

# **BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR**

**SESSION 2010**

## **MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**EPREUVE COMMUNE AUX BTS :**

**ASSISTANT DE GESTION PME-PMI**

**ASSISTANT DE MANAGER**

**COMMUNICATION DES ENTREPRISES**

**COMPTABILITE ET GESTION DES  
ORGANISATIONS**

**MANAGEMENT DES UNITES COMMERCIALES**

**TRANSPORT**

**NEGOCIATION ET RELATION CLIENT**

**COMMERCE INTERNATIONAL A  
REFERENTIEL EUROPEEN**

*Aucun matériel n'est autorisé*

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 7 pages, numérotées de 1 à 7.

**Durée : 3 heures**

## BOITIER PHARMA

**Après avoir pris connaissance du cas Boitier Pharma et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :**

### **Analyse de la situation de l'entreprise**

- 1) Analysez l'environnement global de l'entreprise Boitier Pharma en utilisant la méthode PESTEL.
- 2) Étudiez les forces concurrentielles de l'entreprise Boitier Pharma en vous appuyant sur l'approche de Michael Porter.
- 3) Réalisez le diagnostic de l'ensemble des ressources et compétences de Boitier Pharma.
- 4) Dans quelle mesure Boitier Pharma dispose-t-il d'un avantage concurrentiel ?

### **Identification du problème de management et proposition de solutions**

- 5) À partir des éléments précédents (analyse de l'environnement et diagnostic de ressources et compétences), identifiez et explicitiez le problème de management stratégique rencontré par la direction de Boitier Pharma.
- 6) Proposez plusieurs solutions permettant à Boitier Pharma de renforcer son avantage concurrentiel. Justifiez votre réponse.
- 7) Indiquez et analysez les conséquences en termes de mobilisation des ressources humaines et financières qu'implique la mise en œuvre de ces solutions. Argumentez vos propositions.

### **Le dossier comprend :**

- Le cas Boitier Pharma
- Les ressources :
  - o **Ressource 1** : L'avis d'un économiste de la santé sur l'évolution du secteur.
  - o **Ressource 2** : L'exemple d'un laboratoire de biotechnologies : BO Science.

# LE CAS BOITIER PHARMA

## La création et la croissance d'un laboratoire pharmaceutique familial

L'histoire de Boitier Pharma commence dans les années 1950 quand un pharmacien de Bourges, Pierre Boitier, lance un produit pour la circulation sanguine à base de vigne rouge : le Cyclofeel. Dès son lancement, le médicament, exclusivement à base de plantes et complètement naturel, est un succès. C'est alors que Pierre Boitier crée le laboratoire Boitier Pharma et poursuit ses recherches avec l'aide de ses proches. Depuis cette époque, l'actionnariat de l'entreprise est stable puisque le créateur de l'entreprise et sa famille détiennent aujourd'hui encore 85% du capital. Lors du départ à la retraite de Pierre Boitier, en 2006, la famille a décidé de confier la direction de l'entreprise à un homme extérieur, Louis Chambon, un diplômé d'une « grande école de commerce » ayant une expérience de 25 ans dans l'industrie pharmaceutique.

Les années 1970 sont des années pendant lesquelles l'activité du laboratoire se développe. La création, en 1969 à Bourges, d'un centre de recherche-développement spécialisé en chimie médicinale conduit au lancement de nouveaux produits de médecine générale dans différents domaines comme la digestion (Citratème et Smafon), les régimes (Gavox, Gascon), la circulation du sang (Vascusolv) ou la mémoire (Memoflex).

Parallèlement au développement de son portefeuille de produits, Boitier Pharma étend son implantation en Europe. En 1980, l'entreprise implante un centre de recherche sur les biotechnologies<sup>1</sup> à proximité de l'Université d'Oxford au Royaume-Uni. À la fin des années 1980, elle renforce sa présence en Europe du Nord en installant une plate-forme commerciale au Royaume-Uni. Ce développement international se poursuit au cours des décennies 1990 et 2000. Aujourd'hui, le laboratoire Boitier Pharma est commercialement présent en Europe, aux Etats-Unis, en Afrique, dans les pays de l'Est et au Japon. Grâce aux performances de la force de vente directement auprès des médecins prescripteurs et des pharmacies mais aussi à des accords de commercialisation conclus depuis de nombreuses années, ses médicaments sont vendus dans une centaine de pays. En 2009, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 890 millions d'euros, très inférieur à celui des grands groupes pharmaceutiques. Ce chiffre est ainsi réparti : 57,5% dans les principaux pays de l'Europe de l'Ouest (dont 34% en France), 24,5% dans les autres pays d'Europe et 18% dans le reste du monde.

## La production et la recherche, au cœur de l'activité de l'entreprise

Boitier Pharma dispose de plusieurs sites de production des médicaments en France, au Royaume-Uni, en Irlande, en Suisse, certifiés selon les normes internationales. L'entreprise possède un réel savoir-faire industriel dans l'extraction de principes naturels et est propriétaire de plantations et de stations de séchage de feuilles en France mais aussi en Espagne et en Italie. Chacune des usines est dédiée à une technologie particulière et les équipes de production travaillent en collaboration avec celles de la recherche. Cette interaction, favorable à

---

<sup>1</sup> Les biotechnologies sont des technologies qui font appel à la biologie. Elles jouent un rôle important dans le domaine de la santé mais aussi de l'environnement, de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

l'innovation, permet d'améliorer la qualité du produit et de développer des méthodes de fabrication qui s'inscrivent dans une logique d'optimisation des coûts. Ceci fait notamment la force de cette entreprise de 4000 salariés qui dépense depuis plusieurs années 15% de son chiffre d'affaires en recherche-développement (R&D) dans un secteur dominé par de grands groupes comme Novartis, GlaxoSmithKline ou Aventis. L'entreprise est aussi confrontée au fait que le développement d'un nouveau médicament est assez aléatoire et coûteux ; il prend actuellement une dizaine d'années pour un coût allant de 300 à 800 millions de dollars.

Les quatre centres de recherche actuels de Boitier Pharma (Bourges, Oxford, Barcelone et Rome, soit 700 chercheurs au total), bien que de petite taille, innovent pour mieux répondre aux besoins des patients. C'est ainsi qu'ils ont découvert de nouvelles molécules et mis au point de nouveaux médicaments. Ils ont aussi augmenté l'efficacité des médicaments déjà commercialisés en proposant des formulations différentes ou en étendant leurs indications à d'autres maladies. Ils ont par ailleurs développé des technologies particulières de délivrance des médicaments avec les patchs et contribué à la suppression des ampoules en verre.

Aujourd'hui, l'entreprise possède un portefeuille d'une trentaine de médicaments brevetés en France et à l'étranger. Cependant, certains brevets arrivent à expiration d'ici un an ou deux. Ce portefeuille est composé uniquement de médicaments de médecine générale dont quelques-uns, mais peu nombreux, génèrent des liquidités soit par la vente des produits, soit par la mise à disposition de licences d'exploitation.

### **Des marchés et des technologies porteurs que l'entreprise aimerait exploiter**

L'essor des biotechnologies dans les années 1990 a permis à Boitier Pharma d'innover et de réaliser des avancées en matière de développement et de production de produits biologiques de médecine générale grâce au savoir-faire que l'entreprise a développé dans ce domaine en 1980. Elle a en effet engagé d'étroits partenariats avec des centres de recherche ou des universités très réputés en France, au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis et a même acheté des molécules.

Aujourd'hui, le dirigeant, Louis Chambon, s'est fixé pour objectif de faire de l'entreprise, quatrième laboratoire français, l'un des dix premiers groupes pharmaceutiques mondiaux dans les dix ou quinze prochaines années. Il ne veut pas que Boitier Pharma suive le même chemin que certains laboratoires familiaux français aux technologies et produits vieillissants (Upsa, Fournier, Theramex) qui ont été rachetés par des entreprises étrangères.

Les études montrent que le marché des médicaments généraux, qui s'inscrit dans des cadres nationaux et sur lequel les grands laboratoires sont présents, est en faible croissance depuis plusieurs années. Elles révèlent aussi que le marché des médicaments spécialisés est, lui, en forte croissance. Les pays développés doivent en effet de plus en plus faire face aux cancers, aux maladies cardio-vasculaires, hormonales ou génétiques, à l'obésité ou à des maladies neurologiques liées au vieillissement de la population (maladies d'Alzheimer, de Parkinson).

Dans ce contexte, le dirigeant s'interroge sur la possibilité de s'appuyer sur le centre de recherche en biotechnologies d'Oxford pour développer les technologies les plus prometteuses des biotechnologies et se repositionner sur certains médicaments spécialisés, très innovants. Il s'agit en effet de médicaments permettant de traiter des maladies ciblées et générant de fortes

marges. La part de marché de ces bio-médicaments est aujourd'hui d'environ 15% dans le monde mais est appelée à croître au cours des prochaines années. Ce type de médicaments présente donc un fort potentiel (même s'ils s'adressent à une clientèle pointue et coûtent cher en développement) et ne nécessitent pas une importante force de vente ; il y a en effet moins de médecins prescripteurs que pour la médecine générale. De plus, certaines maladies (par exemple, hormonales ou génétiques) qui pourraient être traitées par ces médicaments sont encore négligées par les grands groupes pharmaceutiques. Des institutions prestigieuses (aux Etats-Unis mais aussi en Europe) mènent aujourd'hui des recherches fondamentales dans ces domaines. Les avancées scientifiques réalisées ont ainsi montré la complexité des mécanismes en œuvre dans ces maladies. Par ailleurs, de petites sociétés de biotechnologies en sont déjà à un stade très avancé de la recherche puisque certaines d'entre elles ont débuté des essais cliniques en ce qui concerne des maladies génétiques et déjà déposé des brevets.

Louis Chambon sait que les profondes mutations de l'environnement technologique et les récentes décisions prises en matière d'assurance maladie obligent aujourd'hui l'entreprise à évoluer. Il réfléchit donc à de nouvelles orientations en matière de politique d'innovation pour Boitier Pharma. Les récentes découvertes dans les biotechnologies lui montrent que la recherche de l'entreprise doit être plus réactive mais aussi plus créative. Mais Louis Chambon doit tenir compte des ressources financières de l'entreprise. Il pourrait accroître l'endettement actuel de Boitier Pharma. Il ne le souhaite cependant pas et préfère maintenir l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques. Il sait aussi que l'acquisition récente de deux *start-up* américaines de biotechnologies en difficulté financière aura des conséquences importantes sur les résultats de l'entreprise : même si elle permet de renforcer la présence de Boitier Pharma aux Etats-Unis, elle va fortement réduire les bénéfices du laboratoire pendant deux ou trois années ainsi que sa marge d'exploitation et sa trésorerie nette. Reste à savoir si dans ces conditions, Boitier Pharma parviendra à devenir à moyen terme un acteur de référence dans un secteur pharmaceutique en évolution.

Les auteurs

## RESSOURCES

### Ressource 1 – L'avis d'un économiste de la santé sur l'évolution du secteur

**Vous avez été membre de la commission Barchac sur la santé en France. Quel regard portez-vous sur l'évolution de la prise en charge des médicaments ?**

La croissance des dépenses de médicaments a fortement ralenti ces dernières années. Le directeur général de l'assurance maladie (CNAM) a annoncé que « *la tendance pour les prochaines années, c'est environ 3% de croissance annuelle en valeur, hors éventuels déremboursements* ». Il semble que les innovations majeures en 2010-2011 seront limitées et le développement des médicaments génériques<sup>2</sup> se poursuivra. Ainsi, la CNAM attend pour 2010 des « copies » (génériques) bon marché de l'anticoagulant Plavix de Sanofi-Aventis qui représente aujourd'hui le premier produit par le chiffre d'affaires et d'autres moins connus mais tout aussi porteurs pour les laboratoires concernés. La baisse des prix, la diminution du taux de

---

<sup>2</sup> Il s'agit de médicaments équivalents à ceux d'une marque qui peuvent être fabriqués à moindre coût par tous les laboratoires car la substance active est tombée dans le domaine public (après vingt ans de protection).

remboursement ou le déremboursement de certains médicaments généraux devenus courants - comme ceux de Boitier Pharma - ainsi que le développement de génériques encouragé par l'Etat et les pouvoirs publics, ont permis 500 millions d'euros d'économies pour la Sécurité sociale en 2008. C'est une tendance structurelle dans des pays comme la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.

### **Est-ce à dire que tous les médicaments sont en perte de vitesse ?**

Il faut distinguer les médicaments de médecine générale et ceux des spécialités. Les premiers ont vu leur croissance diminuer, voire chuter, car ils sont moins prescrits puisque moins remboursés ou même non remboursés. C'est le cas de certains antibiotiques ou de médicaments facilitant la circulation du sang. C'est également le constat pour les maladies chroniques comme le cholestérol et l'hypertension qui ne progressent que de 4 % (soit deux fois moins qu'en 2000). Au contraire, les produits de spécialité, comme ceux par exemple liés à la cancérologie ou aux maladies neurologiques, sont en forte progression. Au niveau mondial, il faut également prendre en compte l'absence de systèmes de santé et donc de remboursements dans certains pays, rendant les ventes de médicaments dans ces pays (en particulier à l'Est) très sensibles à la conjoncture économique et aux variations de change.

### **Quels sont donc selon vous les médicaments porteurs ?**

Les biotechnologies jouent un rôle de plus en plus important dans le secteur de la santé. La découverte de nouveaux traitements fait appel aux biotechnologies pour rechercher les causes des maladies, concevoir, tester et produire des médicaments spécifiques. Ceci suppose un travail de recherche important pour comprendre le fonctionnement de l'organisme humain et concevoir des médicaments efficaces. Le ministère de l'industrie estime qu'actuellement 15% des nouveaux médicaments sont issus des biotechnologies et les projections portent ce chiffre à 40 % pour 2011.

Les auteurs

## **Ressource 2 – L'exemple d'un laboratoire de biotechnologies : BO Science**

Parmi les laboratoires français de biotechnologies, BO Science est une société originale : son effectif augmente régulièrement et elle est une des rares à ne pas avoir de partenariats avec un grand groupe pharmaceutique. Depuis sa création, BO Science est financée par des investisseurs privés et par Oséo (établissement public d'aide à l'innovation et au financement des PME).

Aujourd'hui, l'activité de BO Science est encore déficitaire. Mais l'entreprise souhaite poursuivre son développement. Pour cela, elle a besoin de fonds et prévoit de s'introduire en Bourse début 2011, si les conditions du marché financier le permettent. L'objectif affiché est d'obtenir entre 30 et 60 millions d'euros afin de pouvoir amplifier les recherches sur les bio-molécules permettant notamment de lutter contre la mastocytose, une maladie orpheline qui se traduit par des lésions de la peau ou d'organes. La maladie plutôt rare, très invalidante, touche près de 2.500 patients en France.

Pour Christophe Merou, président de cette entreprise d'une centaine de salariés, BO Science est en passe de réussir puisqu'elle a obtenu l'accord des autorités européennes pour son

premier produit, le Mastinib... mais valable seulement chez le chien. Cette innovation mondiale dans le domaine vétérinaire devrait permettre de développer à court terme des traitements pour l'homme puisque les chiens ont des maladies naturelles très semblables à celle de l'homme. L'entreprise mène d'ailleurs actuellement plusieurs études en médecine humaine non seulement dans le domaine de la mastocytose mais aussi en matière de cancers.

Les résultats ne sont pas attendus avant la fin de l'année 2011 mais cela n'empêche pas Christophe Merou d'avoir déjà de nouveaux projets (par exemple, en neurologie) et de s'intéresser à ce que font certains centres européens de recherche fondamentale. De futurs partenariats en perspective pour une entreprise qui ne manque pas d'idées !

Les auteurs