

**L'ATTRACTIVITE ET LA COMPETITIVITE
DE LA FRANCE :
ENQUETE DU LEEM AUPRES DES INDUSTRIES DE SANTE**

Synthèse du Rapport Final

Septembre 2010



A. Objectifs et grandes lignes de l'approche de l'enquête

Au début de l'année 2009, le Président du LEEM, Monsieur Christian Lajoux, a souhaité conduire une grande enquête sur la **perception qu'ont de la France les centres de décision des grands groupes industriels du médicament** comme destination de leurs investissements. Cette initiative s'inscrivait alors dans la perspective de la tenue du CSIS en octobre 2009, et elle a aujourd'hui vocation à venir nourrir avec des **propositions concrètes** les orientations qui y ont été décidées depuis.

La **méthodologie** retenue s'est appuyée sur des entretiens qualitatifs destinés à recueillir la perception de l'attractivité de la France auprès d'un panel de grands acteurs du médicament, **leaders mondiaux** originaires de pays à tradition industrielle dans ce domaine (France, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Etats-Unis, Japon), et quelques **acteurs clé nationaux en France**.

Il a été proposé de participer à cette enquête aux 20 leaders mondiaux du médicament, ainsi qu'aux 5 plus grands acteurs du médicament en France. Sanofi aventis faisant partie des 2 ensembles, 24 groupes pharmaceutiques ont été sollicités et 19 d'entre eux ont accepté de participer à l'enquête. Parmi les **73 personnes**¹ qui ont été interrogées au sein de ces groupes, **55%** avaient un **périmètre de responsabilité mondial** et **18%** un **périmètre de responsabilité européen**.

La Recherche publique étant rapidement ressortie comme un atout potentiel de la France, il a paru important de compléter l'enquête dans un deuxième temps par des entretiens auprès de responsables d'**organismes de recherche publique** actifs dans le domaine de la santé et des sciences de la vie, et d'une sélection d'**acteurs clé de l'environnement** (organismes publics de financement, autres industries de santé, ...).²

B. Les points saillants de l'enquête

1. Un marché qui reste relativement attractif
2. Une tradition industrielle de grande qualité, obérée par une perception de l'environnement social en décalage avec la réalité
3. Un environnement de Recherche & Développement très performant, au potentiel sous exploité
4. La perception positive d'un environnement politique qui évolue

¹ Voir liste en annexe 1

² Voir liste en annexe 2



1. Un marché qui reste relativement attractif

- La France est par sa taille un des deux grands marchés européens et le troisième marché mondial après les Etats-Unis et le Japon (2008).
 - En revanche, à l'instar des pays d'Europe de l'Ouest, elle est aujourd'hui prise en étau entre deux grandes forces géoéconomiques dont l'attractivité est forte :
 - Les **Etats-Unis d'Amérique**, premier marché mondial, presque quatre fois plus gros que le n°2, où la baisse prévisible des niveaux de prix sera compensée par un afflux de plus de 30 millions de patients supplémentaires ;
 - Les **pays émergents**, qui affichent une croissance attendue beaucoup plus forte que les pays développés, dont les marchés mûrs sont fortement contraints par la maîtrise nécessaire des coûts de santé.
- L'attraction exercée par les pays émergents sur les flux d'investissement est d'autant plus forte que :
- La croissance attendue est associée à une taille de marché importante (Chine, Inde, Russie, Brésil,...) ;
 - Ces pays demandent des investissements locaux pour accéder à leur marché.

2. Une tradition industrielle de grande qualité, obérée par une perception de l'environnement social en décalage avec la réalité

La perception de l'environnement industriel de la France est très positive sur de nombreux aspects, ce qui explique sa position de **premier producteur et premier exportateur de médicaments en Europe**, et de troisième exportateur mondial :

- La qualité des ingénieurs et des techniciens ;
- L'existence d'une infrastructure de transports et de télécommunications ;
- Une tradition industrielle forte dans le domaine du médicament, issue de la politique d'investissements conduite à la fin du XXème siècle ;
- La qualité du système de distribution des médicaments.

En revanche, la **perception de l'environnement social n'est pas bonne**. Ceci est essentiellement imputable à trois facteurs largement médiatisés hors de France :

- La législation sur les 35 heures ;
- Le climat social et en particulier les mouvements de grève dans les transports et la fonction publique ;
- Les séquestrations de dirigeants d'entreprises.



Cette **perception** est **nuancée** par les industriels qui ont une connaissance plus intime de la France, et s'avère selon eux en **décalage avec la réalité** :

- La bonne productivité de sa main d'œuvre lui permet, selon certains, d'être plus compétitive que des pays ayant mis en place des politiques fiscales extrêmement favorables (l'Irlande, par exemple, où les niveaux de salaires élevés absorbent les économies fiscales) ;
- Le pays se réforme dans un climat social qui reste, jusqu'à présent, assez paisible : assouplissement des 35 heures et législation sur les heures supplémentaires, réforme des régimes spéciaux de retraite et d'assurance maladie, instauration du service minimum,... ;
- D'autres pays connaissent également un environnement du travail complexe et contraignant et des relations sociales parfois tendues (Italie, Allemagne, Hollande).

Le « taux d'équipement » en usines de médicaments est d'ores et déjà important en France, alors que l'industrie du médicament traditionnelle connaît globalement une situation de surcapacité due au développement des génériques. Compte tenu de la rareté des grands projets d'investissements industriels (capillarité des sites existants, rationalisations en cours des outils de production, montants associés) et de l'attractivité des pays émergents, il ne faut pas s'attendre à des investissements importants dans ce domaine en Europe de l'Ouest.

Néanmoins, des efforts d'accompagnement de l'amélioration de la productivité sont nécessaires, pour limiter le risque de désinvestissements et défendre le tissu industriel existant. Il existe en effet selon les industriels une certaine résistance française à la transformation qui, si elle semble limiter les pertes d'emplois à court terme, condamne la compétitivité de l'outil industriel à moyen terme par un déficit d'adaptation et de compétitivité.

Enfin, capter les investissements dans de nouveaux outils de production de biomédicaments (qui ne seront pas de la même ampleur que ceux consentis pour les usines de production « classique », ni en valeur, ni en termes d'emplois) tiendra plus de la compétitivité et de l'attractivité de l'amont de la chaîne, au niveau de la Recherche. C'est là que les efforts importants doivent être exercés.

3. Un environnement de Recherche & Développement très performant, au potentiel sous exploité

La France bénéficie d'**atouts importants** pour être un acteur mondial performant de la recherche et du développement dans le domaine des sciences de la vie, notamment :

- La force de frappe de la Recherche Publique dans le domaine biomédical, avec de grands organismes réputés mondialement (INSERM, CNRS, Institut Pasteur, Institut Curie, CEA,...), bien classés dans les indices d'impact ;
- L'excellence française dans des domaines comme l'ingénierie, les mathématiques, la physique,... alors que la pluridisciplinarité émerge comme un levier critique de la performance de la Recherche ;
- La qualité du système de santé et le niveau de compétence des cliniciens, en médecine « de terrain » comme en recherche clinique ;
- La réputation de leaders d'opinion de dimension internationale dans plusieurs domaines thérapeutiques (cancer, sida, infectiologie, SNC,...).



La France, contrairement à d'autres pays, **n'arrive pas à transformer ces atouts en véritables avantages compétitifs**. Les raisons sont multiples et de plusieurs ordres :

- La Recherche dans les sciences de la vie n'a pas bénéficié, par le passé, d'une politique d'investissements forte, focalisée et coordonnée :
 - À l'image de ce que le pays a su accomplir pour la Recherche fondamentale et appliquée dans des domaines d'excellence aujourd'hui reconnus (atome, aéronautique,...) ;
 - La politique d'investissements des années 80 - 90 dans le secteur du médicament ayant en outre privilégié, avec succès, la dimension industrielle.

- L'éclatement de la Recherche Publique, qui se traduit par l'existence de nombreux acteurs (organismes nationaux de Recherche, agences d'évaluation, agences de financement, universités et centres hospitalo-universitaires, pôles d'excellence,...), et qui a conduit à la mise en place en 2009 de « l'Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé ».

Cette initiative est appréciée des industriels qui la connaissent et ils la considèrent comme un pas dans la bonne direction, qui doit se concrétiser rapidement par des mesures visibles, notamment la mise en place du « guichet unique ».

- La relative dispersion des investissements publics ne favorise pas l'émergence de grands pôles (« bio-clusters ») ayant la masse critique pour déployer une ambition visible à l'international.

Même si l'autonomie des Universités et l'émergence de pôles de compétitivité sont appréciées sur le principe, leur nombre et leur éparpillement ne favorisent pas une interface efficace avec les industriels, notamment lorsque les centres de décision de R&D sont localisés hors de France. De même, le nombre de cancéropôles, de génopôles,... est le reflet d'une structure complexe et fragmentée.

En revanche, la sélection envisagée de cinq Instituts Hospitalo-Universitaires devrait sans doute permettre de créer une maille structurelle mieux adaptée aux besoins des industriels et à une visibilité internationale.

- L'insuffisance du nombre de Partenariats Publics-Privés traduit des difficultés plus importantes que dans d'autres pays à collaborer, pour un ensemble de raisons :

- Des processus d'évaluation et de valorisation des projets à optimiser
 - . Insuffisante prise en compte du besoin de **sélectivité**, des exigences des marchés et du contexte réglementaire pour être compétitif au niveau international ;
 - . **Complexité** et **lenteur** du processus dus au nombre d'interlocuteurs impliqués et à l'absence de convergence ;
- Un environnement culturel français qui évolue, mais qui **oppose encore trop les mondes du public et du privé** : parcours de formation, modalités d'évaluation des chercheurs, forte aversion au risque de la part, non seulement des chercheurs, mais aussi des industriels et des financeurs.

Les symptômes sont multiples : insuffisance de **mobilité** entre public et privé, insuffisance **d'orientation industrielle des projets**, manque de reconnaissance de **l'intérêt de la recherche appliquée et translationnelle**, faible attractivité de la France pour les **chercheurs internationaux** (hormis les grands centres d'excellence),...



- **Un problème d'image de notre Recherche** qui doit mieux refléter sa valeur auprès des industriels à l'international, mais également vis-à-vis de l'ensemble du tissu national : grand public, partenaires sociaux, médias et décideurs politiques.

4. La perception positive d'un environnement politique qui évolue

En synthèse, la France est perçue comme faisant partie des grands pays industrialisés offrant un environnement politique stabilisé, une infrastructure de transport et de télécommunications de qualité, des compétences reconnues dans les domaines techniques, médicaux et scientifiques, et un marché attractif en termes de taille et d'accès au marché.

Elle se situe au sein d'un bassin de compétition naturel que constitue l'Europe de l'Ouest, prise dans l'étau d'un fort décalage de croissance avec les pays émergents et du potentiel de résistance des Etats-Unis d'Amérique (taille du marché et intégration linguistique, réglementaire, et du système de santé par comparaison à la mosaïque européenne ; compétitivité de la Recherche,...).

La France se distingue cependant du reste de l'Europe par une **volonté politique** affichée de considérer les **industries de santé** comme un **secteur stratégique**, qui s'accompagne d'un ensemble de **mesures et d'initiatives concrètes** saluées par l'industrie, en particulier :

- Relance du CSIS (Conseil Stratégique des Industries de Santé) avec l'implication du plus haut niveau de l'État et de 3 Ministères (Économie, Industrie et Emploi ; Enseignement Supérieur et Recherche ; Santé et Sports) ;
- Rencontres « R&D Dating », initiées en 2009 sous l'égide de la Présidence de la République ;
- Organisation des États Généraux de l'Industrie, où les industries de santé étaient une des 5 filières industrielles qui ont fait l'objet d'un groupe de travail spécifique ;
- Lancement du Grand Emprunt, avec une place importante accordée à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche ;
- La mise en place en 2009 de « l'Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé » pour coordonner l'action de la Recherche Publique dans le domaine ;
- « La santé, le bien-être, l'alimentation et les biotechnologies », axe prioritaire n°1 de la Stratégie Nationale de Recherche et d'Innovation ;
- La réforme du Crédit Impôt Recherche en 2008, largement appréciée des industriels mais pas toujours comprise, notamment au sein des centres de décision internationaux.



Il convient de **faire levier sur cette volonté politique**, en particulier en capitalisant et en exprimant les atouts importants de la France, notamment dans le domaine de la Recherche Publique.

On ne pourra améliorer l'efficacité de la Recherche en France dans le domaine de la santé qu'à trois conditions :

1. Réduire le décalage entre réalité et perception, notamment du point de vue des grands groupes internationaux ;
2. Initier une stratégie de communication vis-à-vis des principales parties prenantes de l'environnement français, afin de développer une convergence d'intérêt, une cohérence des politiques et des approches solidaires ;
3. Poursuivre les réformes d'organisation de la Recherche et mettre en œuvre une politique volontariste et ambitieuse de promotion de l'excellence française et de développement des partenariats publics-privés.

C. Un volet de recommandations concrètes proposé par le LEEM à partir des enseignements de l'enquête

1. Développer la convergence d'intérêts entre les acteurs grâce à des actions de communication ciblées

- Vers les grands groupes industriels, et en particulier les patrons de filiales en France, qui doivent être considérés comme de véritables ambassadeurs de la compétitivité du pays au sein de leur entreprise ;
- Vers les acteurs de la recherche publique et privée, pour accroître la connaissance réciproque des environnements et des contraintes, et à terme pour développer et renforcer les partenariats ;
- Vers les partenaires sociaux, pour faire comprendre les enjeux liés à la perception de l'environnement social en France et contribuer à réduire le décalage entre perception et réalité ;
- Vers les décideurs politiques et les autorités à tous les niveaux, pour rappeler la valeur économique créée par les industries de santé, et le levier qu'est la santé pour améliorer le bien être de la population et la compétitivité des entreprises françaises (« la santé, facteur de productivité »).



2. Réaliser le potentiel de la Recherche française

- Soutenir et prolonger l'action de « l'Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé », en particulier en faisant levier en termes de communication sur les partenariats réussis (« success stories ») ;
- Activer « l'Alliance de la Recherche et l'Innovation des Industries de Santé », créée en miroir de « l'Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé », avec pour vocation de :
 - a. **Fédérer** les grands acteurs de la recherche privée dans les sciences du vivant — médicaments, vaccins, dispositifs médicaux (en particulier diagnostics), imagerie, santé animale,... — et constituer une plateforme d'échange, de discussion, et de recommandations communes ;
 - b. S'ériger comme un **interlocuteur** naturel, légitime (représentatif de l'industrie privée) et privilégié de « l'Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé » et proposer, conjointement, des **recommandations** pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation de la Recherche et en superviser la mise en œuvre ; par exemple :
 - Identification de **domaines prioritaires de Recherche**, en cohérence avec les **priorités de santé publique** ;
 - Plateforme de recommandations concrètes pour faciliter la **création et le financement de partenariats publics-privés** dévolus à des **projets de recherche industrialisables et économiquement viables** ;
 - . Mesures visant à clarifier la politique de **valorisation** et adapter les processus **d'évaluation** des projets : critères d'évaluation retenus, niveau de sélectivité, accélération et non redondance de l'évaluation par plusieurs instances,... ;
 - . Mesures favorisant les **activités** et les **modalités de financement de recherche fondamentale et translationnelle** : évaluation et accompagnement de projets de transfert, labellisation et/ou décision de financement liée à la valorisation et aux engagements des inventeurs, notamment en termes de contrôle et de direction des sociétés créées,... ;
 - . Développement d'une culture de création de **valeur scientifique et médicale**, mais aussi **industrielle et économique** ;
 - . **Veille** sur les pratiques de transfert et d'accélération à **l'international** ;
 - Travail de **cartographie des expertises** et des domaines d'excellence ;



- Initiatives pour améliorer la **formation** et les **carrières** des chercheurs et optimiser la filière de la Recherche en France, dans le domaine des sciences du vivant :
 - . Formation spécifique à la Recherche dans le domaine des sciences du vivant ;
 - . Carrières et mobilité ;
 - . Évaluation des chercheurs, qui doit faire une part plus grande aux dépôts de brevets, à la valorisation et aux partenariats industriels, et plus seulement aux publications ;
 - . Intéressement des chercheurs aux transferts et à la valorisation ;
 - . Établissement des passerelles entre les disciplines concourant aux découvertes de demain,... ;
 - Propositions d'adaptation de la législation pour maintenir et améliorer la **compétitivité de l'environnement réglementaire** français par rapport aux autres pays (expérimentation animale, cellules souches, protection de la propriété intellectuelle, valorisation de l'innovation,...) ;
 - Mesures facilitant les opérations de **recherche clinique** (contractualisation, part de la recherche clinique dans l'évaluation des cliniciens,...) ;
 - Création d'un « **Prix de la recherche Française pour les Sciences du Vivant** » ;
 - Mise en œuvre d'un **plan de communication à l'international** ;
 - Fédération du **réseau de chercheurs d'origine française installés à l'international**, afin de consolider les passerelles entre Recherche française et acteurs internationaux.
- ... Et ainsi se renforcer sur les deux piliers public et privé de la Recherche et constituer un levier stratégique d'attractivité de la France pour la Recherche et le Développement dans le domaine des sciences de la vie et de la santé.

* * *



Annexe 1 : Responsables et Dirigeants de l'industrie du médicament interrogés

Groupe	Prénom	Nom	Fonction
Abbott	Karine	Fanous	Opérations Cliniques France
	Frédéric	Fleurette	Market Access Director Western Europe & Canada
	Gérard	Goldfarb	Directeur médical France
	Valérie	Hervé-Bannier	Market Access / Government Affairs France
	Laurent	Kirsch	Président Abbott France
Amgen	Louis-Charles	Viossat	Affaires Publiques Europe
	Marc	de Garidel	Vice Président Europe du Sud
AstraZeneca	Will	Dere	Senior VP, International Chief Medical Officer
	Bruno	Angelici	Executive Vice President, Europe, Japan, Asia-Pacific, Latin America
	Robert	Dahan	Président, France
	Anders	Eklblom	Executive VP, Development
	Anci	Kvarnström	Vice President Global Supply Chain
	Ian	Lundberg	Executive VP, Global Discovery Research
	Ulf	Sather	Regional VP, Europe
Baxter International	Karin	Wingstrand	Vice President Clinical Development
	Bernard	Landes	Directeur Financier France
	Peter	Nicklin	CVP, President - Europe
Bristol-Myers Squibb	Norbert	Riedel	Chief Scientific Officer
	Michael	Giordano	VP Development Teams- Global Development and Medical Affairs
	Elliott	Levy	VP Global Development Operations
	Marie-Pierre	Sbardella	VP Technical Operations Europe & MEAAP
Boehringer Ingelheim	David	Veitch	Sr. VP Europe Marketing & Brand Commercialization
	Pascal	Bilbault	Clinical Research Director, France
	Muriel	Halm	Directeur Communication et Affaires Publiques France
Eli Lilly	Jean	Scheffsik de Szolnok	Président France
	Martin	Bott	CFO, Global Manufacturing & Quality
	Timothy	Garnett	VP, Chief Medical Officer, Global Medical, Regulatory & Safety
GlaxoSmithKline	Jacques	Tapiero	Président, Intercontinental Operations
	Jean-Noël	Bail	Directeur Affaires Économiques et Gouvernementales GSK France
	Soizic	Courcier	Directeur Médical GSK France
	Hervé	Gisserot	Président GSK France
	Jorge	Kirilovsky	Directeur Centre de Recherche GSK Les Ulis
	Atul	Pande	Senior Vice President, Neurosciences Medicines Development Center
	Marc	Santesmases	Directeur Site de Production GSK Evreux
Ipsen	Patrick	Vallance	Senior Vice President Drug Discovery
	Etienne	de Blois	Président, France
	Eric	Drapé	Executive VP, Manufacturing & Supply Operations
	Christophe	Jean	Executive VP, Chief Operating Officer
	Stephane	Thirolaix	Executive VP, Corporate Development
Johnson & Johnson	Didier	Véron	Affaires Publiques et Communication Corporate
	Jane	Griffiths	International Vice President – Area North, Janssen Cilag EMEA
	Jaak	Peeters	Company Group Chairman, Pharmaceuticals, EMEA
	Robert	Sheroff	President, Global Pharmaceuticals Supply Group, J&J
Merck & Co	Johan	Van Hoof	COO, Global Development Organization, Pharmaceuticals, J&J
	Joe	DeGeorge	VP Développement Préclinique et Toxicologie
	Peter	Honig	Senior VP Merck Research Laboratories
	David	O'Connell	Directeur Site de Production La Vallée
	George	Rizk	Commercial Operations, Europe
	Nigel	Thompson	Directeur Exécutif, Stratégie Economique
Merck KgaA / Serono	Roberto	Gradnik	VP Commercial Operations Europe
	Christopher	Huels	VP Research & Development
Novartis	Eric	Cornut	Directeur Opérations Commerciales Europe
	Trevor	Mundel	Head of Development
	Rick	Priest	Head of Strategy & Operations
Pfizer	Leigh	Bonney	Head of R&D Strategic Management Group
	Olivier	Brandicourt	President, BU Primary Care
	Anthony J.	Maddaluna	VP Global Manufacturing Strategy and Supply
Pierre Fabre	Eric	Ducourneau	Secrétaire Général
	Jean-Pierre	Garnier	Directeur Général
Roche	Jean-Jacques	Garaud	Head of Roche Pharma Research & Early Development
	Hervé	Hénaff	Directeur Affaires Publiques et Développement France
	Mondher	Majoubi	Global Head of Medical Affairs, Oncology
	Jacky	Vonderscher	Global Head of Molecular Medicine Labs
Sanofi-Aventis	Philippe	Alaterre	Directeur des Études Stratégiques - Affaires Industrielles
	Marc	Cluzel	Senior Vice-Président, Opérations Scientifiques et Médicales
	Jean Pierre	Lehner	Senior Vice-Président, Chief Medical Officer
	Philippe	Luscan	Senior Vice-Président - Affaires Industrielles
	Jean-Philippe	Santoni	Directeur Développement Industriel et Innovation
	Hanspeter	Spek	Président, Opérations Globales
Servier	Marie-Noëlle	Banzet	Vice-Présidente — Directeur des Affaires Publiques
	Christian	Bazantay	Secrétaire Général
Takeda	Erich	Brunn	CEO Takeda Pharmaceuticals Europe
	Michael	George	Managing Director TGRD (Takeda Global Research & Development) Europe



Annexe 2 :

**Responsables d'organismes de recherche publique,
d'organismes publics de financement,
d'autres industries de santé,
et acteurs clé de l'environnement interrogés**

Nom	Organisme / Institution
David Appia	Agence Française de l'Investissement International
Gilles Bloch	CEA, Direction des Sciences du Vivant
Dominique Costantini	BioAlliance
Alice Dautry	Institut Pasteur
Virginie Fontaine Lenoir Annie Geay	OSEO
Thierry Herbreteau	St Jude Medical
Georges Hibon	bioMérieux
Dominique Maraninchi	INCa
Arnold Munnich	Présidence de la République
Patrick Netter Marc Ledoux	CNRS
Alain Ripart	Groupe Sorin
Christian Seux	Snitem
André Syrota	Alliance Nationale pour les Sciences de la Vie et de la Santé, INSERM
Elias Zerhouni	Ancien Directeur du NIH

* * *

**La version intégrale de ce rapport est disponible au téléchargement sur
<http://www.leem.org>**



www.aec-partners.com

Paris ■ New York

27 avenue Pierre 1^{er} de Serbie
75116 Paris - France

Switchboard + 33 1 53 05 30 00
Fax + 33 1 53 05 30 01

**François Sarkozy
Rodolphe Gobe**