

# GROS PLAN SUR LES LANCEMENTS PROGRAMMÉS

L'effort consacré à la R&D par GSK lui a permis de découvrir huit molécules actuellement en phase III de développement. Sans compter les six nouveaux produits qui doivent être lancés en 2006.

**A** l'instar de l'ensemble des grands laboratoires pharmaceutiques, GlaxoSmithKline doit faire face à l'arrivée à échéance de certains de ses brevets. Pour contrer cette menace, le groupe britannique a mis la R&D au cœur de son développement futur. « Notre stratégie repose sur l'inversion du modèle économique de l'industrie pharmaceutique », explique Jean-Pierre Garnier, son prési-

dent. Aujourd'hui encore, le laboratoire investit 18 à 30 % de son chiffre d'affaires en moyenne pour la promotion et l'administration de ses produits, avec des situations assez contrastées selon les pays. Et la recherche et développement ne représente que 17 % des ventes. « Chez GSK, l'objectif est de renverser cette proportion en augmentant le poids de notre R&D. Dans le même temps, nous essayons de diminuer nos frais de commercialisation. Cela part d'un raisonnement simple. Si nos produits sont suffisamment innovants, nous les vendrons sans trop d'effort de promotion marketing », poursuit-il. Avant 2010, la R&D devrait représenter un quart du chiffre d'affaires.

Premier jalon pour y parvenir, GSK a revu en profondeur sa façon de travailler. « Si nous souhaitons augmenter l'intensité de notre R&D, nous ne pouvons plus seulement le faire entre nos quatre murs », indique Jean-Pierre Garnier. Une partie importante de la recherche est toujours réalisée par les équipes de GSK. Mais cela n'est pas suffisant. De nombreux scientifiques, qui ne font pas partie de l'entreprise, travaillent donc pour le laboratoire. Les partenariats sont par ailleurs privilégiés. « Les sociétés qui nous intéressent sont celles qui

ont des produits à un stade avancé de développement clinique », précise le dirigeant. « Dans le cas de sociétés qui possèdent un produit en phase clinique qui nous intéresse, nous essayons de licencier la molécule. Nous préférons, en effet, que les sociétés restent indépendantes », ajoute-t-il. En revanche, le groupe britannique se montre très prudent

*Les  
partenariats,  
privilégiés*

en ce qui concerne la croissance externe. Même si de petites acquisitions ne sont pas exclues, surtout lorsqu'elles permettent de renforcer certains domaines stratégiques, la

priorité reste à la consolidation de son pipeline. La productivité du laboratoire s'est effectivement nettement améliorée ces dernières années. Son portefeuille de produits en développement et en phase de lancement est prometteur. Ainsi, huit molécules se trouvent en phase III de développement et six doivent être lancées en 2006. Un record. Le groupe a misé sur plusieurs domaines thérapeutiques à fort potentiel (oncologie, diabète...) ainsi que sur les vaccins.

**En pointe en diabétologie.** Deux produits sont particulièrement prometteurs. Le produit le plus avancé est Tykerb®. Il sera prescrit dans le traitement du cancer du sein. Gros avan-





tage par rapport aux traitements actuels : sa prise se fait par voie orale. De plus, les études cliniques ont démontré que la tolérance des patientes était très bonne. Il devrait être commercialisé en 2007, et si l'on en croit les prévisions des analystes, devenir très rapidement un « blockbuster ». Autre domaine dans lequel GSK est en pointe : le diabète, une pathologie en forte expansion dans le monde. Cette évolution s'explique par le développement économique en Asie et en Amérique du Sud, qui s'accompagne de mauvaises habitudes alimentaires, terrain propice au développement du diabète. Avandia®, antidiabétique vedette, s'est également révélé efficace dans la phase de pré-diabète. Les recherches démontrent que le déclenchement de la maladie peut ainsi être repoussé. Le potentiel d'un tel traitement est très important. Les analystes tablent sur plus de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

**Système nerveux central.** D'autres programmes sont en cours en oncologie et dans le diabète mais leurs lancements ne sont pas attendus avant 2008-2010. GSK mène égale-

**Beaucoup d'espoirs sur les vaccins**

ment des recherches sur le système nerveux central, sur la sclérose en plaques avec un produit sous forme orale et dans le traitement de l'asthme (Sérétide®). En outre, « nos programmes dans les vaccins sont nombreux », s'enorgueillit enfin Jean-Pierre Garnier. « Outre le prochain lancement de Cervarix®, vingt-trois vaccins sont lovés dans notre portefeuille en développement. Ils s'annoncent comme de futurs et importants relais de croissance ». En

premier lieu, Cervarix®, un vaccin pour prévenir le cancer du col de l'utérus, devrait rapidement devenir un « blockbuster ». Son lancement aux Etats-Unis et en Europe est programmé pour

2007. Tout aussi prometteur que Cervarix®, GSK place beaucoup d'espoir dans l'utilisation de vaccins dans certains types de cancers comme celui des poumons à un stade avancé ou le mélanome. Cela ne permettra pas de remplacer la chimiothérapie, mais cela donnera une efficacité plus importante aux traitements existants. Une nouvelle voie très intéressante. Mais qui n'est aujourd'hui qu'à un stade précoce. Il ne faut donc pas attendre de produits dans ce domaine avant plusieurs années... ■



© COREIS

## UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE AU MARCHÉ

Pour poursuivre son développement, GSK veut s'appuyer sur ses nouveaux produits. Réaliser une acquisition n'est pas à l'ordre du jour.

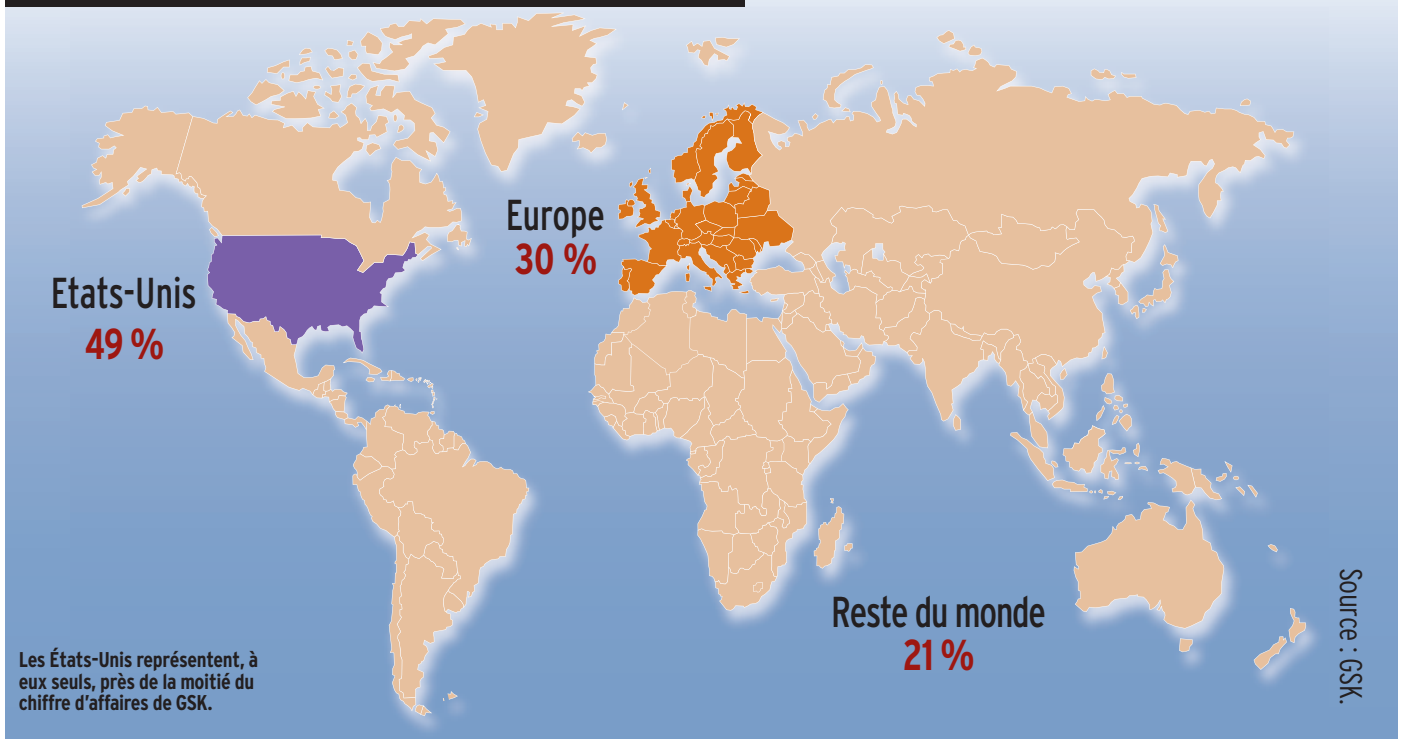
**P**our GSK, la croissance par l'innovation est la clé du succès. Déjà, le numéro deux mondial peut s'enorgueillir d'une progression de son chiffre d'affaires de 9% (hors effets de change) à 17,26 milliards de livres sterling pour les neuf premiers mois de l'année (par rapport à la période correspondante de 2005), bien supérieure à celle du marché. Et les bénéfices sont également à la hauteur des espérances. Au 30 septembre, le ré-

sultat avant impôts a, en effet, progressé de 18% à 6,09 milliards de livres. L'arrivée sur le marché cette année de six nouveaux produits contribuera à stimuler encore la croissance de ses ventes et de ses profits. D'ailleurs, le groupe a réhaussé son estimation de progression du bénéfice net par action à environ 16% contre 12% auparavant. Mais, pour l'an prochain et au-delà, rien n'est acquis. « Nous arrivons à une période charnière avec la com-

mercialisation prochaine de notre nouveau pipeline mais aussi l'arrivée à échéance de certains de nos médicaments », précise le président Jean-Pierre Garnier. « Il n'y qu'à regarder nos résultats en Europe. Notre croissance y est faible parce que nous avons plusieurs produits qui tombent dans le domaine public en 2006. Cela freine clairement notre progression. La concurrence des génériques est très intense et rapide. Fort heureusement, notre pipeline



## ► RÉPARTITION MONDIALE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



►►► devrait prendre vite le relais. L'équation entre les deux déterminera notre croissance », ajoute-t-il. D'ailleurs, les analystes financiers s'attendent à une croissance plus modeste en 2007 qu'en 2006 aussi bien pour le chiffre d'affaires (+3,8 % contre +8,8 %) que pour les profits (+4,9 % contre +10,4 %), en attendant que les nouveaux produits encore en développement, vaccins notamment, ne viennent stimuler l'expansion. Les efforts de productivité ne devront donc pas être relâchés. Et le groupe entend optimiser encore ses ressources pour réaliser des économies.

**Etre plus efficace.** « L'objectif est l'efficacité sur le plan opérationnel, appuie Jean-Pierre Garnier. Nos ressources sont déjà complètement globalisées. Nous avons été les premiers à délocaliser nos essais cliniques dans des pays moins chers que l'Europe ou les Etats-Unis. Le but était d'être plus efficace en utilisant nos ressources de façon plus intelligente. On achète et on place nos services là où ils sont à la fois les moins chers et de bonne qualité. Par exemple, lorsque nous avons transféré nos services financiers de Londres en Inde, ce n'est pas uniquement parce que c'était moins cher mais parce que la qualité du travail était identique. L'argent économisé en réduisant les coûts de fonctionnement est immédiatement

réinvesti dans la recherche. Ce cercle vertueux est au cœur de la stratégie de l'entreprise. » Il faut dire que de nombreuses incertitudes pèsent désormais sur le secteur de la santé. L'environnement s'est considérablement durci : concurrence des fabricants de génériques avant même l'expiration des brevets, à l'instar de l'anti-diabétique vedette Avandia® déjà attaqué aux Etats-Unis, alors que son brevet n'expire qu'en 2012, durcissement des conditions d'autorisation de mise sur le marché et réductions des dépenses de santé dans tous les pays industrialisés. Après l'Europe, c'est au tour des Etats-Unis de limiter l'expansion de leurs dépenses de santé, qui représentent 16 % du Produit intérieur brut ou 21 % du budget fédéral. Avec près de la moitié de son chiffre d'affaires réalisé outre-Atlantique, GSK est particulièrement exposé aux réformes mises en œuvre dans le cadre de *Medicare*. Toutefois, le groupe reste confiant sur sa capacité à s'adapter et à « jouer le rôle de fournisseur d'un client exigeant » (l'Etat).

Pour résister, certains laboratoires n'hésitent pas à se lancer dans la course à la taille. Au moment où plusieurs d'entre eux en Europe viennent d'annoncer des acquisitions (Serono racheté par Merck KGaA,

Schwarz Pharma par UCB, la division pharmacie d'Altana par Nycomed par exemple), le laboratoire n'est, semble-t-il, pas prêt à réaliser une acquisition d'envergure. « La consolidation n'est intéressante que si elle apporte quelque chose. Ce peut être un élément stratégique unique que nous ne possédons pas. C'est ce que nous avons fait avec Glaxo Wellcome à l'époque. Car sans ce rapprochement nous n'aurions pu réorganiser notre recherche

comme nous le voulions. Deuxième barrière : beaucoup des laboratoires à vendre actuellement n'ont pas un pipeline de qualité. Dans notre cas, cela créerait une dilution de notre portefeuille en

développement qui n'est pas souhaitable », souligne Jean-Pierre Garnier. Quant à une acquisition dans les biotechnologies, « les risques sont trop importants lorsque les molécules viennent tout juste de rentrer dans le pipeline. Le taux de réussite n'est, en effet, que de 5 à 10 %. C'est la loi de notre industrie », ajoute-t-il. D'où le choix des partenariats pour licencier la molécule qui les intéresse sans pour autant intégrer les sociétés. En Bourse, malgré ses bonnes perspectives, le groupe présente une décote d'environ 10 % sur ses pairs européens. ■

Exposé  
à la réforme de  
*Medicare*