

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Aventures
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2013)

**HRA PHARMA :
LE SUCCÈS PAR L'EXIGENCE
ET LA PERTINENCE THÉRAPEUTIQUE**

par

André ULMANN
Président de HRA Pharma

Séance du 19 mars 2013
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Dix ans après une première séance à l'École de Paris en 2003, André Ulmann fait le point sur l'évolution de son entreprise, créée en 1996. Son premier produit, Norlevo ou "pilule du lendemain", avait connu un grand succès, aussi bien thérapeutique que médiatique. Depuis, le portefeuille de l'entreprise s'est étoffé, toujours en privilégiant des niches peu explorées par les gros industriels. L'entreprise continue à donner la priorité à la R&D et à une commercialisation internationale de ses produits, ce qui lui a permis de voir son chiffre d'affaires passer de 10 millions d'euros en 2003 à 55 millions en 2012. Certains principes initiaux ont en revanche dû être un peu revus, comme le choix de sous-traiter complètement la fabrication et la distribution, ou encore de ne pas faire appel à des investisseurs extérieurs : en 2011, elle a ouvert son capital à un fonds d'investissement américain. Dans les années qui viennent, HRA Pharma devra relever deux défis, conserver une taille qui lui permette de continuer à être aussi créative et flexible que par le passé, et gérer au mieux la sortie de son investisseur.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain - 75007 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : pelieu@ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'André ULMANN

Je suis déjà venu à l'École de Paris du management, il y a dix ans, présenter HRA Pharma, qui n'avait alors que quelques années d'existence¹. Je vais vous présenter la façon dont l'entreprise a évolué pendant ces dix ans et les défis que nous allons devoir relever dans les années qui viennent.

La vision initiale

HRA Pharma a été créée par deux personnes aux compétences complémentaires. Henri Monod avait un profil de financier ; il avait dirigé Roussel Uclaf, qu'il avait contribué à créer, avant de prendre la présidence de la société française Hoechst. Il disposait d'un important réseau de relations dans le monde de la pharmacie et de la finance, en France et à l'étranger, et il s'est chargé des aspects de stratégie financière de HRA Pharma. De mon côté, j'étais médecin et docteur ès sciences et j'avais occupé divers postes de développement au sein de Roussel Uclaf, avant de diriger la R&D endocrinologique du groupe Hoechst Marion Roussel. C'est la décision du Groupe d'arrêter l'endocrinologie qui m'a déterminé à créer une société pour poursuivre mes recherches dans ce domaine.

Nous partagions la même vision de l'entreprise. Il s'agissait de découvrir, développer, homologuer et commercialiser des médicaments ou des dispositifs médicaux répondant à une demande médicale non satisfaite. Ces produits devaient être innovants et à forte valeur ajoutée, ce qui nécessitait de nous doter de moyens de R&D : nous n'avions aucune envie de fabriquer des génériques ou des *me too*. Notre intention était de cibler des domaines négligés par les grands laboratoires pharmaceutiques, pour lesquels on ne voyait guère émerger de nouveaux produits. Nous étions particulièrement intéressés par le thème de la santé de la femme, et plus précisément de la reproduction, tout en restant ouverts à des opportunités en dehors de ce cœur de métier. Enfin, dès le début, nous avons considéré que cette société avait une vocation internationale et qu'elle devait s'implanter non seulement dans les pays développés mais dans ceux en voie de développement.

Le portefeuille de produits

Notre premier grand produit, celui qui a permis le démarrage de HRA Pharma, est Norlevo, plus connu sous le nom de "pilule du lendemain". Il s'agit d'un contraceptif d'urgence qui permet à une femme ayant eu un rapport sexuel non protégé d'éviter de tomber enceinte. J'insiste sur le fait qu'il s'agit d'une méthode contraceptive et non abortive, car beaucoup de journalistes et même de médecins confondent, encore aujourd'hui, les deux notions. C'est ce qui a dissuadé de nombreux industriels de se lancer dans cette voie et a fait notre succès, car Norlevo est venu répondre à un vrai besoin médical non satisfait. Ce produit a été lancé en France en 1999 et, deux ans après, il était déjà vendu dans tous les pays européens et dans un certain nombre de pays non européens.

Nous avons ensuite développé une deuxième molécule, appelée EllaOne. Plus efficace que Norlevo, elle peut être utilisée pendant cinq jours après le rapport non protégé au lieu de trois. Ce produit a commencé à être vendu sur le marché européen en 2009 et sur le marché américain en 2010.

À ces deux premiers produits se sont ajoutées des licences sur des produits du domaine de la cancérologie, Lysodren et son service associé Lysosafe, qui ont été mis sur le marché en 2004, ainsi que Metopirone, qui permet de diagnostiquer et traiter les syndromes de Cushing, acquis en 2011.

¹ André Ulmann, "Créer une entreprise pharmaceutique sans capital", *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. X.

Parallèlement, en 2006, nous avons décidé d'investir dans une toute petite société de biotechnologie, Celogos, qui était incubée par l'Institut Pasteur. Elle travaille sur la thérapie cellulaire, c'est-à-dire l'utilisation de cellules du corps humain pour soigner certaines pathologies. En l'occurrence, il s'agit de traiter des incontinences urinaires ou anales liées à un déficit musculaire provoqué soit par un accident, soit par une anomalie des sphincters. La technique envisagée consiste à prélever des cellules musculaires dans d'autres zones du corps, à les cultiver puis à les réinjecter. Chez l'animal, la preuve a été faite que ces cellules sont capables de recoloniser le muscle lésé et de le rendre fonctionnel.

Cette expérience s'est avérée difficile, car nous nous sommes aventurés dans un domaine complètement nouveau pour nous, dont les règles de fonctionnement sont très différentes de celles qui prévalent dans l'industrie pharmaceutique. Quand nous avons investi dans Celogos, l'entreprise bénéficiait déjà d'une autorisation d'études cliniques sur l'incontinence urinaire, mais à l'heure actuelle, nous sommes encore loin d'être sûrs, à terme, de mettre un produit sur le marché. Néanmoins, cette expérience nous a permis d'apprendre beaucoup sur la réglementation dans le domaine des biotechnologies, qui n'a rien à voir avec celle appliquée dans l'industrie pharmaceutique. Nous avons également découvert que, dans ce domaine, les subventions coulent à flot, même et surtout lorsqu'il n'y a pas encore de produit sur le marché : les biotechnologies génèrent du rêve et tout le monde veut y participer. Cela fait contraste avec les difficultés que nous avons rencontrées pour obtenir des aides sur nos projets plus classiques.

Au total, nous avons actuellement quatre produits sur le marché et neuf projets en cours de développement.

Un modèle organisationnel original

Notre modèle organisationnel repose sur l'externalisation d'un certain nombre de tâches. Nous nous réservons les activités que nous considérons comme notre savoir-faire de base : la stratégie de R&D ; les aspects réglementaires spécifiques à l'industrie pharmaceutique (constitution des dossiers d'enregistrement, transmission aux agences du médicament, obtention des autorisations de mise sur le marché) ; le *business development*, c'est-à-dire la capacité à trouver des partenaires pour distribuer nos produits.

Les autres activités sont sous-traitées. Pour la recherche de base, nous travaillons notamment avec l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale) et le NIH (National Institutes of Health) qui nous aident à identifier des projets susceptibles de faire l'objet d'un développement. En ce qui concerne le développement pharmaceutique, nous sommes donneurs d'ordres pour des sociétés qui se chargent de développer des formulations galéniques.

La fabrication est également totalement sous-traitée, ce qui nous a valu quelques déconvenues. Nous étions dépendants de fabricants qui n'étaient pas forcément les plus performants en termes de qualité et qui nous ont parfois maltraités en raison de notre petite taille. Nous avons rapidement compris qu'il était indispensable de nous professionnaliser et nous avons recruté un ancien directeur d'usine pour contrôler de près la fabrication. De plus, nous avons rapatrié une partie de la production en Europe. Dans les débuts, nous fabriquions essentiellement en Asie du Sud-Est, mais les problèmes de qualité étaient difficiles à gérer et en définitive, les économies réalisées n'étaient pas significatives. Actuellement, nous fabriquons en France, en Espagne et en Italie, dans des usines qui ont appartenu à d'anciens grands groupes pharmaceutiques et ont une véritable culture de la qualité. Seule la matière première de l'un de nos produits est fabriquée à Taïwan. Pour limiter les risques, nous avons également décidé de faire systématiquement appel à deux sous-traitants pour chacun de nos grands produits, même si cela complique la logistique.

Pendant des années, nous avons complètement sous-traité la distribution de nos médicaments. Aujourd'hui, nous les commercialisons nous-mêmes dans quelques pays européens. Nous avons créé des filiales de vente en Espagne, en Italie, en Allemagne et en Grande-Bretagne,

chacune avec une équipe de quatre ou cinq personnes. Ce choix a des conséquences assez lourdes en termes d'organisation : il faut surveiller ce qui se passe, se rendre régulièrement sur place, consolider les résultats financiers, etc. Nous avons également dû recruter des personnes de différentes nationalités, ce qui comporte toujours une part d'aléas. Enfin, nous devons être capables d' "alimenter" ces filiales par des produits qui leur permettront d'être profitables. Mais au total, le changement de culture qui a consisté à renoncer à nous concentrer exclusivement sur la R&D et à prendre en charge de nouvelles activités s'est avéré un stimulant bénéfique pour l'entreprise.

Un nouvel actionnaire

Une autre originalité de notre société est que, n'ayant pas trouvé d'investisseurs pour participer à la création de l'entreprise en 1996, nous l'avons très longtemps financée nous-mêmes. Jusqu'en 2011, nous sommes restés indépendants de tout investisseur externe et toutes nos dépenses de R&D ont été couvertes par l'auto-investissement. Bien nous en a pris, car l'entreprise s'est avérée très profitable. Chaque année, depuis l'origine, ces dépenses ont représenté entre 15 et 20 % de nos revenus. Nous avons réussi à maintenir, au fil des ans, un flux constant de produits nouveaux ou d'améliorations de produits existants, ce qui nous a permis de connaître une croissance régulière.

Cette situation ne me paraissait cependant pas totalement satisfaisante, car elle limitait notre capacité à développer de nouveaux projets. J'y voyais aussi le risque de nous replier sur nous-mêmes. J'ai convaincu mes partenaires qu'il était nécessaire d'ouvrir le capital de l'entreprise. Le processus a duré un an et demi et a abouti en novembre 2011.

Un fonds d'investissement américain est entré dans notre capital en respectant deux conditions qui me paraissaient indispensables. La première consistait à ce que le nouvel actionnaire reste minoritaire, ce qui n'allait pas de soi : la plupart des candidats voulaient prendre le contrôle de l'entreprise. La deuxième condition était que l'investissement ne soit pas fléché sur un projet particulier mais constitue un "trésor de guerre" qui nous permette de saisir les opportunités d'investissement qui pourraient se présenter. Si nous avons pu imposer ces deux conditions, c'est que nous n'étions pas en situation d'urgence. À l'heure actuelle, nous n'avons d'ailleurs toujours pas utilisé l'argent en question.

L'entrée d'un nouvel actionnaire s'est cependant accompagnée de quelques contraintes. Le fonds siège désormais au conseil stratégique de l'entreprise et exerce un certain nombre de prérogatives, en particulier en matière de budget. De plus, nous devons lui assurer un retour sur investissement, ce qui nécessite de développer l'entreprise. Pour le moment, nous respectons parfaitement le *business plan* que nous lui avons soumis. Nous subissons une plus grande contrainte financière qu'avant, en contrepartie d'une plus grande liberté pour nos projets.

Un changement de gouvernance

En 2009, nous avons connu un changement important de gouvernance. Cela faisait treize ans que je dirigeais la société et je ressentais une certaine lassitude. De plus, sur des sujets comme le développement clinique, j'estimais avoir atteint mes limites de compétence. Il se trouve que notre responsable R&D était une personne remarquable et j'ai décidé de lui passer la main. Nous avons modifié les statuts de la société, qui s'est dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance. Erin Gainer a été nommée présidente du directoire et je suis devenu président du conseil de surveillance.

Cela a été une étape un peu difficile pour moi. Il faut accepter que, du jour au lendemain, les décisions soient prises par quelqu'un d'autre et que, progressivement, les équipes vous oublient. Mais je ne regrette pas ma décision. La nouvelle présidente, de nationalité américaine, a mis en place de nouvelles méthodes de management. Elle a instauré une gestion

par objectifs et a modifié les grilles salariales, qui comprennent désormais une part variable de 20 %. Son style de management est moins “sentimental” et plus “factuel” que le mien. Elle communique davantage avec les collaborateurs et donne ses avis de façon très claire, que ce soit en bien ou en mal. Elle a également amélioré la communication et la visibilité d’HRA Pharma. Au total, ce changement a été un bienfait pour l’entreprise.

Les résultats

Aujourd’hui, nos produits sont vendus dans le monde entier, à la fois dans les pays développés et émergents. Nous avons tissé un réseau de partenariats avec de nombreux distributeurs et avec des sociétés pharmaceutiques qui licencient nos produits et les vendent dans leur pays. Nous travaillons également avec un réseau d’ONG et nous consacrons des efforts importants à des programmes d’éducation à la santé féminine et à la contraception.

En 2003, nous avons atteint un chiffre d’affaires de 10 millions d’euros. Dix ans plus tard, en 2012, nous en sommes à 55 millions d’euros, ce qui représente une belle progression.

Les facteurs de succès

Lors de la conférence de 2003, j’avais essayé d’identifier les facteurs expliquant le succès de l’entreprise. La liste que je proposerais aujourd’hui reste à peu près la même.

Le premier facteur est l’entente parfaite entre Henri Monod et moi-même. Notre différence d’âge (25 ans) ne nous a pas empêchés de partager la même vision. Nous avons également eu la chance d’être entourés d’une équipe de sept ou huit personnes extrêmement motivées, qui ont adhéré aux valeurs de l’entreprise et ont été capables de relever tous les défis que nous avons rencontrés. Cette équipe travaille de façon harmonieuse et a su faire partager une vraie culture d’entreprise à l’ensemble des salariés.

Un autre facteur majeur de succès est le fait que nous connaissons très bien notre domaine et notre métier. Cela n’a pas toujours été le cas. Entre 2003 et 2009, certains salariés étaient pleins de bonne volonté mais ne possédaient pas forcément toutes les compétences nécessaires. Au fil des ans, nous avons réussi à professionnaliser les équipes et à recruter de plus en plus de personnes issues d’entreprises plus grandes et souvent très expérimentées, chose que nous ne pouvions pas nous permettre au départ.

Enfin, nous avons su faire preuve de flexibilité et nous n’avons pas hésité à saisir des opportunités qui nous ont permis d’avancer.

Les défis de l’industrie pharmaceutique

Les bons résultats obtenus ne doivent pas masquer les défis qui nous attendent. J’évoquerai d’abord ceux qui relèvent de l’industrie pharmaceutique en général, puis ceux qui concernent plus spécifiquement HRA Pharma.

Aujourd’hui, les besoins médicaux non satisfaits se font de plus en plus rares, en particulier dans le domaine du médicament ; c’est un peu moins vrai pour les dispositifs médicaux. Il reste des besoins non satisfaits dans le champ des pathologies neurologiques dégénératives, comme la maladie d’Alzheimer mais, dans ce domaine, la mise au point de traitements nécessite une recherche fondamentale approfondie, pour laquelle une petite société comme HRA Pharma n’est pas armée.

Dans le même temps, les fabricants de médicaments génériques et biosimilaires exercent une concurrence d’autant plus vive qu’elle est encouragée par les organismes de remboursement des soins de santé, ce que l’on peut comprendre. L’industrie pharmaceutique est sans doute

l'une des dernières à connaître des marges que l'on pourrait qualifier d'insolentes (jusqu'à 80 %), mais elle a sans doute mangé son pain blanc. La pression sur les prix est de plus en plus forte et ces marges vont certainement diminuer, même pour les médicaments contre les maladies rares.

L'industrie pharmaceutique est traditionnellement confrontée à l'hétérogénéité des règles en fonction des pays. Rien qu'en Europe, il existe trois systèmes d'autorisations de mise sur le marché (AMM) : les AMM nationales, les AMM centralisées et les AMM décentralisées. Au niveau mondial, chaque pays a sa propre agence du médicament et l'ICH (*International Conference on Harmonisation*) tente sans grand succès, depuis une quinzaine d'années, d'établir des standards communs aux différents pays. En réalité, cette hétérogénéité s'apparente à une forme de protectionnisme déguisé. À cette difficulté traditionnelle s'ajoutent des barrières à l'entrée de plus en plus élevées. Sous l'influence évidente des grands groupes pharmaceutiques, les agences du médicament exigent que les dossiers soient harmonisés, ce qui nécessite d'utiliser des logiciels spécifiques et de faire appel à des sociétés de services qui sont en petit nombre et imposent des tarifs élevés. L'influence des grands groupes est encore plus flagrante en matière de pharmacovigilance. Les agences du médicament établissent les règles en lien direct avec eux et les petites entreprises n'ont souvent d'autre choix que de recourir, là encore, à des sociétés de services qui leur coûtent très cher.

Un autre défi pour l'industrie pharmaceutique en général est le changement de comportement des consommateurs. La distribution de médicaments sur internet, notamment, oblige les industriels à réfléchir à de nouvelles façons de développer leurs produits et de les vendre.

Enfin, à la suite des scandales du Mediator ou de la pilule de troisième génération, l'industrie pharmaceutique souffre actuellement d'une image très dégradée, ce qui est parfois difficile à vivre quand on s'efforce de faire son métier honnêtement.

Les défis spécifiques à HRA Pharma

Outre ces problématiques globales, HRA Pharma doit aussi faire face à des défis spécifiques.

La question de la taille de l'entreprise

L'augmentation de la taille de l'entreprise (110 personnes) est paradoxalement le point qui me paraît le plus préoccupant pour son avenir.

Du fait de notre croissance, nous sommes moins créatifs et moins flexibles qu'il y a dix ans. Nous sommes désormais incapables de prendre une décision en huit jours. Notre organisation s'est complexifiée : elle comprend plusieurs niveaux hiérarchiques et nous avons été obligés de définir une stratégie de ressources humaines.

Par ailleurs, l'augmentation de notre taille nous empêche de nous intéresser à des projets représentant moins de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Quand je travaillais chez Roussel et Hoechst, je ne comprenais pas que la direction refuse de lancer des projets de moins de 300 millions de dollars ; aujourd'hui, je suis obligé de tenir le même raisonnement, à une moindre échelle.

Ces constats nous ont conduits à décider de couper la société en deux, sous la forme de deux grands pôles, l'un consacré à la santé féminine, l'autre à l'endocrinologie et aux maladies rares. Cela se justifie d'autant plus qu'ils correspondent à des modèles commerciaux et opérationnels différents. Dans le domaine de la santé féminine, les marchés sont très vastes et nous devons faire appel à des sous-traitants pour la distribution, alors que pour les maladies rares, nous connaissons les prescripteurs individuellement. Nous avons nommé un responsable pour chacun de ces pôles et notre intention est d'aller au bout du processus et de créer deux entités indépendantes. Pour le moment, la gestion de la finance et de la R&D restent communes aux deux pôles.

La préparation de la sortie de l'actionnaire

Le deuxième défi qui nous attend est lié à l'entrée du fonds d'investissement dans notre capital. Qui dit entrée, dit sortie et nécessité d'un retour sur investissement. Trois options peuvent être envisagées : soit le fonds revend sa participation à un autre fonds, soit une entreprise plus importante rachète une partie du capital, soit HRA Pharma entre en Bourse. Les trois cas de figure nécessitent une préparation très en amont. Par exemple, si nous décidons d'entrer en Bourse, nous devons être capables de présenter un portefeuille de produits à différents stades de développement, de façon à garantir aux actionnaires qu'ils pourront retrouver leur mise. Le choix qui sera fait va fortement influencer l'évolution de l'entreprise dans les années qui viennent.

Conclusion

Lors d'un séminaire récent², Boris Golden a noté, en parlant de l'histoire de sa propre entreprise, qu'« *a posteriori, tout est évident* ». C'est aussi l'impression que peut donner l'histoire de HRA Pharma, mais c'est une image trompeuse et, comme je viens de l'indiquer, nous ne savons pas du tout quelle option nous allons prendre parmi les trois qui s'offrent à nous pour les années qui viennent.

Je partage aussi son constat lorsqu'il dit : « *Si nous devons recommencer, nous ne pourrions pas refaire ce que nous avons fait.* » Quand je pense au chemin parcouru pour créer et développer HRA Pharma, cela m'évoque un sentier de montagne : tout d'un coup, le brouillard se lève, et on s'aperçoit que l'on marche depuis le début au bord d'un précipice. Sachant ce que je sais aujourd'hui de l'industrie pharmaceutique, il me paraît certain que nous ne pourrions pas refaire ce que nous avons fait. Sans doute le referions-nous autrement.

J'accorde comme Boris Golden une grande importance à la *sérendipité*, notion définie par Horace Walpole comme « *la découverte de quelque chose par accident et sagacité alors que l'on est à la recherche de quelque chose d'autre* ». L'une des raisons du succès de HRA Pharma est que nous avons trouvé par hasard un produit correspondant à un véritable besoin, la pilule du lendemain. Au passage, il faut être capable de répondre à l'« appel d'un produit » indépendamment de toute considération commerciale. Lorsque nous avons commencé à travailler sur la contraception d'urgence, le marché n'existait pas et nous n'avons d'ailleurs réalisé aucune étude de marché.

Enfin, nous entretenons, comme Boris Golden, des relations difficiles avec les « gros » de l'industrie pharmaceutique. D'une certaine façon, une petite entreprise est quelque chose d'« inacceptable » pour un grand groupe. Soit il l'absorbe, soit il tente de l'éliminer.

Cela dit, j'espère vous avoir convaincus que créer une société pharmaceutique est une aventure qui vaut la peine d'être vécue !

² Boris Golden, « Osciller entre succès et échec : la trajectoire d'une start-up innovante », *Séminaire Ressources technologiques et innovation de l'École de Paris du management*, (ref RT130213).

DÉBAT

Norlevo, un produit très profitable

Un intervenant : *Pour vous développer uniquement par autofinancement et croître à une telle vitesse, vous avez dû réaliser des bénéfices considérables ! Comment l'expliquez-vous, dans la mesure où les prix des médicaments sont négociés avec les pouvoirs publics ?*

André Ulmann : Le prix de vente du Norlevo n'est pas très élevé (7,50 euros la boîte), mais les marges sont importantes. Les profits viennent aussi du fait que nous n'avons pas eu de frais de visiteurs médicaux ni de publicité sur ce produit, dans la mesure où nous n'avons aucun concurrent. De plus, nous avons réussi à l'exporter très rapidement dans de nombreux pays, ce qui nous a permis de le produire en grands volumes.

Le choix des nouveaux produits

Int. : *Un de vos rôles personnels depuis la création de l'entreprise est de sélectionner les nouveaux projets. Comment procédez-vous ?*

A. U. : Je ne le sais pas vraiment moi-même. Je passe énormément de temps à lire, à rencontrer des gens, à aller dans des congrès, à interroger mon réseau. C'est effectivement moi qui apporte bon nombre de projets et cela m'angoisse un peu car je ne sais pas comment feront les plus jeunes par la suite. Ils sont accaparés par le quotidien, or, trouver de nouvelles idées demande du temps et de la réflexion. Il faut parvenir à évaluer le potentiel d'un brevet n'ayant pas été développé par l'entreprise auquel il appartient. C'est d'autant plus difficile que la concurrence est féroce : quand une société vend son portefeuille, tout le monde se précipite. Pour que l'entreprise continue à prospérer, nous devons sélectionner un nouveau projet chaque année, ce qui n'a rien d'évident.

Les innovations non technologiques

Int. : *Vous intéressez-vous seulement à l'innovation technologique ou à d'autres formes d'innovation, comme l'innovation par les usages ?*

A. U. : Nous sommes très attentifs à toute possibilité de trouver de nouvelles indications à nos produits ou d'obtenir des extensions d'AMM. Nous essayons aussi de vendre des services associés à nos produits. Le Lysodren, par exemple, est un médicament difficile à doser car, si l'on en donne trop peu, il n'a pas d'effet, et si l'on en donne trop, il provoque des effets indésirables assez sévères. Nous offrons à tout prescripteur de notre produit de réaliser les dosages pour lui sous forme d'un service (Lysosafe).

Les essais cliniques

Int. : *Vous sous-traitez une part considérable de vos activités. Qu'en est-il des essais cliniques ?*

A. U. : Nous nous chargeons de la conception des essais et du traitement des données cliniques, et nous confions tout ce qui est suivi à des sociétés de services. Par ailleurs, nous choisissons en général des projets pour lesquels les essais cliniques restent raisonnables. Il faut savoir que certains médicaments doivent être testés sur 30 000 sujets pendant cinq ans... Pour la deuxième génération de la contraception d'urgence, nous avons dû réaliser des essais sur près de 5 000 femmes, mais il s'agissait d'un traitement unique, relativement plus facile à gérer.

Les partenariats d'entreprises

Int. : *N'avez-vous jamais envisagé de travailler en réseau avec des entreprises du même type que la vôtre ?*

A. U. : J'ai cherché en vain des sociétés avec lesquelles nous aurions pu créer des joint-ventures, car il n'en existe pratiquement pas qui aient le même profil que nous. La plupart des entreprises de notre taille ne vendent leurs produits qu'en France, alors que nous commercialisons les nôtres dans le monde entier. Nos activités et nos obligations sont plus proches de celles de Sanofi Aventis, mais un groupe de cette taille n'aurait aucun intérêt à un partenariat avec nous, sauf éventuellement pour distribuer nos produits. En revanche, on voit apparaître de plus en plus de regroupements de petites sociétés locales, notamment pour vendre des produits génériques. Cela nous interpelle car ces regroupements bénéficient de moyens opérationnels beaucoup plus importants que les nôtres.

La taille de l'entreprise

Int. : *Il n'est pas commun de considérer qu'une entreprise de 110 personnes est trop importante et qu'il est urgent de la scinder en deux. La plupart des gens considèrent que ce n'est le cas qu'à partir de 5 000 personnes...*

A. U. : En matière de R&D, il est clair que l'on a intérêt à fonctionner en petites unités. Ce qui pose problème est l'aspect commercial, d'où l'avantage de constituer des réseaux ou d'être en liaison avec une entreprise plus importante, qui puisse se charger de la vente dans les différents pays. Mais, comme je l'ai indiqué, je n'ai pas réussi à trouver d'entreprises avec lesquelles nouer des partenariats.

Int. : *Que pensez-vous de la perspective de scinder l'entreprise en deux ?*

A. U. : Il comprend notre démarche et de toute façon, ce qui l'intéresse est essentiellement le retour sur investissement. Dans la mesure où notre développement se poursuit, tout va bien.

Le profil des médecins créateurs d'entreprises

Int. : *En général, les médecins qui créent des entreprises ont du mal à s'entendre avec les financeurs. D'une part, ils sont très créatifs et pensent toujours au "coup d'après". D'autre part, leur savoir n'est pas de type "explicite". Ils ont l'habitude de s'adresser à des patients, à qui ils n'exposent pas l'ensemble de leur raisonnement. Comment avez-vous surmonté ce genre de difficulté ?*

A. U. : Je constate, comme vous, que les médecins créateurs d'entreprises rencontrent souvent d'importants problèmes relationnels. De plus, ils ont du mal à s'accommoder de la notion de profit. Or, les entreprises pharmaceutiques ont quand même pour objectif de gagner de l'argent. La solution consiste en général à leur imposer, en échange de l'apport de fonds, la présence d'un financier, ou d'un pharmacien, ou de quelqu'un qui sort d'une école de commerce. Personnellement, j'ai passé quinze ans dans l'industrie avant de créer ma société, ce qui m'a permis de me familiariser avec ce milieu et avec ses modes de fonctionnement.

Le choix de la France

Int. : *Votre société est implantée dans plusieurs pays, ce qui vous a probablement conduit à comparer les niveaux d'imposition. Allez-vous rester en France ?*

A. U. : Ce serait certainement plus intéressant d'aller ailleurs, mais je n'en ai pas envie. Je suis français, j'ai bénéficié d'un certain nombre d'avantages et je trouverais déloyal de partir. En revanche, je trouve un peu pénible d'en être à mon septième contrôle fiscal en quinze ans...

Présentation de l'orateur :

André Ulmann : docteur en médecine, docteur ès sciences, spécialiste en néphrologie et médecine interne, il a passé quinze ans au sein du groupe Hoechst Marion Roussel où il a exercé successivement des fonctions de responsable projet international, de directeur médical, et de responsable de recherche et développement en hormonologie ; il a créé le laboratoire HRA Pharma en 1996 dont il est président-directeur général ; il est membre du conseil d'administration de plusieurs petites entreprises dont il contribue à assurer le démarrage.

Diffusion juin 2013