

X-BIOTECH

Compte-rendu de la conférence du lundi 3 mai 2004

**COLLABORATIONS BIOTECH-BIG PHARMAS :
LA PERCEPTION DE 'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE,
LES CLÉS DU SUCCÈS**

Par Patrick Tricoli

1 L'INTERVENANT

Patrick TRICOLI, Directeur de la Valorisation de l'Innovation, Sanofi-Synthélabo

Patrick Tricoli a rejoint Sanofi-Synthélabo en 1991 comme Chef de projets en pharmaco-toxicologie. Il était précédemment depuis 1989 en neuropharmacologie à la division recherche des laboratoires Lederle (USA). Après cette expérience en Recherche et Développement et il rejoint en 1996 le siège du groupe pour être en charge de la Valorisation de la Recherche et de la Technologie.

Il est aujourd'hui depuis 2002, Directeur de la Valorisation de l'Innovation pour Sanofi-Synthélabo et est basé Avenue de France à Paris .Cette position lui a permis au travers des projets collaboratifs Français, Européen ou internationaux avec les organisations de recherche publique et/ou sociétés émergentes de Biotechnologie d'appréhender la problématique des partenariats par la pratique opérationnelle.

Docteur en Sciences Pharmaceutiques, Patrick Tricoli est titulaire d'un master en Pharmacologie et d'un Executive MBA.

2 OBJECTIFS DE LA CONFÉRENCE

Big Pharma et Biotech appartiennent à des univers très différents et doivent cependant collaborer. Afin de mieux comprendre les clés du succès d'une collaboration et la nature des divergences à surmonter Patrick Tricoli nous a fait part des attentes de l'industrie pharmaceutique vis-à-vis de l'industrie des biotechnologies et de son expérience de l'interface Pharma-Biotech.

L'objectif de la conférence était d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- ❖ Quelles sont les attentes du client, l'industrie pharmaceutique ? Les sociétés de biotechnologies y répondent-elles ?
- ❖ Construire une collaboration avec l'industrie : quelles sont les difficultés rencontrées, comment peut-on les surmonter ?
- ❖ Comment vendre avec succès un produit ou un service à l'industrie pharmaceutique ?
- ❖ Quels conseils peut-on donner aux entrepreneurs pour réussir ?

3 DÉROULÉ CHRONOLOGIQUE

La conférence avait lieu à l'Ecole des Mines de Paris de 19 h à 22 h.

- ❖ Preamble
- ❖ Conférence
- ❖ Séance de questions/ réponses avec l'auditoire
- ❖ Cocktail Networking

4 RÉSUMÉ DE LA CONFÉRENCE

PRÉAMBULE

Dans son introduction, Patrick Tricoli a souligné l'importance croissante des X à tous les niveaux dans le secteur de la pharma biotech.

Il a également rappelé que, malgré le contexte récent, la conférence en elle-même ne porterait pas sur la fusion Sanofi-Aventis. Il a néanmoins exprimé son opinion sur cette actualité brûlante, en se déclarant content qu'il y ait un troisième groupe mondial français en formation.

LE GROUPE SANOFI

- ❖ Groupe industriel pharmaceutique
- ❖ axes majeurs : Système nerveux central, cardiologie, cancer, médecine interne (urologie, obésité...)
- ❖ la plus forte croissance du top 20 en 2003
- ❖ 8 MM € de chiffre d'affaires en 2003
- ❖ 1,3 MM € réinvestis en R&D, soit 16,4% du CA
- ❖ 56 molécules en R&D dont 25 à des stades ultérieurs de phase IIa
- ❖ 33 086 personnes, dont 6877 en R&D et 11601 en vente marketing
- ❖ 103000 personnes dans le groupe Sanofi Aventis à venir

POLITIQUE DE COLLABORATIONS

- ❖ Sanofi est dans l'ensemble peu sensible aux effets de mode (exemple de la génomique)
- ❖ La société a une activité historiquement fondée sur la chimie, organique et médicinale avec depuis 30 ans, une R&D interne solide et efficace
- ❖ Cœur de métier : molécules innovantes, avant tout petites molécules chimiques

Il en résulte la politique suivante :

- ❖ Des collaborations sont possibles pour renforcer Sanofi mais uniquement dans son cœur de métier : ne pas venir avec des antibiotiques, ils n'en font pas !!
- ❖ Collaborations également pour renforcer le process de R&D existant, *en ligne avec la stratégie*
- ❖ La biotech est vue comme un outil et non une fin (qui reste le médicament)

DU POINT DE VUE DE SANOFI, POURQUOI COLLABORER ?

- ❖ accéder à des technos émergentes
- ❖ occasion de tester ces technos en parallèle, surtout quand le saut techno n'est pas certain
- ❖ accélérer le processus de R&D en amont
- ❖ identifier de nouvelles cibles mais plutôt rare
- ❖ identifier un lead, ou mieux un produit. Il faut deux lancements par an.
- ❖ Intégrer des concepts innovants dans ses domaines thérapeutiques
- ❖ Pour externaliser, s'il ne peut faire autrement un risque techno, un risque organisationnel
- ❖ Si rapport coût-efficacité pertinent
- ❖ Gestion de projet avec maîtrise contractuelle des délais



Ne pas oublier qu'on ne peut pas tout externaliser car il faut que les personnels restent très motivés en interne. La compétition pour mettre en valeur les résultats de recherche en interne est déjà rude.

CRITÈRES DE SELECTION D'UN PARTENAIRE

- ❖ la technologie : degré *d'innovation*, *veille technonologique mondiale* doit être réalisée par la biotech
- ❖ l'équipe, les hommes. Sentir qu'ils sont capables de faire ce qu'ils annoncent, que la société va survivre. Le PROFESSIONALISME
- ❖ le business model, la reconnaissance scientifique
- ❖ un contrat qui soit capable d'aiguillonner Sanofi, une société dynamique et respectueuse des délais
- ❖ le coût, car les pharmas elles aussi veulent maîtriser leur budget
- ❖ la répartition équitable des bénéfices au regard de l'innovation et des risques pris.



Ne pas oublier qu'il n'est pas plus compliqué pour Sanofi de collaborer avec des sociétés américaines si nécessaire, même si le siège est en France. Il faut donc se comparer à l'ensemble de la concurrence.



Ne pas oublier non plus que les équipes internes sont au courant des publications scientifiques, et si par exemple la société a publié sa méthode, il n'est pas forcément intéressant pour Sanofi de faire le contrat, car ils peuvent intégrer la technologie en interne. La société doit être en possessionPI avant de venir.

DÉCODER UN GROUPE PHARMA

- ❖ connaître la R&D de la pharma, ses objectifs, la longueur de ses cycles, avant de se présenter
- ❖ connaître le core business
- ❖ faire attention à l'ego des gens de la pharma, ils ne publient pas mais savent faire beaucoup de choses...et ils sont la souvent depuis très longtemps

- ❖ identifier toutes les parties prenantes chez le groupe pharma ciblé (sachant qu'elles ne sont pas toujours d'accord entre elles) :
 - le premier contact, BD...
 - les leaders scientifiques
 - le juridique, brevets...
 - le décideur budgétaire
 - les alliés/ les opposants
- ❖ comprendre que les équipes R&D internes vont évaluer la capacité de la société de biotech à tenir ses engagements. Souvent proposent un *premier contrat de service test, limité dans le temps* qui peut ouvrir la porte aux contrats suivants.
- ❖ comprendre que le travail est terminé à la livraison et non à la signature.

LES INTERMÉDIAIRES

- ❖ les bioincubateurs
- ❖ les structures de valorisation, de transfert technologique
- ❖ les programmes de soutien à la R&D sectorielle.

Note : les groupes de réflexion du LEEM sont enfin en place pour définir et implémenter un nouveau mode de relations entre les acteurs des biotechs et de la santé.

MATRICE SWOT D'UNE COLLABORATION (VUE DES BIOTECHS)

Forces Validation de la techno Crédibilisation Apport financier	Faiblesses Gérer l'inertie de la pharma Multiplication des interlocuteurs
Opportunités Communication, visibilité	Menaces Adéquation des moyens avec le

Test grandeur nature	contrat
----------------------	---------

MATRICE SWOT D'UNE COLLABORATION (VUE DES PHARMAS)

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>Intégration innovations Accélération de la R&D</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Management du projet Gestion PI</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>Maîtrise temps/résultat Baisse time to market Stimulation de la R&D interne</p>	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <p>Risque de rejet interne Confidentialité Absence d'intégration du savoir faire Risque de céder à effet mode</p>

CINQ ENSEIGNEMENTS CLÉS

- 1) Il faut être patient et persévérant à condition de ne pas être en dehors du business de la pharma
- 2) Comprendre que le temps de l'industrie pharmaceutique est différent de celui des start ups
- 3) Faire en sorte d'être en synergie avec la stratégie évolutive de l'entreprise cible et de sa création de valeur
- 4) Préférer un partenaire chez lequel la *collaboration a le même degré d'importance* que celui qu'il a pour la biotech.. Préférer une équipe avec qui on souhaite et on peut travailler
- 5) Avoir conscience de ses forces mais sans survendre. Il vaut mieux refuser un contrat si on sent que qu'il ne sera pas possible de l'honorer

CONCLUSION SUR LE FINANCEMENT DE LA R&D

Le financement public sert à financer la recherche précoce.

Le financement privé finance le développement des biotechs et la création de valeur des pharmas. La R&D de transition manque de financements et n'est pas toujours à sa place.

Les structures et modes de financement actuels risquent de créer des biotech trop immatures alors que la recherche doit encore « rester au chaud » dans un laboratoire public quelques temps.

Risque de financer de la recherche fondamentale non valorisable par les organismes de transfert pour pallier au manque de financements publics.

Le lien direct de type CNRS-pharma existe depuis longtemps mais n'est pas la meilleure solution.

QUESTIONS

Remarque d'une ancienne de Sanofi : conflit important entre les solutions de type molécules chimiques développées en interne et les procédés bio qui viennent de l'externe

Structure de la cellule collaborations de Sanofi : 3 types d'intervenants

- ❖ Equipe de « business développeurs » classique, qui s'occupe des produits, licences et acquisitions de produits avancés
- ❖ Veille sur les projets de R&D extérieurs pour reporting, évaluation de partenaires. Concerne les grosses sociétés de biotechnologie, étrangères pour la plupart
- ❖ Equipe de P. Tricoli : partenariats avec des sociétés émergentes. Dans le cadre d'un consortium impliquant des financements extérieurs, 50% maximum du budget R&D est payé par Sanofi. Note que la loi sur l'innovation a bien changé le paysage.

Les collaborations représentent environ 10 à 15% des frais de discovery chez Sanofi, mais difficile de faire une évaluation précise.

Peu de produits intégralement développés par Sanofi, la plupart ont bénéficié d'une collaboration à un moment ou un autre de leur développement.

Prise de conscience des problèmes des délais subis par les biotechs pour obtenir la signature de contrats, même quand cela débouche. « Ils essaient de faire de leur mieux » mais les procédures (donc un certain manque de réactivité) sont considérées légitimes par Sanofi.

Rentrent au capital de sociétés de biotechnologies temps en temps. Pas de règles. Politique au cas par cas. Peut exceptionnellement être intéressant pour Sanofi de débaucher la biotech.

Exemples de besoins de collaboration :

- ❖ Modèles de pathologies du système nerveux central
- ❖ Bioinformatique

Défauts majeurs des biotech françaises :

- ❖ Sous capitalisées
- ❖ Trop précoces (créées trop tôt dans le processus de recherche des produits)
- ❖ Incapacité à percevoir les limites dans leurs capacités scientifiques/entrepreneuriales/ management quand la société grandit. Il faudrait savoir rester à sa place.
- ❖ Problème de culture d'entrepreneurs
- ❖ Pas assez professionnels

Politique de communication autour des partenariats : Publient les collaborations majeures dans le bilan annuel, autorisent les biotechs à communiquer avec plus ou moins de détails. Principales collaborations Sanofi-biotechs :

- ❖ Cerep
- ❖ Human genome science
- ❖ Genset
- ❖ Urogene
- ❖ Genoway, quand elle était toute jeune
- ❖ IDM en cours
- ❖ Cephalon

L'exclusivité de collaboration n'est pas demandée à la biotech dans l'ensemble car ils sont bien conscients que la biotech doit survivre pour honorer la demande...