d'un échantillon de 22 laboratoires, la part des produits développés en propre est estimée en moyenne à 57 %. La majorité des groupes outre-atlantique se situe en deçà de ce seuil, hormis MSD et Warner Lambert²¹.

Quels sont donc les motivations des industries pour s'allier et investir autant dans ces formes de partenariats ?

2.2 Les objectifs des alliances stratégiques

Les alliances constituent le plus souvent des compléments aux fusions-acquisitions, voire de réelles alternatives en limitant les synergies recherchées à un sujet précis, par exemple un projet de recherche ou la promotion efficace et internationale d'une molécule. Elles permettent d'apporter une réponse ciblée aux problématiques évoquées.

Les alliances permettent notamment à un laboratoire de diversifier rapidement ses activités, avec un niveau de risque, tant technologique que financier, bien moindre par rapport à un développement interne des compétences nécessaires au projet. Les alliances avec des sociétés spécialisées dans les biotechnologies permettent ainsi communément aux laboratoires l'accès à des technologies sur lesquelles ces sociétés ont déjà fortement investi. Le ticket d'entrée est alors fortement diminué. Cette dimension est essentielle au regard du degré d'innovation que représentent les biotechnologies. Notons toutefois que ces petites sociétés, de leur côté, seront plus enclines aux alliances qu'aux acquisitions qui les feraient disparaître.

En termes de mise en œuvre pratique, les fusions-acquisitions sont des opérations beaucoup plus complexes qui nécessite un travail tant en amont qu'en aval qui est considérable. Il convient par exemple de réorganiser la structure et la remettre rapidement au travail, d'identifier et concrétiser les synergies attendues, de composer une nouvelle culture d'entreprise à partir d'historiques hétérogènes.

Par rapport aux opérations de croissance externe de grande envergure, les alliances offrent plusieurs avantages : leur gestion est plus souple et les risques de conflit culturel sont réduits,

²¹ V. Albanese, Sept 2001, *Accords de coopération, Pharmaceutiques n°89, p71*

l'engagement financier est adapté au besoin spécifique de l'alliance et elles préservent une plus grande marge de manœuvre en laissant aux parties contractantes la possibilité de s'allier à d'autres partenaires. Reste à attendre aussi parfois la bénédiction de certains organismes. Les autorités françaises ne se sont pas toujours montrées très favorables au co-marketing ou à la co-promotion. Elles jouent par exemple sur les remboursements ou les prix...

Les alliances sont globalement moins complexes et moins risquées... mais elles ne sont pas exemptes de difficultés. En effet, les objectifs des deux alliés peuvent ne pas être alignés : un projet vital pour une entreprise ne le sera peut-être pas pour l'autre, un allié peut rechercher le développement de compétences sur une technologie et se concentrer sur le processus de recherche alors que l'autre a pour unique but de déboucher sur un produit. Les divergences culturelles de deux entreprises peuvent compliquer la coopération : un allié peut être adepte de la prise de décision rapide concentrée entre les mains de quelques directeurs quand l'autre demandera de nombreuses analyses détaillées et passera par un processus de consensus et de validation. Comme pour les acquisitions, on a vu beaucoup d'alliances chanceler entre la signature du contrat et l'établissement réel des relations. Par conséquent, pour commencer à comprendre la logique stratégique de l'investissement dans une alliance, il faut d'abord apprécier le moment où elle semble justifiée par rapport à d'autres options de développement pour l'entreprise. Ce n'est que lorsque ces possibilités auront été évaluées sur une base comparative rigoureuse que les dirigeants pourront aller plus loin, et envisager les formes d'alliances spécifiques et le développement des processus pour y arriver.

Les alliances restent des outils de choix pour certains acteurs de taille moyenne désireux de mettre en œuvre des stratégies vraiment différenciantes pour se définir une place sur le marché en évitant la fusion ou l'acquisition. Il est par exemple possible de cibler des pathologies dont les marchés sont plus restreints avec des approches de développement et de promotion innovantes et économiques, en s'appuyant notamment sur les dynamiques de réseaux de soins et d'associations qui représente une réelle demande de la part des patients.

Les fusions-acquisitions dans la pharmacie semblent devoir se poursuivre, cependant, le thème de travail incontournable pour tout laboratoire demeure l'optimisation de l'efficacité de sa R&D. Les alliances permettent donc de conserver un attrait pour les investisseurs, en limitant les coûts de R&D et en réalisant les indispensables gains de productivité de l'innovation. Ces impératifs ne seront tenus que par une remise en cause en profondeur des stratégies d'allocation de ressources, des processus et outils de R&D, de la gestion et du développement du capital humain, de la collaboration avec les viviers de connaissance. Les

alliances sont donc une réponse rapide, adaptée et fiable à l'évolution de l'environnement économique des industries pharmaceutiques.

3 Les différents types d'alliances stratégiques

En raison du temps et des coûts engagés pour le développement de nouveaux médicaments, les alliances dans le secteur pharmaceutique peuvent revêtir de multiples aspects. Ce développement suit un cheminement bien défini, jalonné de nombreuses étapes. Il est alors possible de différencier la panoplie d'alliances que les entreprises ont à leur disposition. La figure suivante illustre l'ensemble de ces alliances disponibles selon les 6 périodes de vie du médicament. Il existe alors 8 types d'alliances correspondant à un objectif précis des laboratoires engagés, ces accords peuvent englober une ou plusieurs période du développement du médicament. Ces différentes opérations permettent donc :

- Un partage des coûts de développement
- Une diminution du risque associé au développement en interne d'un produit
- Une alimentation quasi continue du « pipe »
- L'accès à de nouveaux marchés
- L'accès à de nouvelles techniques

Les alliances entre laboratoires sont donc établies pour gagner en compétitivité. Chacun des instigateurs recherche constamment un rapport « gagnant-gagnant » avec son allié.

3.1 Les accords de recherche

Comme leur nom le sous-entend, les accords de recherche associent deux laboratoires dans la phase très précoce de recherche de principe actif. Il s'agit d'une phase particulièrement coûteuse et risquée. A la fois la découverte et l'éventuelle exploitabilité d'une molécule active sont encore très incertaines.

3.2 Le co-développement

Le co-développement est un accord qui se situe en aval de l'accord de recherche. Il concerne la phase des tests pré-cliniques et cliniques. Bien évidemment, plus l'accord est engagé tard, moins il sera risqué. En effet, le propre de cette phase de développement est d'être particulièrement risquée car il est possible de voir l'ensemble des efforts engagés précédemment être balayés du jour au lendemain suite à l'apparition d'un effet secondaire ou

une intolérance grave... Le développement clinique est de plus en plus coûteux pour garantir la sécurité du médicament.

3.3 La co-promotion

Cet accord est le plus tardif dans la vie du médicament : il ne concerne que la phase de vente du produit. Il n'en est pas moins stratégique pour autant. La co-promotion est un accord qui permet à au moins deux entreprises de mettre sur le marché un produit sous le même nom de marque. Cette alliance permet en réalité de mettre en commun les réseaux commerciaux des deux entreprises. Le produit en co-promotion sera alors mieux visible par les prescripteurs puisque présenté un plus grand nombre de fois.

3.4 Achat/vente de molécules

L'achat ou la vente peut se faire soit en cours de développement soit à la commercialisation. Lors d'achat ou de vente de molécule, il y a un transfert d'AMM : le produit change de propriétaire. Il existe un cas particulier des achats/vente de molécules : c'est le swap. Le laboratoire A va vendre une molécule au laboratoire B et inversement. Il y a un échange de molécules et donc de technologies.

Ces achats/ventes peuvent traduire différentes motivations de la part des laboratoires. Le vendeur peut ne pas avoir les moyens de développer lui-même le produit et opte pour la vente pure et simple de sa molécule. L'achat permet d'alimenter son « pipe » et donc de maintenir son degré d'innovation. D'un point de vue plus stratégique, le laboratoire peut acquérir une molécule qui aurait pu devenir un concurrent de ses produits phares.

3.5 Les accords de licence

Accorder une licence, c'est donner la possibilité d'utiliser des droits contre des royalties. Cet accord initialement très utilisé dans la chimie et la pharmacie s'est progressivement étendu à d'autres secteurs. C'est un accord très facile à utiliser pour les industriels. D'un côté, le laboratoire achetant la licence peut choisir à sa convenance les molécules dont il a besoin et les commercialiser sous son propre nom de marque. Le laboratoire qui cède la licence reste propriétaire du brevet et reçoit en contrepartie des royalties. Les accords se concluent en général pour toute la durée du brevet ou pour une période de 10 ans. Les 2 partenaires négocient la répartition des frais de développement, les coûts et les revenus de la commercialisation mais aussi des zones géographiques.

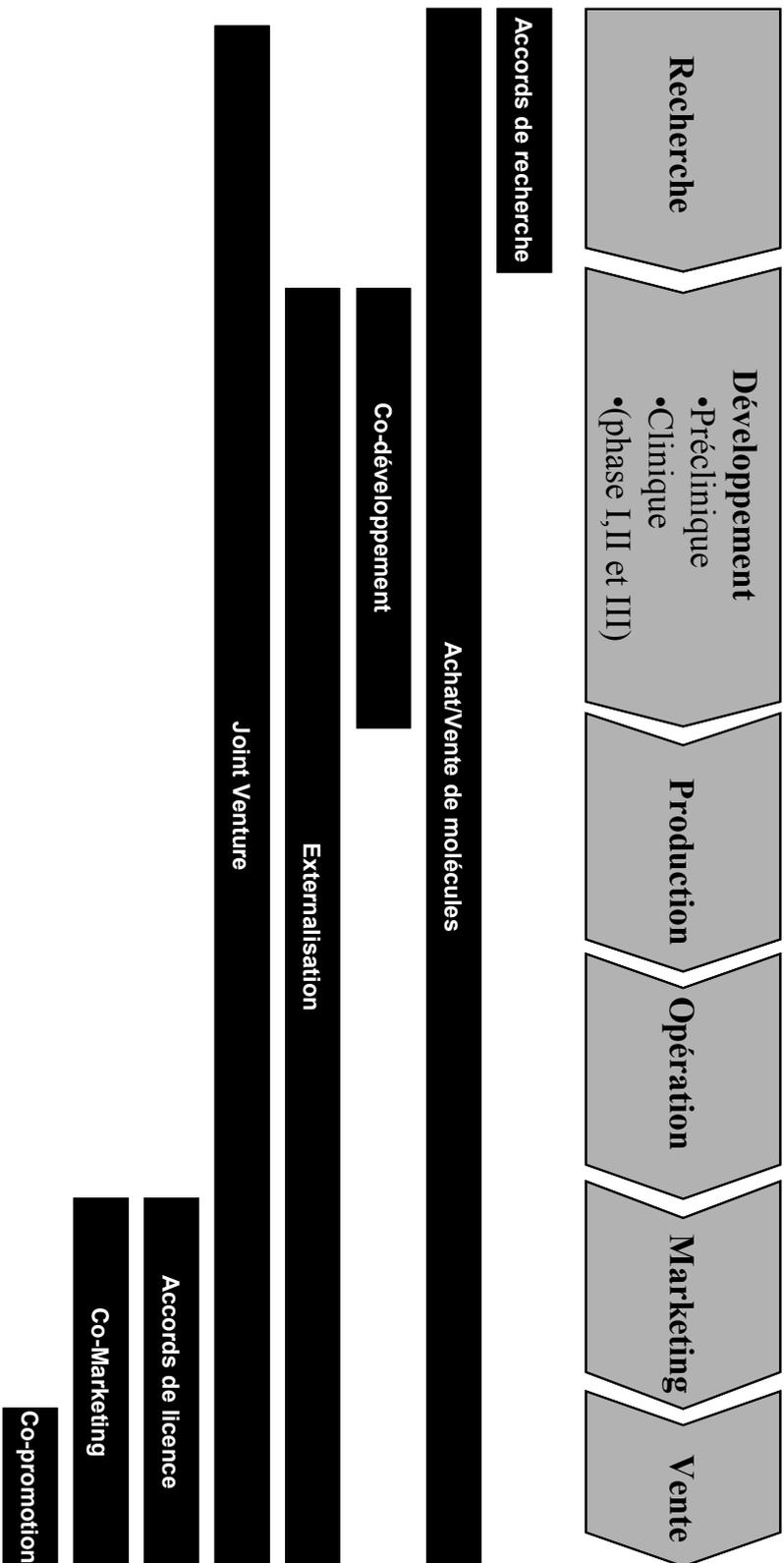


Figure 20: Phases de développement et alliances²²

²² Sylvie Ouziel- Accenture2002- Les alternatives possibles aux fusions acquisitions dans la pharmacie- www.accenture.com

3.6 Co-marketing

Le co-marketing est un accord qui englobe la phase marketing et la phase de vente du produit. Le produit en co-marketing est commercialisé sur un même territoire, sous deux noms de marques différents. Les deux spécialités sont alors en concurrence directe.

3.7 La joint venture

La joint venture est une alliance qui entraîne la création d'une nouvelle entité autonome, dirigée par les entreprises alliées. Cette nouvelle entité à la charge d'un ou plusieurs projets communs aux alliés. La joint venture est un outil idéal pour le laboratoire qui cherche à s'implanter sur un nouveau territoire. Il n'est pas rare d'observer qu'une telle initiative comporte deux partenaire de taille inégale. Le premier, un grand groupe international, prendra le nom de « maison mère », le second sera le contact local. Le premier apporte les moyens techniques et les produits, le second permet l'implantation sur le nouveau territoire convoité. Cette pratique est idéal pour s'implanter dans les pays où la législation est draconienne en matière d'ouverture aux entreprises étrangères. Elle permet également d'éviter les régulations par les quotas ou les taxes d'importation.

3.8 L'externalisation

Dans un processus de réflexion stratégique, le dilemme « faire » ou « faire faire » est constant. Externaliser, c'est le choix du « faire faire » : le laboratoire délègue certaines de ses activités à des entreprises indépendantes, le plus souvent spécialisées. La figure 21 montre un exemple de sociétés susceptibles de contracter un accord d'externalisation avec les laboratoires pharmaceutiques.

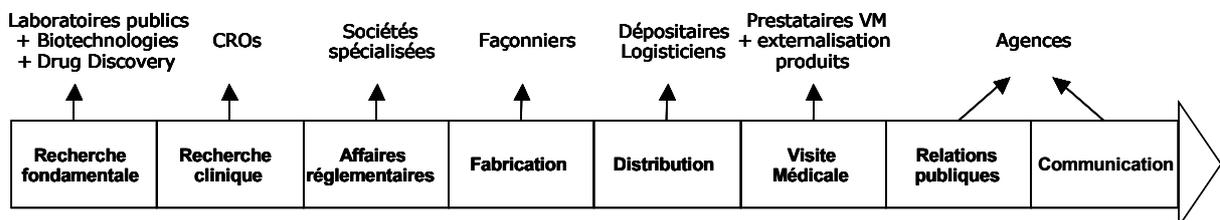


Figure 21 : exemples d'externalisation²³

Le laboratoire pharmaceutique qui possède un portefeuille contenant des produits relativement anciens dans lesquels il ne souhaite pas investir autant que pour ses produits

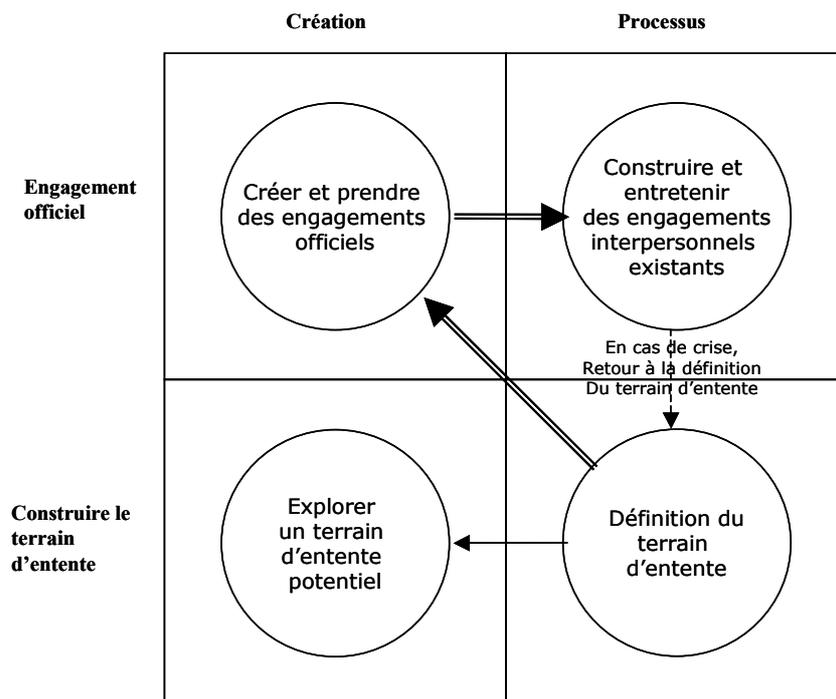
²³ A.Thiriet, Juin/Juillet 1999, Externalisation, Pharmaceutiques n°68, p85

récents, peut, selon ses choix stratégiques, déléguer de la production à la commercialisation du produit. Le produit est alors totalement pris en charge par une société annexe, l'AMM et le nom de marque restant la propriété du laboratoire découvreur. Ce dernier peut réaliser jusqu'à 30% d'économie sur la gestion de ce produit.²⁴ Notons que, dans certains cas, la société qui prend en charge le produit peut le racheter petit à petit par l'intermédiaire du chiffre d'affaire qu'elle réussit à dégager. C'est une méthode lente de transfert d'AMM.

Ainsi, le laboratoire qui décide de s'allier a le choix, des modalités et de la structure de son alliance. Il est également possible de combiner plusieurs contrats ensemble, ce qui augmente encore le nombre d'alliances possibles, il reste à évaluer quelle formule sera la mieux adaptée.

4 Construire son alliance

Rappelons brièvement le processus permettant de définir une alliance. Cette construction est élaborée après un processus décisionnel comprenant plusieurs étapes, ce processus est résumé sur la figure suivante.



Source: Y.Doiz, G.Hamel, *L'avantage des alliances*, Ed. Dunod

Figure 22: Processus de création de l'alliance²⁵

²⁴ A.Thiriet, Juin/Juillet 1999, *Externalisation*, *Pharmaceutiques* n°68, p85

²⁵ Y.Doiz, G. Hamel, 2000, *L'avantage des alliances*, Ed. Dunod, p255

Ainsi, la structure n'est retenue qu'après une analyse fine des besoins et des objectifs attendus par la formation de l'alliance. Il est donc capital de définir un terrain d'entente initial, de l'évaluer et surtout de prendre des engagements officiels afin d'enclencher le processus d'alliance. Le chef d'entreprise a ici un rôle central par la vision stratégique à long terme qu'il a de son entreprise. Cette « sensation » est capitale pour bien initier le processus de l'alliance. Elle nécessite cependant d'être rationalisée, notamment avec les outils d'analyse stratégique qui ont été développés dans la partie théorie, à savoir la matrice le triptyque, la matrice acteurs-facteurs, la grille des métiers et la grille attraits-atouts. Ces outils permettent de franchir avec sérénité les différentes étapes menant à une alliance dont les objectifs et les limites sont clairement définis.

Le degré d'intégration choisi en toute fin du processus est crucial. Il conditionne la durée de vie de l'alliance : du simple contrat à la joint venture, voire la fusion. Le niveau d'intégration peut donc aller du simple flirt (contrat) au mariage (Joint Venture et fusion). Le choix entre une simple relation client-fournisseur, l'alliance ou l'intégration peut être modélisé selon 3 formes de coordination organisationnelle : le marché, la forme hybride et la firme intégrée. Le choix de l'une ou l'autre des formes peut se faire en tenant compte du mode de coordination voulu et des coûts pouvant être engagés dans l'opération. La figure suivante résume ces différents critères

Forme organisationnelle	Marché	Formes Hybrides (alliances)	Firme intégrée
Type d'arrangement	Contrat	Contrat ouvert	Contrat de travail
Mode de coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation par l'offre et la demande • Motivation par la menace d'une rupture 	<ul style="list-style-type: none"> • Renégociation constante • Régulation par la coopération • Motivation par gains mutuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation par la hiérarchie • Motivation par les salaires et promotions
Coûts engagés	Coût de production + coût de transaction Coût de contractualisation Coût d'ajustement (volumes, délais...) → Coûts de contrôle		Coûts de coordination Risque de sur-gestion Clémence Concessions réciproques Coût de contrôle
Critères de choix	<ul style="list-style-type: none"> • Type de transaction : nature, fréquence, spécificité des actifs, complexité • Compétences stratégiques à détenir • Degré d'incertitude attendu • Disponibilité des ressources 		

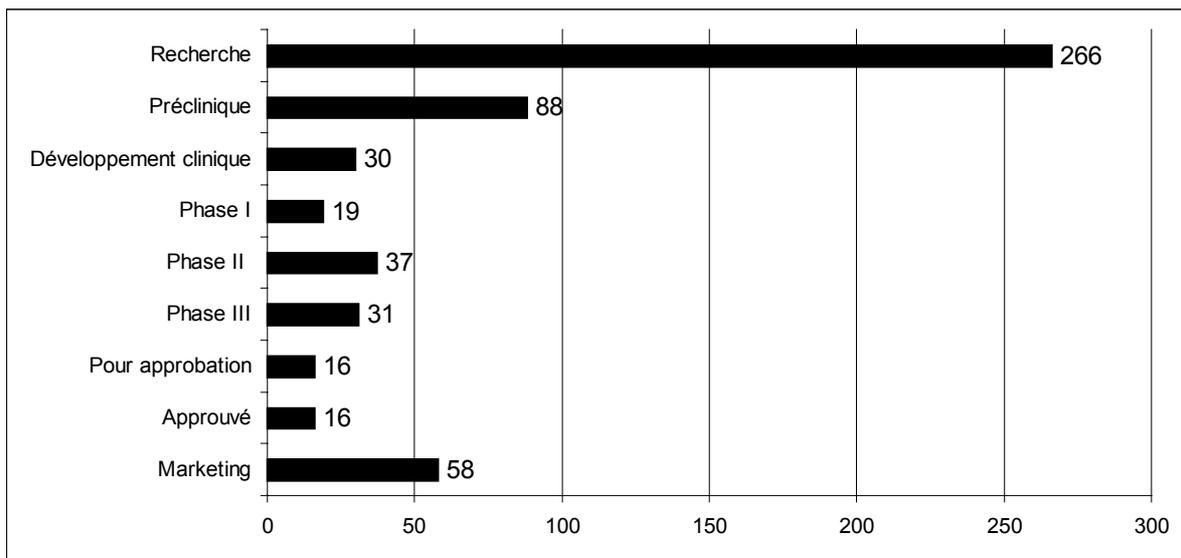
Figure 23: déterminer le niveau d'intégration²⁶

²⁶ Sylvie Ouziel- Accenture2002- Les alternatives possibles aux fusions acquisitions dans la pharmacie- www.accenture.com

Il y a donc deux extrêmes : d'un côté la collaboration par contrat type client-fournisseur et de l'autre l'intégration pure et simple du partenaire. Nous retombons ici sur le dilemme « faire » ou bien « faire faire ». Le « faire faire » extrême est le simple contrat. Cette relation est particulièrement instable et soumise aux lois du marché. La position de fournisseur est particulièrement délicate si le client est une big pharma dont le poids économique est considérable. Cette relation est constamment remise en cause s'il existe une concurrence dans le domaine concerné. Le « faire » extrême est l'internalisation : l'acquisition pure et simple des compétences du partenaire. Cette nouvelle relation induit des sur-coûts de coordination, notamment si le matériel industriel acquis doit être mis à niveau. Une source de coûts supplémentaires est le prix de cession : le prix auquel doit être facturé le produit ou service en interne. D'un côté, l'entité internalisée cherchera à avoir un prix élevé pour maintenir son chiffre d'affaires et de l'autre, l'acquéreur va chercher le prix le plus bas afin de rentabiliser son achat. Entre ces deux extrêmes se trouvent les diverses relations d'alliés. Le niveau de relation est déterminé à la fois par le niveau d'incertitude choisi, « dois-je contrôler à chaque fois le produit ou service ? », les compétences devant être maintenues en interne, « cette activité fait-elle partie de mon cœur de métier ? », et surtout, la nature des relations, « Mes contrats successifs m'ont toujours satisfaits, puis-je envisager un partenariat approfondi pour asseoir notre collaboration ? ». Il ne faut donc jamais perdre de vue qu'une alliance n'est jamais faite dans la précipitation, le respect du long processus de préparation est le garant d'une alliance solide, prolifique et durable.

5 Diversité effective des alliances

Il existe un grand nombre d'alliances, chacune ayant ses spécificités. Les laboratoires ont donc un large éventail d'opérations. Etudions quels sont les regroupements qui attirent effectivement l'attention des laboratoires. Comme en témoigne la figure suivante, les études du cabinet de Consulting Windhover montrent qu'il existe une relative homogénéité de la phase choisie pour s'allier.



Source : 2002 Windhover's Strategic Transactions Database

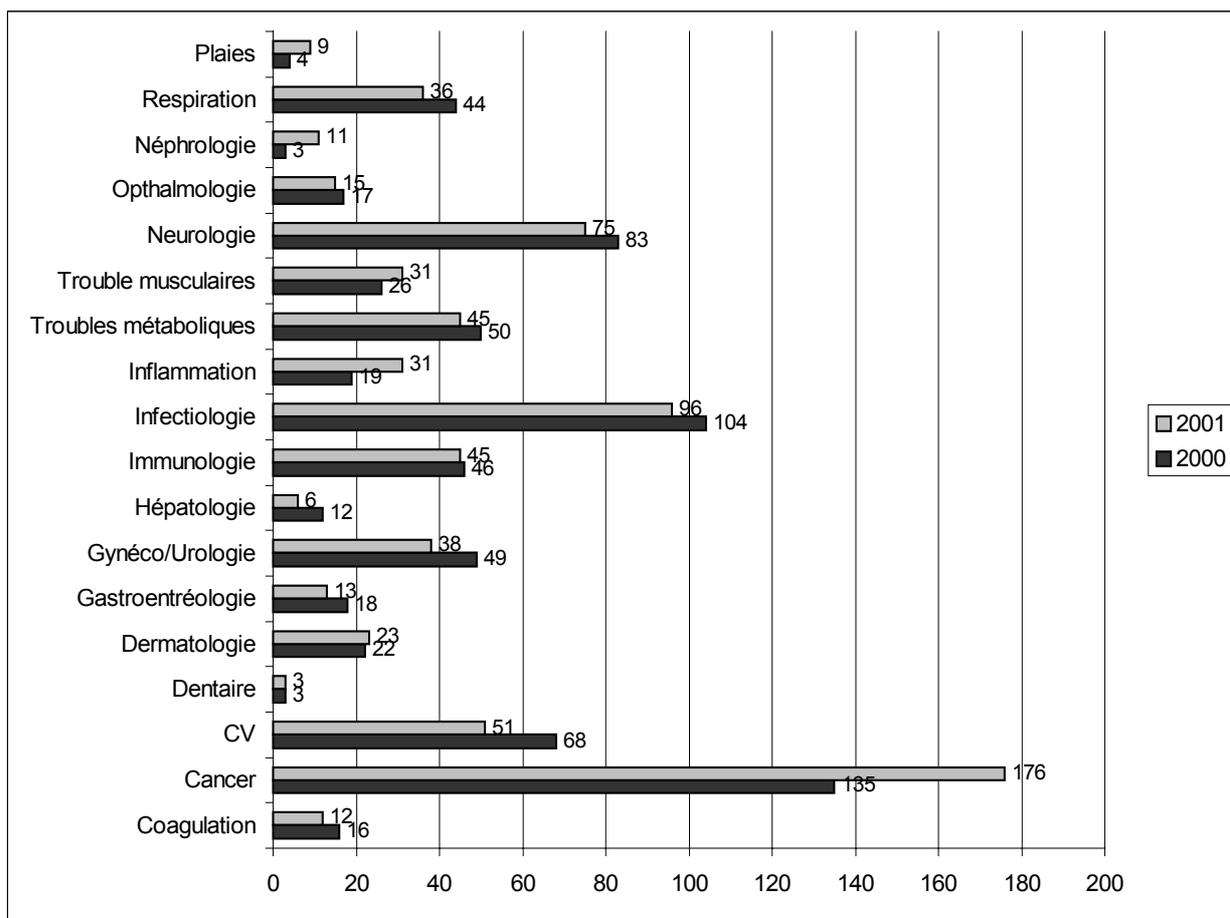
Figure 24 : Nombre d'alliances de juillet 2001 à juin 2002 selon la phase de développement²⁷

Les trois phases rassemblant le plus d'alliances sont la phase de recherche avec 266 alliances, la phase pré-clinique en compte 88 et la phase Marketing 58, sur un total de 561 alliances de juillet 2001 à juin 2002. Si nous considérons l'ensemble du développement clinique, nous pouvons compter 205 alliances. Ainsi, 47% des alliances sont dans la phase de recherche, 37% en phase de développement clinique et 10% en phase marketing. Les phases de recherche et de développement sont particulièrement critiques pour l'industrie pharmaceutique. Elles sont incertaines et très coûteuses. La phase marketing nécessite, elle, des infrastructures considérables, tel un réseau commercial développé, pour pouvoir mener à bien la distribution et vente du produit. La mise en commun des moyens dans ces trois phases permet d'en limiter et les coûts et l'incertitude.

Rappelons que le but des alliances est toujours de minimiser les coûts et les risques des entreprises instigatrices pour leur assurer une innovation maximale, quel que soit le domaine considéré. Quel sont donc les domaines thérapeutiques le plus sujet à ces regroupements ?

Le graphe suivant recense le nombre d'alliances selon 19 domaines thérapeutiques pour les années 2002 et 2001.

²⁷ *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database -vol XIII -*



Source : 2002 Windhover's Strategic Transactions Database

Figure 25 : Alliances pour 2000 et 2001 selon le domaine thérapeutique²⁸

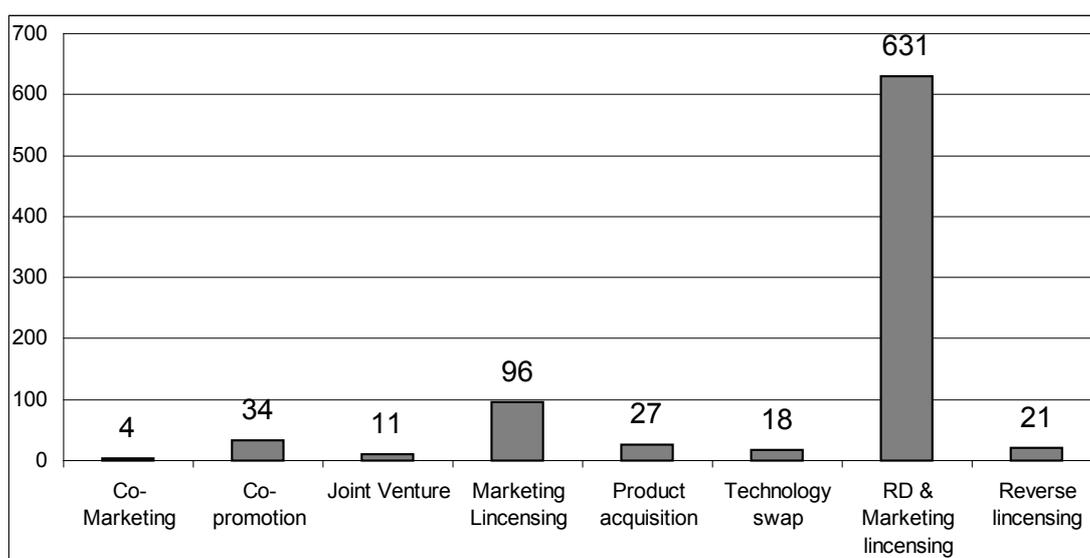
Le palmarès revient à ces 5 domaines thérapeutiques, respectivement: la cancérologie, l'infectiologie, la neurologie, la cardiologie et l'immunologie. A eux seuls, ils totalisent, en 2001, 443 alliances sur un total de 716. Ce sont des domaines thérapeutiques où la concurrence est féroce. Il est possible d'émettre deux hypothèses pour expliquer ce palmarès. Dans un premier cas, il peut s'agir d'un domaine très rentable, à l'instar de la cardiologie où le traitement est très coûteux et administré à vie. Dans le second cas, le rapport bénéfice/risque est en faveur du risque mais le laboratoire ne souhaite pas se désengager de ce domaine. C'est par exemple le cas de la cancérologie, où les résultats sont si aléatoires qu'il est préférable pour un laboratoire de s'allier afin de partager les risques et toujours maintenir l'innovation dans le domaine. Gardons toujours à l'esprit que le domaine de la santé est soumis à l'intervention des pouvoirs publics qui orientent les développements selon les grands axes de santé publics : les laboratoires ne sont donc pas toujours libres de se désengager de tel

²⁸ *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database -vol XIII -*

ou tel domaine selon leur propre volonté. La notion d'environnement économique, social et politique intervient pour une large part dans ces décisions.

Si nous étudions maintenant les variations du nombre de ces coopérations, sur les 19 domaines thérapeutiques étudiés, seuls 4 voient leur nombre d'alliances augmenter. Ces domaines privilégiés sont représentés par les 2 spécialités médicales que sont la cancérologie et la néphrologie, les deux autres domaines touchent l'étude de l'inflammation et de la cicatrisation.

Quels sont les opérations de rapprochement les plus prisées par les laboratoires ?



Source : 2002 Windhover's Strategic Transactions Database

Figure 26 : Nombre d'alliances selon le type d'opération de juillet 2001-juin 2002²⁹

Il ressort de ce graphe que les opérations de lincensing sont bien des opérations privilégiées par les laboratoires, sur un total de 842 opérations entre juin 2001 et juin 2002, il y a 727 accords de lincensing, soit de marketing seul, soit de marketing et de recherche et développement. Ce chiffre représente 86% des accords conclu sur l'année. Les accords de lincensing permettent, par le paiement de royalties, soit d'acquérir les droits de marketing du produit, soit d'acquérir les droits de marketing et en plus d'injecter des fonds dans la R&D de l'établissement qui cède la licence. C'est un accord très souple, à la fois pour l'acquéreur qui peut choisir « ses » nouvelles molécules et pour celui qui cède la licence qui se garanti des revenus par les royalties. Ainsi, 14 des 55 blockbusters de 1998 étaient des produits sous

²⁹ *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database -vol XIII -*

licence. Les produits en question sont listés ci-dessous, avec le laboratoire acquéreur et le laboratoire vendeur et le chiffre d'affaire réalisé cette année là.

Médicament	Achat licence par	Vente licence par	Chiffre d'affaire 1998 (millions \$)
Lipitor	Pfizer	Warnet-Lambert	2 200
Paxil	SmithKline Beecham	Novo Nordisk	1 757
Pravachol	BMS	Sankyo	1 643
Procrit	Johnson & Johnson	Amgen	1 363
Taxol	BMS	National Cancer Institute	1 206
Pepcid	Merck	Yamanouchi	1 110
Cozaar/Hyzaar	Merck	Dupont	1 060
Zithromax	Pfizer	Pliva	1 040
Humulin	Lilly	Genentech	959
Fosamax	Merck	Instituto Gentile	775
Procardia XL	Pfizer	Alza	714
Epivir	Glaxo	Biochem Pharma	595
Effexor	American Home Products	Alza	529
Paraplatin	BMS	Johnson Matthey	525

Source : Accenture 2002 – *Les alternatives possibles aux Fusions/Acquisitions dans la Pharmacie*

Figure 27: Blockbusters sous licence en 1998

Parmi ces lauréats, si les vendeurs de la licence sont assez changeants, nous pouvons constater qu'il existe des acheteurs répétitifs comme BMS, Pfizer et Merck. Acheter des licences est en effet un moyen efficace pour maintenir le nombre de nouveaux médicaments à sortir chaque année. Comme nous le verrons par la suite, Pfizer est un gros consommateur d'alliances : au cours des années, le laboratoire en a noué près de 450³⁰, avec des laboratoires biotechnologiques ou pharmaceutiques.

Les alliances stratégiques du secteur de l'industrie pharmaceutique sont donc, en augmentation, de plus en plus coûteuses, regroupées dans certaines phases du cycle de développement du médicament et surtout, liées à certains domaines thérapeutiques spécifiques. Par ailleurs, il existe une disparité géographique de ces collaborations, comme le montre un rapport de novembre 2000 de l'Université de Sienna (« *Global Competitiveness in Pharmaceuticals A European Perspective* » A. GAMBARDELLA, L. ORSENIGO, F. PAMMOLLI) ce rapport indique une divergence flagrante entre le comportement des industries américaines par rapport aux industries européennes. Les entreprises américaines font appel aux partenariats en phase pré-clinique majoritairement. Le licensing y est une formule extrêmement répandue.

³⁰ Dossier presse Pfizer 2002, www.pfizer.com

Les entreprises européennes et japonaises font, elles, appel aux accords portant sur le marketing.

Nous allons maintenant nous appuyer sur quelques exemples concrets d'alliances afin de déterminer le fonctionnement de celles-ci et surtout, quand cela est possible, évaluer les résultats de telles opérations.

6 Exemples d'alliances stratégiques dans le secteur pharmaceutique

6.1 Le réseau d'alliances

Il n'est pas rare pour un laboratoire pharmaceutique de conclure plusieurs accords, plusieurs types d'alliances avec des partenaires différents. Il peut alors y avoir création d'une alliance multilatérale, un réseau d'alliances. Ce réseau est constitué d'une multitude d'alliances, chaque partenaire doit y contribuer dans l'optique d'apporter de la valeur. Un tel réseau d'action collective est beaucoup complexe à mettre en oeuvre qu'un simple réseau de partage d'information : il est ici nécessaire de travailler ensemble. Pour une meilleure pérennité du réseau, il est préférable que chacun ne fasse qu'une petite contribution qui se renouvelle dans le temps plutôt qu'un apport très conséquent dès le début qui ne perdure pas. Ainsi, dans un souci d'équité et d'efficacité, les partenaires peuvent être amenés à créer une entité indépendante de gestion du réseau. C'est un organe de communication et d'échange, de régulation et de surveillance et il s'agit surtout du dépositaire central de l'information. Il est donc important pour une entreprise d'être un point nodal du réseau. C'est elle qui sera à même d'orienter et de développer le réseau. Cette position stratégique représente également l'interface du réseau avec l'extérieur. C'est le point central, nécessaire à la bonne adaptation du réseau à son environnement.

Le réseau peut être composé de plusieurs points nodaux afin de répartir le contrôle du réseau. Les positions nodales reposent sur une vision séduisante (aimant du groupe), des ressources et des compétences uniques et des capacités de négociations indéniables. Notons que les industries pharmaceutiques ont de plus en plus tendance à se rapprocher d'instituts de recherche nationaux mais aussi d'associations de patients. De tels accords permettent aux laboratoires d'être plus présent auprès des patients, et, dans certains cas de permettre un accès aux soins aux plus défavorisés. A long terme, ces accords aident également les laboratoires à se faire connaître du grand public et à développer leur image de marque. Le secteur de la pharmacie est en effet un secteur où le nom du fabricant n'est que très peu connu du grand

public, la création d'une image de marque permettrait de fidéliser le client aux produits du laboratoire.

6.2 Les alliances et les biotechnologies

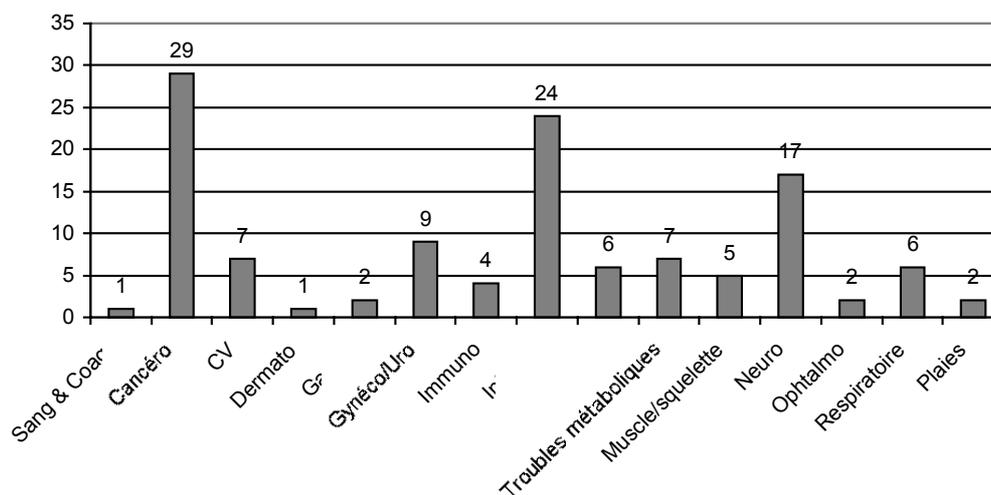
L'exemple du laboratoire Pfizer révèle une tradition d'alliances de toute sorte. L'illustration de ce réseau d'alliance est représenté en annexe 2. Dans ce cas précis, les entités concernées sont de trois natures : laboratoire pharmaceutique, laboratoires universitaires et sociétés de biotechnologie.

Nous pouvons constater qu'il existe une place prépondérante des sociétés de biotechnologie au sein de ce réseau, puisqu'elles représentent 86% des alliances considérées. C'est un type d'alliances devenu très courant au sein du secteur pharmaceutique. Trois raisons les motivent. La première est le fort niveau de concurrence. Les portefeuilles produits vieillissants sont de plus en plus composés de me-too drugs et de plusieurs molécules d'activité similaire pour un même domaine thérapeutique. Ce phénomène est aggravé par l'augmentation du nombre de génériques disponibles sur le marché. Les biotechnologies répondent à ce problème en proposant des solutions réellement innovantes. La seconde motivation est la vitesse des découvertes. Dans le domaine des biotechnologies, elles se succèdent très rapidement à tel point qu'il est impossible pour une société de biotechnologie de développer toutes ses découvertes par elle-même. Sans ces accords, elle serait dans l'obligation de diminuer ses capacités de recherche. La troisième motivation réside dans le rôle majeur de la big pharma dans la production industrielle du médicament et sa commercialisation. Elle seule possède l'expertise, l'infrastructure et le réseau de distribution permettant d'amener un médicament sur les tablettes des pharmacies ou dans les armoires des hôpitaux à travers le monde³¹. Le précurseur dans ce domaine fut Roche qui devint actionnaire majoritaire de Genentech en 1990. Ce rapprochement fut efficace puisqu'aujourd'hui Roche commercialise aujourd'hui plusieurs produits développés par Genentech : deux médicaments anticancéreux, des thrombolytiques et un médicament contre la mucoviscidose. Dans ce cas précis, Roche est entré dans le capital de Genentech. Ce n'est pas le cas le plus fréquent. En effet, plus généralement, les grandes pharmaceutiques sont là pour fournir les capitaux dont les sociétés de biotechnologie ont besoin pour faire avancer leur recherche, tandis que ces dernières fournissent les découvertes scientifiques dont les géants pharmaceutiques ont besoin pour alimenter leurs « pipes ». Entre société de biotechnologie et industrie pharmaceutique,

³¹ A.L.Berthier, J. Rajnchapel-Messai, Avril 2001, *Pharma-Biotech, Pharmaceutiques n°86, p43*

l'alliance la plus courante consiste en l'entente sur le partage des bénéfices futurs tirés de la vente d'un nouveau médicament en développement, en échange d'une participation financière de la « big pharma » pour financer les travaux de recherche en cours.

La figure 28 détaille le nombre d'alliances entre les sociétés pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie selon le domaine thérapeutique pour la période juillet 2001 à juin 2002. Sur cette période, il y a eu 122 alliances.



Source : 2002Windhover's Strategic Transactions Database

Figure 28 : Nombre d'alliances avec les biotechs selon le domaine thérapeutique de juillet 2001 à juin 2002³²

Les 3 premiers domaines d'activité concernés sont la cancérologie, l'infectiologie et la neurologie. La nécessité de réelles innovations et l'urgence de ce besoin permettent de justifier le leadership de ces trois domaines.

6.3 Le réseau spécialisé d'alliances

Ce type de réseau correspond au prototype de l'alliance : c'est une association de plusieurs acteurs, poursuivant un même but. Cet objectif commun est plus ou moins stratégique selon le membre de l'alliance considéré.

Nous pouvons ici prendre l'exemple du réseau de recherche pour le SIDA du laboratoire Merck. Ce réseau est représenté sur la figure suivante. Les partenaires de cet édifice sont des sociétés de biotechnologie, des universités et des instituts de recherche. Les points nodaux vont ici à Merck et à l'Institut Pasteur. Ce réseau devrait conférer à Merck une place prépondérante dans le traitement du SIDA, si toutefois une découverte appropriée est faite. Ce réseau est fondé sur un fort degré d'incertitude, ce qui augmente les chances d'obtenir une

³² Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database -vol XIII -

issue positive. Pour ce faire, ce réseau exploite un maximum de compétences suivant un objectif donné : la lutte contre le VIH. Etant donné l'incertitude de cette lutte, il était ici nécessaire de combiner des talents très diversifiés. De plus, ce réseau permet une grande réactivité si une découverte importante est faite dans l'un des centres constituant.

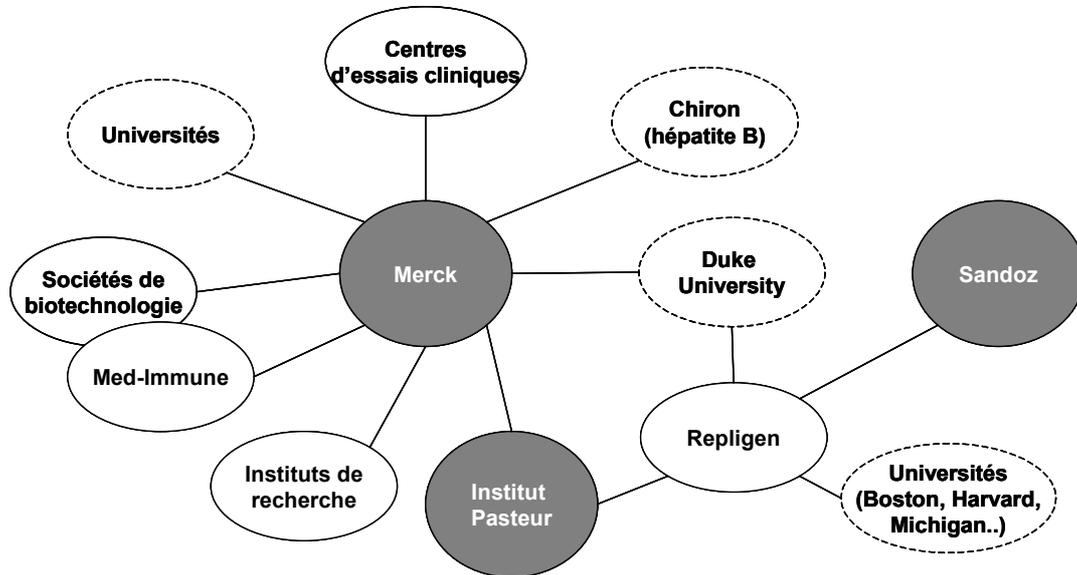


Figure 29 : Le réseau de recherche sur le SIDA de Merck³³

Une telle construction sera efficace dès l'instant où l'ensemble des membres travaillera pour créer de la valeur pour l'alliance. C'est un point délicat des alliances : tout le monde doit travailler sur un projet commun mais ce n'est pas le seul projet des entreprises concernées. Il faut donc veiller à re-motiver l'ensemble des participants de façon régulière pour qu'il n'y ait aucun désengagement qui pourrait être préjudiciable à l'alliance. Il est aisé d'imaginer les conséquences du retrait des centres d'essais cliniques voire de l'Institut Pasteur pour ce réseau Merck. De plus, l'engagement de Merck dans une politique d'amélioration des soins de santé dans les Pays en Voie de Développement s'est traduit en 1998 par une collaboration avec la Harvard School of Public Health. Ce programme est destiné à favoriser la mise en place d'une assistance aux autorités sanitaires des pays pour une approche globale du traitement du SIDA.³⁴

³³Y.Doiz, G. Hamel, 2000, *L'avantage des alliances*, Ed. Dunod

³⁴ *L'accès des pays en voie de développement aux médicaments: la réalité à partir de l'exemple du Sénégal.* – SNIP– 03/07/02

6.4 Alliances Public-Privé et ONG

Comme le soulignait le Président Directeur Général de Pfizer, H.A. McKinnell, en 2001, au Forum Economique Mondial de Davos en Suisse, « les alliances tripartites entre les gouvernements, l'industrie pharmaceutique et les Organisations Non Gouvernementales doivent être en mesure d'apporter un peu d'espoir à l'Afrique Subsaharienne ». Comme dans tous types d'alliances, chacun doit travailler dans le sens de la création de valeur, chacun apportant son expertise au service de l'association. Lors de telles alliances, les gouvernements nationaux garantissent la volonté politique et les actes allant en faveur d'un accès plus facile aux soins, notamment par la création d'un climat économique et social adapté. Et M. McKinnell de continuer " Si les gouvernements fournissent la volonté, le secteur privé fournit les moyens, assurant un accès grandissant aux ressources. Ces ressources sont non seulement constituées de médicaments mais également d'outils de prévention et d'éducation. Le rôle des ONG est de fournir une expertise, notamment une expertise du terrain. De telles organisations, notre partenariat retient les éléments nécessaires à l'amélioration et l'élargissement des infrastructures médicales et d'en mesurer efficacement les résultats."

Il est bien entendu nécessaire de remettre ces propos dans leur contexte. Cette année là, certains brevets ont été abrogés et l'industrie pharmaceutique a été accusée de ne pas garantir l'accès aux soins à tous. Ce discours a, certes, une certaine connotation politique mais il permet de rappeler l'existence de tels partenariats. Nous nous appuyerons d'ailleurs sur le programme ACCESS cité dans ce discours. Notons que ces partenariats multipartites ont ceci de particuliers qu'ils représentent des associations public-privé à l'échelle internationale. Ils contribuent le plus souvent au soutien de grandes organisations telles l'OMS ou l'UNICEF. La contribution de l'industrie est depuis plusieurs années, de 3 ordres: prix réduits ou dons, recherche voire soutien direct au développement. Il est clair, sur ce dernier point en particulier, que l'industrie du médicament, qui n'a pas vocation directe à prendre en charge les problèmes de développement, encourage et soutient une collaboration avec des acteurs tels des ONG et les Etats.

6.4.1 Programmes internationaux d'accès au médicament ?

Ces programmes de grande envergure vise à essayer de fournir les soins nécessaires aux populations, le plus souvent défavorisées, des pays en voie de développement. Les maladies concernées sont nombreuses et relèvent principalement de l'infectiologie et la parasitologie, les exemples du paludisme et du SIDA sont certainement les plus connus car les plus médiatisés. L'accès au médicament résulte de l'accessibilité géographique, la nature et la

disponibilité de l'offre, les niveaux de pouvoir d'achat mais également de facteurs transversaux, au contenu plus qualitatif (qualité de la prescription, des médicaments et de la dispensation) dont la conjonction détermine la notion d'accès effectif. Dans le cas du Sénégal, le revenu moyen de plus de 60 % de la population est insuffisant pour lui permettre de financer l'achat des médicaments prescrits. Cette situation est aisément généralisable aux pays de l'Afrique subsaharienne. Une modification sensible de cette situation n'est envisageable que progressivement, sur le long terme avec l'augmentation des performances économiques. A court terme, c'est l'amélioration de l'efficacité de la dépense qui paraît davantage déterminante : soigner plus et mieux avec les ressources disponibles. La baisse du coût des traitements est donc un objectif essentiel qui dépend à la fois de l'offre, de la qualité de la prescription, de la disponibilité des médicaments et de leur prix de vente. Il est donc nécessaire d'agir à plusieurs niveaux et de façon synchrone. Ainsi, différents acteurs vont pouvoir agir à différents niveaux ³⁵:

- **Prix fabricants à l'arrivée dans le pays** : de la responsabilité de l'industrie : elle a mis en place les programmes nécessaires.(ex: vaccins , médicaments essentiels, sida, etc.); des mécanismes internationaux sont nécessaires pour le financement et les achats.
- **Aide à la fabrication locale de génériques à bas prix et de qualité** : Les entreprises du médicament peuvent aider, dans un contexte de politique industrielle locale permettant d'une part, de financer les génériques par la valeur ajoutée dégagée par les médicaments de spécialité et, d'autre part, un approvisionnement en matières premières sur le marché international.
- **Sécurité sanitaire et contrôle qualité** : l'industrie des pays du Nord peut aider en terme de formations et transfert de know how, coopération internationale pour le contrôle des lots dans les appels d'offres...
- **Bonnes pratiques de prescription et d'usage** : responsabilité conjointe états/industrie pour développer localement les bonnes pratiques cliniques
- **Distribution locale, prix locaux, disponibilité et accessibilité géographique locales** : de la responsabilité des états locaux .

³⁵ Etude sur l'accès au médicament t - SNIP - 3 juillet 2002

De cette étude basée sur l'exemple du Sénégal, il ressort une impérieuse nécessité de collaboration mettant en jeu les établissements privés et les organismes publics afin de faciliter l'accès aux soins en milieu défavorable.

6.4.2 *Le cas : ACCESS*

Le nom exact du programme ACCESS est Accelerating Access Initiative. Le programme ACCESS a été lancé en mai 2000 par l'ONU et cinq laboratoires (Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Merck & Co, Hoffman-La Roche) rejoint depuis par un sixième laboratoire, Abbott, et cinq organisations des Nations Unies, dont l'Onusida, la Banque mondiale, l'OMC, UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour le développement des populations. Le programme ACCESS a deux axes d'action :

- **négociation des prix** avec l'industrie du médicament
- organisation de **collaborations techniques** avec les pays pour qu'ils soient en mesure de délivrer les soins, les traitements et les infrastructures nécessaires, y compris l'introduction des traitements antirétroviraux lorsque tel est le souhait du gouvernement concerné.

Ce programme concerne principalement l'accès aux médicaments du SIDA. Grâce à ce programme une réduction de prix comprise entre 80% à 95% est accordée aux états volontaires. En septembre 2001, 13 pays ont signé ces accords et 24 autres ont manifesté leur intérêt auprès de l'Onusida. Un tel engouement pour ce programme coïncide avec des éléments importants qui témoignent d'une mobilisation internationale grandissante. Cette mobilisation fait appel à des interactions tripartites du type Etat, Laboratoires et ONG. L'intérêt des états s'est manifesté au sommet de l'Organisation de l'Unité Africaine à Abuja (avril 2001) où les leaders africains se sont engagés à appuyer la réponse au SIDA par un financement national conséquent. L'engagement des laboratoires s'est manifesté par l'application d'une plus grande transparence dans les prix des antirétroviraux facturés aux pays en voie de développement. Depuis l'annonce de GlaxoSmithKline en mai 2000, suivie peu de temps après de celle de Bristol-Myers Squibb puis de celle de Merck & Co et de Boehringer-Ingelheim, les prix applicables aux pays les moins développés ont commencé à baisser. L'association didanosine et stavudine est ainsi passée à 1 USD par jour de traitement, l'indinavir à 600 USD par année de traitement et l'éfavirenz à 500 USD par année de traitement, soit une réduction d'environ 85% par rapport aux prix du marché international. En juin 2002, Abbott a annoncé qu'il réduisait encore ses prix de 15 % mettant le traitement à

disposition pour 500 dollars par an et patients. L'engagement des ONG est le plus souvent sur le terrain, par une mobilisation quotidienne.

Les résultats de telles associations sont spectaculaires puisque, si l'on prend l'exemple de l'Ouganda, depuis la baisse du prix des Anti Rétro Viraux (ARV) dans le cadre d'ACCESS le nombre de patients traités par ARV dans un centre de Kampala est passé de moins de 1000 à environ 3000 en 5 mois. Cependant, l'utilisation des ARV nécessite une surveillance attentive afin de garantir des résultats satisfaisants pour les patients et de limiter le développement d'une résistance. La mise en place de systèmes efficaces doit aller de pair avec la mise à disposition des médicaments. C'est un autre défi à relever pour les années à venir.

Ainsi, l'expérience ACCESS a permis de mettre en évidence un mécanisme viable techniquement et économiquement afin de promouvoir l'accès aux soins dans les pays en voie de développement. L'étape suivante sera donc d'élargir le champ d'action d'ACCESS, tout d'abord aux points plus reculés de ces pays et surtout, par la suite, d'étendre ces collaborations aux autres continents.

Conclusion

Les alliances sont donc des solutions originales pour les entreprises tant les opportunités offertes sont multiples. Au-delà de l'alimentation du « pipe » de produit, elles permettent, entre autre, les transferts de technologie et les implantations à l'étranger. Il est important de noter que, selon le cabinet Accenture, près de 40% des alliances n'atteignent pas leurs objectifs. C'est un constat qui souligne que ce sont des opérations qu'il faut absolument étudier méthodiquement : la phase de préparation est au moins aussi critique que la phase de maintien.

Une alliance évolue constamment dans le temps : elle tient plus de la diplomatie que du sacrement. Il ne faut pas perdre de vue qu'une alliance n'est pour les partenaires qu'un seul projet parmi d'autres. Il est donc indispensable de maintenir le niveau d'implication de chacun de façon équitable pour que personne ne se sente lésé. Diriger une alliance reste un point crucial . La direction est souvent bicéphale et nécessite de réels talents de persuasion et de compréhension pour gagner en efficacité. Chaque entité s'investit plus ou moins dans l'association et veut donc voir un retour de son investissement au moins à la hauteur de son implication. C'est ici une question d'équité qui est le plus souvent régulée par les règles de fonctionnement de l'alliance. Les alliances peuvent évoluer selon plusieurs schémas, qui dépendent le plus souvent de ses objectifs premiers.

Une alliance peut être vouée à la disparition, phagocytée par l'un des instigateurs. C'est le cas des Joint-Ventures créés pour un transfert de technologie. Une fois le savoir faire maîtrisé par l'entreprise novice, celle-ci rachète la Joint-Venture à ses partenaires. C'est également un des risques de alliances : un des alliés ne s'y investit que très peu et cherche à vampiriser ses partenaires. Une alliance à sens unique est vouée à l'échec et pas obligatoirement à la perte du seul vampirisé : il ne faut pas perdre de vue qu'une alliance n'est réellement efficace que lorsqu'elle applique la devise du « gagnant-gagnant ». Il est intéressant de constater que Pfizer, qui a toujours eu une forte politique d'alliances, a tendance à racheter ses partenaires. Ce fut le cas pour Warner Lambert et Pharmacia qui se sont alliés en co-marketing avec Pfizer peu de temps avant leur fusion avec le géant. Serait-ce une méthode pour tester la capacité des deux entreprises à travailler ensemble ?

Une alliance mal préparée est vouée à l'échec car l'engagement des alliés est par nature moins fort que dans le cas d'une fusion. Facilement démontable, l'alliance est très labile: le moindre désengagement et l'édifice s'écroule. C'est malheureusement ce qui arrive dans le cas où l'alliance n'a pas été pensée au préalable avec une définition précise des rôle et des objectifs de chacun. Le succès d'une alliance relève donc de la préparation minutieuse de la collaboration et de l'intelligence des instigateurs à développer et piloter ce partenariat.

Par ailleurs, les alliances les plus prisées sont celles relevant du licensing. Il est vrai que la méthode est séduisante puisqu'elle permet de n'acheter que les droits d'exploitation pour tel ou tel territoire. Bien sûr, si l'on se situe en tant que licensor, il est possible de contrôler exactement les territoires disponibles en licence et surtout de conserver son territoire « fétiche ». C'est un moyen pour répandre un clone de son propre produit sur les territoires qui semblent le moins intéressants. En tant que licensee, la méthode permet d'acquérir un produit presque finis et de les commercialiser dans les différents pays qui auront été accordés. Cette licence permet donc de sortir des produits plus rapidement et à moindre coût. Il faudra néanmoins toujours veiller à maintenir un équilibre entre les produits sous licence et les produits en développement propre. Cette balance est critique car, malgré tous les avantages que peut avoir une licence, elle n'en reste pas moins une relation de dépendance avec un concurrent. Là encore, la licence est un projet parmi tant d'autre pour le laboratoire qui la cède ...

Annexes

Annexe 1 : Quelques partenariats Biotechs/Pharma

Partenariats Pharma-Biotech : quelques exemples

Groupe pharmaceutique	Domaine	Groupe pharmaceutique	Domaine
Abbott <ul style="list-style-type: none"> • <u>Millenium (USA)</u> (accord 250 M \$ - R&D, Com) • <u>DrugAbuse Sciences (Fr)</u> (accord 0,4 M \$ - L) • <u>Antisoma (RU)</u> (accord L) • <u>Icos (USA)</u> (accord R, L) 	<p>Criblage à haut débit (obésité, diabète)</p> <p>Système nerveux central</p> <p>Theragyn contre le cancer de l'ovaire</p> <p>Cancer (molécules d'adhésion intracellulaire)</p>	Lilly <ul style="list-style-type: none"> • <u>Ligand Pharmaceuticals (USA)</u> (accord 174 M\$ - R&D, L) • <u>Lonza Biologics (US)</u> • <u>Evotec (All)</u> (accord R&D) • <u>Ribozyme Pharmaceuticals (USA)</u> (accord 38 M\$ - Col, L, R) 	<p>Obésité, diabète, résistance à l'insuline, maladies cardiovasculaires</p> <p>Production de Zovanten par cellules de mammifères (infections bactériennes)</p> <p>Criblage de molécules</p> <p>Traitement de l'hépatite C (Heptazyme)</p>
Aventis <ul style="list-style-type: none"> • <u>Millenium (USA)</u> (accord 450 M \$ - R, CoD, L) • <u>Affymetrix (USA)</u> (accord R) • <u>Vertex (USA)</u> (accord Col) • <u>Axys (USA)</u> (accord 80 M \$ - Col, L, R&D) 	<p>Criblage (maladies inflammatoires)</p> <p>Puces à ADN</p> <p>Développement de molécules (maladies inflammatoires et cardiovasculaires)</p> <p>Produit pour le traitement de l'asthme</p>	Lipha Groupe Merck <ul style="list-style-type: none"> • <u>IDD (USA)</u> • <u>Autogen (Aus)</u> • <u>Genfit (Fr)</u> 	<p>Néphropathies et neuropathies (diabète)</p> <p>Génomique fonctionnelle (diabète, obésité)</p> <p>Génomique fonctionnelle (diabète, obésité)</p>
Beaufour Ipsen <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cerep (Fr)</u> • <u>West Pharmaceuticals Services (USA)</u> • <u>QLT (Can)</u> (accord 33 M de \$) 	<p>Criblage de molécules</p> <p>Délivrance de calcitonine par voie nasale (ostéoporose)</p> <p>Photofrin (composé photo-activable contre le cancer)</p>	Novartis <ul style="list-style-type: none"> • <u>Affymetrix (USA)</u> (accord L) • <u>Celgene (USA)</u> (accord D, L, M) • <u>BioTransplant (USA)</u> • <u>Celera Genomics</u> (accord L) 	<p>Puces à ADN</p> <p>Système nerveux central</p> <p>Xénotransplantation</p> <p>Banque de gènes</p>
Bayer <ul style="list-style-type: none"> • <u>Millenium (USA)</u> (accord 465 M\$ - R, L) • <u>Avigen (USA)</u> (accord 60 M de \$) • <u>Oxford GlycoSciences (R&D)</u> • <u>LION Bioscience (All)</u> (accord 25 M\$ - Col, D) 	<p>Criblage génétique de molécules cibles (cancer, sida, arthrose)</p> <p>Développement d'un produit de thérapie génique de l'hémophilie B (Coaguline B)</p> <p>Protéomique (maladies respiratoires)</p> <p>Bio-informatique</p>	Pfizer <ul style="list-style-type: none"> • <u>Aurora Biosciences</u> (17 M\$ - L) • <u>Evotec (All)</u> (accord L, D) • <u>Cerep (Fr)</u> (accord L) • <u>Celera Genomics</u> (accord R&D, L) 	<p>Criblage de molécules à haut débit</p> <p>Criblage de molécules à haut débit</p> <p>Criblage de molécules</p> <p>Banque de gènes</p>
bioMérieux-Pierre Fabre <ul style="list-style-type: none"> • <u>Affymetrix (USA)</u> (accord D, L) • <u>Genome Therapeutics (USA)</u> (accord D) • <u>Celera Genomics (USA)</u> (accord R&D) • <u>Genome Express (Fr)</u> 	<p>Puces à ADN (applications diagnostiques bactériologie et VIH)</p> <p>Accès à collection de génomes bactériens (diagnostic)</p> <p>Pharmacogénomique (oncologie)</p> <p>Séquençage à façon</p>	Pharmacia <ul style="list-style-type: none"> • <u>Celltech (RU)</u> (accord 212 M\$ - CoD, CoP) • <u>Cambridge Antibody</u> (accord D, L) • <u>Celera Genomics (USA)</u> (accord 22,7 M\$ - L) • <u>Versicor</u> (accord R, L, CoP, Col) 	<p>Produit contre l'arthrite rhumatoïde et la maladie de Crohn</p> <p>Anticorps monoclonaux</p> <p>Banque de gènes</p> <p>Antibiotiques dérivés de l'oxazolidinone</p>
GSK <ul style="list-style-type: none"> • <u>Sepsisure (USA)</u> (accord L) • <u>Sequenom (USA)</u> (accord Col) • <u>Gilead (USA)</u> (accord D, L, M) • <u>Neurosearch (DK)</u> (accord 57 M de \$ - D, L) 	<p>Infections bactériennes sévères</p> <p>Diabète de type II</p> <p>Cancer</p> <p>Antidépresseur</p>	Roche <ul style="list-style-type: none"> • <u>Millenium</u> (accord Col, L, R) • <u>DeCode (Is)</u> (accord 200 M\$ - Col, L, R) • <u>MorphoSys (RU)</u> (accord Col) • <u>Trimeris (USA)</u> (88 M\$ - L, CoD) 	<p>Maladies inflammatoires (diagnostic)</p> <p>Etude génétique de la population islandaise (diagnostic, test génétique)</p> <p>Anticorps thérapeutiques contre la maladie d'Alzheimer</p> <p>Sida (inhibiteurs de la fusion)</p>
J&J <ul style="list-style-type: none"> • <u>Amgen (USA)</u> (accord L) • <u>Chiron (USA)</u> (accord L, Col) • <u>Incyte (USA)</u> (accord L) • <u>Genset (Fr)</u> (accord Col) 	<p>Erythropoïétine (Eprex/Procrit)</p> <p>Facteurs de croissance des plaquettes</p> <p>Accès à la banque de gènes</p> <p>Etude des gènes (schizophrénie)</p>	Sanofi-Synthelabo <ul style="list-style-type: none"> • <u>Atrix (USA)</u> • <u>IDM (Fr)</u> - (accord L) • <u>Cerep</u> - (accord 88 M\$ - D, L) • <u>Human Genome Sciences</u> - (D, L) 	<p>Traitement contre le cancer de la prostate</p> <p>Vaccin contre le cancer</p> <p>Criblage de molécules</p> <p>Banque de gènes</p>
		Schering-Plough <ul style="list-style-type: none"> • <u>British Biotech (RU)</u> (accord 60 M de \$ - L) • <u>Centocor (USA)</u> (accord 50 M\$ - Col, D) • <u>Genome Therapeutics</u> (accord R) • <u>Corvas International</u> (USA) (accord 2,7 M\$ - R&D, L) 	<p>Cancer (inhibiteurs de métalloprotéase)</p> <p>Remicade (arthrite rhumatoïde et maladie de Crohn)</p> <p>Séquençage de génome bactérien (résistance aux antibiotiques)</p> <p>Inhibiteurs du virus de l'hépatite C</p>

Sources : Laboratoires et Accréditation Capital (www.rncg.com)

Légende : R : recherche, D : développement, Col : collaboration, Com : commercialisation, CoD : co-développement, CoP : copromotion, M : marketing, L : Licence (liste non exhaustive)

Source : Pharmaceutiques Avril 2001 – n°86

Bibliographie

DOCUMENTS CITÉS DANS LE TEXTE

1. *B.Garrette, P.Dussauge, 1996, Les Stratégie d'Alliance chapitre 4, Les Editions d'organisation, p81*
2. *A. Bressant, C. Distler, 1995, La planète relationnelle, Flammarion*
3. *A. Bouayad, PY Legris, 1996, Les alliances stratégiques, Ed. DUNOD p29*
4. *A. Bouayad, PY Legris, 1996, Les alliances stratégiques, Ed. DUNOD, p33*
5. *A. Bouayad, PY Legris, 1996, Les alliances stratégiques, Ed. DUNOD, p43*
6. *A. Bouayad, PY Legris, 1996, Les alliances stratégiques, Ed. DUNOD, p50*
7. *J-P Brechet, janvier 2003, Document support de cours, p71*
8. *J-P Brechet, janvier 2003, Document support de cours, p71*
9. *J-P Brechet, janvier 2003, Document support de cours, p77*
10. *J.P Brechet, 1998, Le diagnostique stratégique, Les Stratégies d'entreprises, Cahiers Français n°275, p62*
11. *Cécile Quentin –200 1- Fusion Acquisition et Création de Valeur – p10-11*
12. *Y. DOZ, G. HAMEL – 2000 - L'avantage des alliances—Ed. Dunod, p134*
13. *Y. DOZ, G. HAMEL – 2000 - L'avantage des alliances—Ed. Dunod, p174*
14. *Lise Foley, 2003, Évaluez et hiérarchisez vos partenaires potentiels, Site Internet d' Alliances Tactics*
15. *B.Garrette, P.Dussauge, 1995, Les stratégies d'Alliances chapitre 3, Les éditions d'organisation, p81*
16. *Y. DOZ, G. HAMEL – 2000 - L'avantage des alliances—Ed. Dunod, p213*
17. *Site du LEMM : Les Entreprises du Médicament*
18. *Sylvie Ouziel- Accenture2002- Les alternatives possibles aux fusions acquisitions dans la pharmacie- www.accenture.com*
19. *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database –vol XIII*
20. *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database –vol XIII*
21. *V. Albanese, Sept 2001, Accords de coopération, Pharmaceutiques n°89, p71*
22. *Sylvie Ouziel- Accenture2002- Les alternatives possibles aux fusions acquisitions dans la pharmacie- www.accenture.com*
23. *A.Thiriet, Juin/Juillet 1999, Externalisation, Pharmaceutiques n°68, p85*
24. *A.Thiriet, Juin/Juillet 1999, Externalisation, Pharmaceutiques n°68, p85*
25. *Y.Do, G. Hamel, 2000, L'avantage des alliances, Ed. Dunod, p255*
26. *Sylvie Ouziel- Accenture2002- Les alternatives possibles aux fusions acquisitions dans la pharmacie- www.accenture.com*
27. *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database –vol XIII*
28. *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database –vol XIII*
29. *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database –vol XIII*
30. *Dossier presse Pfizer 2002, www.pfizer.com*
31. *A.L.Berthier, J. Rajnchapel-Messaï, Avril 2001, Pharma-Biotech, Pharmaceutiques n°86, p43*
32. *Statistic & Trends A sampling of pages - 2002- Windhover's Strategic Transactions Database –vol XIII*
33. *Y.Do, G.Hamel, 2000, L'avantage des alliances, Ed. Dunod*
34. *L'accès des pays en voie de développement aux médicaments: la réalité à partir de l'exemple du Sénégal. – SNIP– 03/07/02*
35. *Etude sur l'accès au médicament t - SNIP - 3 juillet 2002*

POUR EN SAVOIR PLUS

A. Beloua, *La recherche est l'objectif principal des récentes méga-fusions au Maroc*, <http://www.marocnet.net.ma/ve4020/p19.html>

M. Muller, 2000, *Mégafusion dans l'industrie pharmaceutique*, <http://www.humanite.presse.fr/>

JF. LOUE, A. Moreau, S. Remont, N. WEINMANN, février 2002, *La santé de l'industrie pharmaceutique française, Le 4 Pages des statistiques industrielles N°157-*

« Evolution de l'industrie pharmaceutique », <http://corpo-pharma.asso.univ-rennes1.fr/industrie/J06A07evolindus.html>

V. Albanese, mai 1998, *Fusions-acquisitions, les prestataires aussi, Pharmaceutiques, N°5, p49*

Frederique Sachwald, *Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice, Ramsès 2001, p45*

M. Bouguerra « Dans la jungle pharmaceutique », *Le Monde Diplomatique, Mars 2001* http://www.monde-diplomatique.fr/2001/03/LARBI_BOUGUERRA/14919.html

J. Anand, 2003, *Combien d'unions sont idylliques ? , L'art de la stratégie, Les Echos*, http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_5_5.htm

Gilles McDougall, février 1995, *L'impact économique des activités de fusion et d'acquisition sur les entreprises, Direction générale de l'analyse de la politique microéconomique*, <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ra00046f.html>

M. Dore, 2002 *Fusions/acquisitions : une vérification diligente approfondie*, *Congrès Acfas 2002*, <http://www.acfas.ca/congres/congres70/S1247.htm>

M. Dore, 2002, *Fusions/acquisitions : les synergies de réduction de coûts*, *Congrès Acfas 2002*, <http://www.acfas.ca/congres/congres70/S1246.htm>

Roland Reitter et Guy Chassang, 2000, *Fusions et acquisitions : vers une pratique européenne ?*, *Accenture* <http://www.accenture.com/xdoc/fr/locations/france/pdf/famsprat.pdf>

M. L. Bekier, A.J. Bogardus, T. Oldham, 2001, *Why mergers fail*, *The McKinsey Quarterly*, n° 4

T. Allas, K. Leslie, *Sizing power*, *The McKinsey Quarterly*, 2001 number 1

George Stalk Jr, *When Growth is not an option*, BCG
http://www.bcg.com/publications/search_view_perspectives.asp?pu

M. Kechidi, R.Pérez, *Les fusions et acquisition en France et dans le monde(1997-1999)*,
<http://www.plan.gouv.fr/publications/e&t-%20kechidi.htm>

R.Gertner, *Fusions-acquisitions : le rôle du conseil d'administration*, <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btnimpr.pl>

S. Finkelstein, *Comment réussir une fusion-acquisition ?*, <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btnimpr.pl>

« *Ma boîte fusionne, pas de panique !* » par JULIEN BOUYSSOU et C.-E. HAQUET, *Management*, octobre 2002

L.Dumarest, H.Righenzi de Villers, W.Schlumberger, 1999, *Fusions-acquisitions, les règles d'or d'une intégration réussie* » par, *Option Finance*, N°566.

J.F.Daigne, H.Baumert, H.Uhring, R.M.Bouin, 1994, *Acquisition et cession d'entreprise : aspects managériaux, sociaux, fiscaux, juridiques et financiers*, Les éditions d'Organisation.

M. Clatet, P. Durant, J.Latscha, 1972, *La pratique des fusions-scissions et apports partiels*, Collection française.

P. Comte, 1970, *Valeurs économiques et valeurs juridiques dans les fusions d'entreprises*, *Entreprise moderne d'édition*

Frédérique Sachwald, *L'entreprise face aux mutations de l'économie : Les vagues de fusions-acquisitions*, *Les Cahiers français*, N°309

www.accenture.com

Charles J. Roussel – *The science of alliances – Outlook Point of View – Accenture 2001* -

William Gordon, Bud Moeller, Dominic M. Palmer – *Becoming an alliance partner of choice - Accenture 2000-2001*

Dominic M.Palmer & Patrick Mullaney – *Building better alliances – Outlook 2001*

Régis de Closets – *Innover, un travail d'équipe – Outlook Juin 2002*

Charles Kalmbach Jr., Charles Roussel - *Dispelling the Myths of Alliances - Outlook Oct.1999* –

www.lesechos.fr

C. K. Prahalad , 2002, *L'art de la stratégie, Le nouveau paysage concurrentiel*, *Les Echos*

- Jeffrey J. Reuer , 2003, *L'art de la stratégie, Stratégies de collaboration : la logique des alliances*, *Les Echos*

www.industrie.gouv.fr

R&D des leaders pharmaceutiques - Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 11/12/2000

www.who.int

K. Buse1 et G. Walt, 2000, Partenariats mondiaux public-privé : partie I – Un nouveau développement dans le domaine de la santé ? , Bulletin de l'Organisation mondiale de la Santé Recueil d'articles n°3,

Vu le Président du Jury

Vu le Directeur de Thèse

Vu le Directeur de l'UER

Nom – Prénoms : PINEAU Romain, Edouard, Jacques

Titre de la thèse : Rapprochements d'entreprises : alliances au sein de l'industrie pharmaceutique

Résumé de la thèse :

Mondialisation et internationalisation sont les maîtres mots de l'économie actuelle. Face à un environnement de plus en plus concurrentiel et en remodelage constant, les Industries Pharmaceutiques cherchent des voies d'adaptation. Les fusions-acquisitions modifient profondément l'environnement économique. En parallèle, les stratégies d'alliances permettent une mise en commun de moyens tout en conservant l'intégrité de l'entreprise. Les alliances stratégiques sont donc des opérations très répandues dans le secteur pharmaceutique. Longtemps cantonnées au simple aspect économique du laboratoire, elles se englobent petit à petit des notions de santé publique avec les collaboration public/privées qui se multiplient. Sous une apparente simplicité d'utilisation, les différents types d'alliances sont soumis à des règles de mise en œuvre que nous chercherons à illustrer et à analyser.

MOTS CLES : laboratoire pharmaceutique, alliances stratégiques, compétitivité

JURY

PRESIDENT : Professeur Alain PINEAU, doyen de la faculté de pharmacie, service de toxicologie, CHU Nantes

ASSESEURS : Monsieur le Professeur Alain TRUCHAUD, Directeur de thèse, Centre de recherche en technologie Biomédicale, CHU Nantes ; Monsieur Romuald GAUDEFROY, Chef de produits, Laboratoires Pierre Fabre, Castres ; Monsieur Fabrice CLERFEUILLE, maître de conférences, IAE Nantes

Adresse de l'auteur : 27 rue guibal 44 000 Nantes