

Le Club Les Echos recevait jeudi 16 octobre Christian Lajoux, Président de Sanofi en France, autour du thème « Entreprises de santé : transformer les atouts de la France en avantages compétitifs ».



© Bruno Levy

Christian Lajoux a d'abord souligné la révolution scientifique et technique que nous vivons, portée par le numérique et le digital. Une des premières difficultés est de s'approprier les conséquences de cette révolution, de façon à les transformer en innovation. Une innovation peut être considérée de rupture à l'instant où on l'utilise, quand on a trouvé son application.

Dans le secteur de la santé, ces innovations sont principalement le passage du médicament chimique au médicament biotech, le passage des médicaments blockbusters aux médicaments ciblés qui amènent à une médecine connectée, l'application des nouvelles technologies à l'ensemble du processus de soin et notamment à la prise en charge du patient.

Par exemple, le cancer devient de plus en plus une maladie chronique, ce qui impliquera pour les hôpitaux de recevoir moins de patients, de plus en plus traités en ambulatoire. L'hôpital a encore un raisonnement basé sur le nombre de lits, ce qui est un concept bientôt dépassé. L'hôpital va devenir un plateau technologique auquel devront facilement avoir accès les malades. La révolution scientifique va plus vite que l'adaptation des structures et l'évolution des professionnels de santé.

Les progrès thérapeutiques sont également de plus en plus importants, avec par exemple le remplacement simple de rotules, les organes artificiels comme le cœur artificiel ou la thérapie génique.

La France a un bon système de santé mais qui est moins performant qu'avant. En termes de dépenses de PIB, la France se situe à 12%, ce qui

nous positionne à la 3ème place, mais à la 11ème place en termes de dépenses par habitant. La consommation de médicaments en France est en baisse et nos grands voisins européens ont une consommation comparable à la nôtre. La France reste néanmoins un gros consommateur de l'hôpital, avec par exemple 35% de lits hospitaliers de plus que l'Allemagne qui compte pourtant 20% d'habitants de plus.

La France reste un grand pays de production industrielle dans la Chimie, qui n'est pas l'avenir de la santé. Les investissements français ne sont pas énormes, de l'ordre de 800M€ par an. 60% de ces investissements servent à maintenir les sites de production chimique et 40% vont vers les vaccins et les biotechs. La France n'a pas pris à temps le virage des biotechnologies. Sur 112 molécules biotech commercialisées ces 3 dernières années, seules 8 le sont en France.

Christian Lajoux a ensuite tenu à souligner les nombreux atouts de la France. La France est un grand pays scientifique, même s'il reste nécessaire de rapprocher les soignants, les chercheurs et les ingénieurs. Les CHU sont un vrai atout car ils rassemblent un grand nombre d'acteurs même s'ils sont trop lents à se réformer. Notre budget de l'assurance maladie, de 180Mds euros qui augmente de 3 à 4 Mds d'euros par an, est conséquent et favorise l'élaboration des process et des technologies qui nous permettent de concourir au niveau mondial. L'existence d'écosystèmes positifs comme à Paris, à Lyon, à Marseille, à Strasbourg ou à Nantes est également clé. La France est également un champion des vaccins. Enfin Sanofi est un réel atout pour la France car l'entreprise est un leader qui permet d'entraîner une partie de la communauté scientifique.

Il existe également des freins à la transformation d'atouts en avantages compétitifs comme la fiscalité, la complexité administrative, le peu de visibilité de la politique industrielle et le peu de stabilité des lois du travail. Ces freins ne sont pas spécifiques au secteur de la santé et imposent de raisonner de manière macro et pas uniquement sur les spécificités du secteur de la santé.

### **Avez-vous une position sur la vente en libre-service des médicaments ?**

C'est un faux problème. La vente libre des médicaments revient à mettre des pharmacies dans les centres commerciaux. Nous avons la chance d'avoir un réseau très dense d'officines en France. On devrait déjà penser à flexibiliser davantage la vente en Pharmacie avant de penser à passer à autre chose.

**Hormis les vaccins, presque aucun médicament récent vendu par Sanofi n'a été développé par la R&D de Sanofi. Est-il encore possible de faire de la R&D en France ou bien est-il obligatoire de passer par des start-up?**

En R&D, il faut entre 6 et 8 ans pour avoir les fruits d'une restructuration. Chris Viehbacher a transformé la R&D de Sanofi et a monté une trentaine de partenariats mondiaux dans une démarche d'« open innovation » pour mettre au point rapidement un certain nombre de médicaments. Nous ne pouvons plus nous limiter à notre propre recherche.



**La marche des chercheurs arrive à Paris demain. Ils se focalisent notamment sur les questions d'emploi dans la recherche. Le gouvernement estime avoir fait son travail et estime que ce sujet est désormais du ressort de l'entreprise.**

Il a raison. Sanofi emploie par exemple désormais beaucoup plus de doctorants qu'avant. Mais ce n'est pas un problème spécifique à l'industrie pharmaceutique. Le doctorant est encore considéré comme un hyper spécialiste et il faut développer son employabilité.

**La pharmacie va-t-elle devenir la sidérurgie de demain ou est-ce une simple mutation ?**

C'est une simple mutation. Les suppressions d'emploi ont principalement été focalisées sur les forces de vente, qui étaient très nombreuses mais utiles à l'époque des blockbusters. Désormais les médicaments sont plus ciblés et la communication ne passe plus par les mêmes schémas. Par ailleurs, en France, 40 000 personnes travaillent dans le domaine industriel et 10 000 postes sont renouvelés chaque année mais avec des métiers différents. Je tiens également à souligner que Sanofi a fait de lourdes restructurations depuis 2009 mais que nous n'avons fait aucun licenciement.

**Le portefeuille de références produites en France est mature avec des AMM souvent de plus de 12 ans. Va-t-on vers moins de production en France ? Et comment y remédier ?**

Cette question n'est pas spécifique à Sanofi. Notre tradition de médicaments chimiques, dont certains sont remarquables, est ancienne. Ces

médicaments seront progressivement remplacés par des médicaments issus des biotechnologies. Il faut effectivement gérer cette situation en terme industriel. Sanofi est dans la nécessité de gérer son portefeuille de produits matures en même temps que nous devons développer la production sur le territoire de produits biologiques.

**Les nouveaux usages amènent-ils un nouveau business model pour Sanofi ?**

Dès l'instant où on parle d'une médecine plus individualisée liée à un malade connecté, il est clair que les relations entre le patient et le producteur de la solution de soin sont en train d'évoluer. Avant, les visiteurs médicaux rencontraient plusieurs fois par an entre 200 et 300 médecins. C'était un modèle unique, très cher mais rentable à un moment où les médicaments s'adressaient à des millions de malades. Aujourd'hui, quand un médicament de Genzyme concerne quelques milliers de patients en France, le modèle de relation avec les professionnels de santé ne peut pas être le même. Il y aura évidemment plus de services et de communication à distance. Nous sommes au cœur d'un changement fondamental qui concerne tous nos métiers mais qui devrait aussi concerner les médecins, qui pratiquent pour certains encore trop souvent la médecine du siècle dernier.

**Quel est l'impact des nouvelles technologies sur le traitement des maladies ?**

Le progrès s'impose à nous mais il faut avoir la capacité de se l'approprier en se restructurant et en changeant les comportements. C'est vrai que les professions médicales restent frileuses, tout comme les administrations qui ne facilitent pas l'introduction des nouvelles technologies et qui manquent d'anticipation. On dit que les nouvelles technologies dans la santé sont trop chères mais il faut voir les coûts évités. Avec les pathologies chroniques, les dépenses de santé sont longues. Maintenant il faut payer « comptant » des traitements à guérison rapide qui font sortir ces maladies de la chronicité.

**Comment lutter efficacement contre la contrefaçon ?**

La contrefaçon est un drame mondial, nuisible pour les malades, très rentable et peu risqué pour les contrefacteurs. On estime que 10% des médicaments sont contrefaits, et parfois 50% dans certaines régions sur des pathologies lourdes. Sanofi a par exemple mis en place un processus de détection rapide, en moins d'une semaine, des médicaments contrefaits.

**Meissa Tall - Associé**  
meissa.tall@kurtsalmon.com

**Vincent Malvy - Senior Manager**  
vincent.malvy@kurtsalmon.com