

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ÉPREUVE DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
BOITIER PHARMA

La commission de choix de sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence.

Les correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion. En tout dernier lieu, c'est au correcteur que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité en n'oubliant pas que le niveau des candidats ne peut en aucune façon être comparé avec celui de l'université.

I- Analyse de la situation de l'entreprise

1) Analysez l'environnement global de l'entreprise BOITIER PHARMA en utilisant la méthode PESTEL.

Référence au programme :

2. Élaborer une stratégie

2.1. Établir un diagnostic stratégique

- L'analyse de l'environnement

Compétences attendues :

- Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise
- Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique
- Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic.

La méthode PESTEL permet d'étudier l'environnement global de l'entreprise et de déterminer les tendances structurelles auxquelles l'entreprise doit faire face. Elle consiste à identifier les composantes (politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales) de l'environnement qui influencent le devenir de l'entreprise. Cette méthode permet de mettre en évidence les évolutions suivantes :

- ξ une évolution dans la composante économique : on peut noter que certains pays comme les pays de l'Est (dans lesquels Boitier Pharma est implantée) n'ont pas de systèmes de santé et connaissent depuis quelques années une situation conjoncturelle difficile (ex : variations de change). Cette situation pose problème à l'entreprise.
- ξ une évolution dans la composante sociologique : le vieillissement de la population est un facteur essentiel dans certaines pathologies. Ainsi, les personnes âgées ont plus souvent des troubles neuromusculaires. D'où des maladies comme celles d'Alzheimer, de Parkinson. Par ailleurs, les modes de vie évoluent et conduisent à des changements alimentaires qui génèrent des maladies comme l'obésité. C'est une opportunité pour Boitier Pharma.
- ξ une évolution dans la composante technologique : les recherches récentes ont conduit à des découvertes importantes dans les biotechnologies, technologies novatrices qui vont prendre de plus en plus d'importance (40 % des médicaments en 2011). Cette évolution menace l'activité actuelle de Boitier Pharma mais peut aussi constituer une opportunité si l'entreprise parvient à l'exploiter.
- ξ une évolution dans la composante légale : les lois de financement de la Sécurité sociale française (mais aussi d'autres pays européens comme l'Allemagne, l'Italie ou l'Espagne) imposent, compte tenu des difficultés des systèmes de protection sociale, des baisses de prix, des déremboursements de certains médicaments de médecine générale (dits « de confort ») et le développement des médicaments génériques. Cette situation menace l'activité de Boitier Pharma.

2) Étudiez les forces concurrentielles de l'entreprise Boitier Pharma en vous appuyant sur l'approche de Michael Porter.

Référence au programme :

2. Élaborer une stratégie

2.1. Établir un diagnostic stratégique

- L'analyse de l'environnement

Compétences attendues :

- Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise
- Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique
- Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic.

Dans les années 1980, Michael Porter a mis en évidence différentes forces qui déterminent la concurrence et son intensité au sein d'un secteur d'activité et peuvent influencer sur les facteurs-clés de succès des activités. Ces forces concurrentielles sont au nombre de cinq : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les entrants potentiels et les offreurs de produits de substitution.

- ξ En ce qui concerne la rivalité entre les firmes existantes : le marché des médicaments de médecine générale est un marché segmenté par pays, en faible croissance et dominé par quelques grandes firmes. La concurrence entre les entreprises est donc plutôt intense.
- ξ En ce qui concerne le pouvoir de négociation des clients : il faut s'intéresser à la fois aux distributeurs, aux prescripteurs et aux clients finaux de l'entreprise. Les distributeurs sont liés à l'entreprise par des accords de commercialisation depuis de nombreuses années. De plus, Boitier Pharma dispose d'une plate-forme commerciale au Royaume-Uni et d'une force de vente propre qui est efficace face aux médecins prescripteurs (en grand nombre) et aux pharmacies. Quant aux clients finaux, ils achètent les médicaments prescrits par leurs médecins. Globalement, il semble donc que le pouvoir de négociation des clients ne soit pas très élevé.
- ξ En ce qui concerne le pouvoir de négociation des fournisseurs : son analyse révèle que l'entreprise dispose de ses propres plantations et stations de séchage de feuilles (en France, en Espagne et en

Italie) pour la fabrication de ses produits. Mais l'énoncé ne nous permet pas de savoir si cela est suffisant pour garantir à l'entreprise un approvisionnement indépendant. Par ailleurs, l'entreprise est son propre fournisseur de molécules à la base des médicaments qu'elle produit grâce à son activité de R&D interne. Mais on peut noter que Boitier Pharma dépend aussi de l'activité de recherche fondamentale de ses partenaires (centres de recherche ou universités) à qui elle a acheté des molécules. Les fournisseurs de l'entreprise exercent donc un certain pouvoir de négociation.

- ξ En ce qui concerne la menace de produits de substitution : au sens strict, les produits de substitution sont des produits qui répondent aux mêmes besoins que les médicaments fabriqués par Boitier Pharma (ex : médicaments homéopathiques, phytothérapiques). Aucun élément de l'énoncé ne nous permet d'évaluer cette menace.
- ξ En ce qui concerne la menace de nouveaux entrants : elle est réelle du fait de l'existence des fabricants de médicaments génériques qui pourront très prochainement tirer avantage du fait que plusieurs brevets détenus par Boitier Pharma vont tomber dans le domaine public d'ici un an ou deux. Néanmoins, il faut noter que les baisses de prix et les remboursements de médicaments ne favorisent pas l'entrée d'autres entreprises. Les volumes de ventes risquent en effet d'être limités tout comme le chiffre d'affaires de nouvelles entreprises.

3) Réalisez le diagnostic de l'ensemble des ressources et compétences de Boitier Pharma.

Référence au programme :

2. Élaborer une stratégie

2.1. Établir un diagnostic stratégique

- Les ressources stratégiques disponibles

Compétences attendues :

- Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique
- Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic.

➤ Ce sont les écrits d'Edith Penrose sur la croissance de l'entreprise qui sont en 1959, à l'origine de l'étude des ressources de l'entreprise. Deux catégories de ressources sont étudiées : tangibles et intangibles. Cette analyse des ressources permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

NB : si la référence à Edith PENROSE n'est pas exigée, en revanche la structure ressources tangibles et intangibles est attendue.

Les ressources tangibles : ce sont les actifs observables et matériels nécessaires à l'activité de l'entreprise : équipements, ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative.

- ξ Les équipements et ressources physiques : Boitier Pharma dispose de plusieurs sites de production certifiés selon les normes internationales ; de plantations et de stations de séchage des feuilles (mais nous en savons pas si elles sont suffisantes) ; d'un important réseau commercial qui lui assure une forte présence commerciale dans une centaine de pays ; de quatre centres de recherche performants dans le monde dont un situé à proximité de l'université d'Oxford et spécialisé dans les biotechnologies à destination des médicaments de médecine générale. Mais ces centres de recherche sont de petite taille ; ce qui constitue une faiblesse pour l'entreprise.
- ξ Les ressources financières : les fonds propres ont été apportés par la famille, ce qui assure un financement stable à l'entreprise. Des liquidités sont dégagées par la vente de certains médicaments de médecine générale ainsi que par la cession de licences d'exploitation. Mais la baisse récente des bénéfices, de la marge d'exploitation et de la trésorerie de Boitier Pharma réduit les marges de manœuvre financière.

- ξ *Les ressources humaines* : l'entreprise ne semble pas rencontrer de problèmes d'un point de vue quantitatif. Elle a un effectif de 4000 salariés dont 700 chercheurs (17,5% de l'effectif, ce qui peut sembler important mais est tout à fait conforme à la nature de l'activité de l'entreprise).

Les ressources intangibles : ce sont des ressources immatérielles (réputation, image, savoir et savoir-faire du personnel, ressources technologiques). On peut noter, à partir des informations contenues dans le cas, que :

- ξ Boitier Pharma effectue des dépenses régulières en R&D (15% de son CA), même si ces dépenses sont faibles comparées à celles des grands groupes pharmaceutiques (ex : Novartis, GlaxoSmithKline, Aventis). Elle dispose d'une trentaine de brevets déposés en France mais aussi à l'étranger. Ces brevets concernent des médicaments généraux à base de technologies chimiques ou de biotechnologies. Il est à noter que l'expiration prochaine de plusieurs brevets sur des médicaments clés fragilise l'entreprise parce qu'elle va conduire à une diffusion de l'innovation.
- ξ Le personnel de l'entreprise est compétent et a un certain savoir-faire tant dans le domaine commercial (exemple de la force de vente qui place les médicaments de Boitier Pharma dans de nombreux pays) que dans le domaine de la R&D puisque les chercheurs innovent. Ils ont proposé de nouvelles formulations ou de nouvelles applications pour les médicaments existants et développé de nouvelles formules de traitement.
- Faire un diagnostic des ressources est essentiel mais insuffisant. Ce diagnostic doit être complété par une analyse des compétences. C'est la capacité de l'entreprise à utiliser et déployer ses ressources pour atteindre un objectif donné. Les compétences peuvent être transversales ou non.
- ξ Boitier Pharma détient des compétences *spécifiques* à son métier : production de médicaments de médecine générale à partir de la chimie et à partir de l'extraction de principes naturels ; application des biotechnologies aux médicaments de médecine générale ; savoir-faire en R&D.
- ξ L'entreprise dispose également de compétences *transversales* tant en interne qu'en externe. En interne, ces compétences concernent la gestion de la qualité, et le développement de nouveaux médicaments pour répondre au mieux aux besoins des patients (ex : patchs) grâce à l'interaction et à la coordination entre la production et la recherche dans chaque usine. En externe, ces compétences transversales concernent les relations et la coordination de Boitier Pharma avec ses partenaires (universités, centres de recherche).

NB : on s'attachera à valoriser les candidats faisant référence à Hamel et Prahalad. En effet, certaines compétences peuvent être fondamentales. Pour cela, elles doivent présenter les trois caractéristiques suivantes :

- 1) être utilisable dans différentes activités,
- 2) contribuer significativement à la création de valeur pour le client,
- 3) être difficile à imiter par les concurrents.

Parmi les compétences étudiées ci-dessus, on peut considérer que celle liée à la R&D y répond et Boitier Pharma peut s'appuyer dessus pour développer les biotechnologies.

4) Dans quelle mesure Boitier Pharma dispose-t-il d'un avantage concurrentiel

Boitier Pharma dispose d'un avantage concurrentiel du fait de son patrimoine technologique. Ses ressources et les compétences notamment au niveau technologique lui ont permis de le développer. Cela est lié à un effort de R et D ainsi qu'à des partenariats.

II- Identification du problème de management et proposition de solutions

5) A partir des éléments précédents (analyse de l'environnement et diagnostic des ressources et compétences) identifiez et explicitez le problème de management stratégique rencontré par la direction de Boitier Pharma.

Boitier Pharma est centrée sur les médicaments de médecine générale issus de la recherche en chimie et en biotechnologies. L'entreprise doit faire face à un environnement en pleine mutation tant d'un point de vue réglementaire que technologique (cf. diagnostics précédents). Dans ce contexte, il s'agit pour l'entreprise de développer de nouveaux produits (les médicaments de spécialité) sur ses marchés actuels (ceux des pays développés).

Comme le révèle le diagnostic des ressources et compétences, Boitier Pharma doit résoudre la question de la gestion de son patrimoine technologique pour développer cette stratégie. Celui-ci est en effet vulnérable et ne permettra pas à Boitier Pharma de disposer d'un avantage concurrentiel à moyen ou long terme : les technologies possédées par l'entreprise sont plutôt vieillissantes (et on peut le penser, partagées par les concurrents) et Boitier Pharma n'exploite pas les technologies les plus prometteuses des biotechnologies qui lui permettraient de viser des médicaments de spécialité à fort potentiel au niveau mondial.

6) Proposez plusieurs solutions permettant à Boitier Pharma de renforcer son avantage concurrentiel. Justifiez votre réponse.

Référence au programme :

4. Mobiliser les ressources

4.1. Optimiser les ressources technologiques

- La politique d'innovation

Compétences attendues :

- Analyser les enjeux et les modalités d'une politique d'innovation.

L'objectif est de se repositionner au sein du DAS en développant le potentiel technologique. Pour résoudre le problème qu'elle rencontre, Boitier Pharma doit définir une nouvelle orientation pour sa politique d'innovation. La recherche-développement menée en interne ou en partenariat avec des entreprises et/ou des centres de recherche fondamentale, l'acquisition de brevets ou de licences d'exploitation sur un brevet, l'achat d'une entreprise disposant des technologies souhaitées sont les modalités possibles de cette politique d'innovation.

Pour que son patrimoine technologique soit à l'avenir moins vulnérable qu'aujourd'hui et permette à Boitier Pharma de développer la nouvelle orientation stratégique, celui-ci doit être enrichi. L'entreprise peut alors :

- ξ *augmenter son budget de R&D interne et le réorienter en centrant ses recherches sur les technologies les plus prometteuses des biotechnologies.* Si cette solution présente l'inconvénient d'être coûteuse, risquée et de prendre du temps pour conduire à une innovation, elle peut néanmoins être adoptée par Boitier Pharma car l'entreprise dispose déjà d'un centre de recherche en biotechnologies à Oxford et de chercheurs compétents dans ce domaine (mais sont-ils en nombre

suffisant ?). Elle a par ailleurs mis en place une organisation interactive et pertinente entre R&D et production. De plus, cet effort de R&D interne permettra à l'entreprise d'être crédible face à ses concurrents et sans doute de pouvoir négocier plus facilement des partenariats.

- ξ *mettre en place des partenariats technologiques* avec des entreprises du métier mais aussi avec des centres de recherche fondamentale et/ou des universités. Cette solution qui présente l'avantage de permettre un partage des coûts, des ressources et/ou des compétences peut être choisie par Boitier Pharma. L'entreprise a l'habitude de gérer des partenariats puisqu'elle travaille déjà avec des centres de recherche et universités en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis mais elle devra réorienter ses partenariats vers les nouvelles biotechnologies.
- ξ *acheter des brevets sur de nouvelles molécules ou obtenir des licences d'exploitation* de la part d'entreprises du secteur (exemple des petites sociétés de biotechnologies) ou de centres de recherche fondamentale (institutions prestigieuses aux Etats-Unis ou en Europe). Cette solution, qui permet à Boitier Pharma d'accéder rapidement à l'innovation pour un coût peu élevé, s'avère pertinente.
- ξ *acheter (en totalité ou en partie) des entreprises innovantes de biotechnologies*. Cette solution peut permettre à Boitier Pharma d'accéder rapidement aux technologies qu'elle souhaite mais elle n'est pas pertinente pour l'instant. L'entreprise vient déjà d'acquérir deux *start-up* américaines de biotechnologies et doit supporter les conséquences de cet achat (forte baisse des bénéfices, de la marge d'exploitation et de la trésorerie). Dans ces conditions, il n'est pas pertinent de réaliser de nouvelles acquisitions car elles risquent d'aggraver la situation de l'entreprise.

Finalement, Boitier Pharma a plusieurs solutions pour faire évoluer son patrimoine technologique : renforcer sa R&D interne, développer des partenariats technologiques avec des sociétés de biotechnologiques ainsi que des centres de recherche et/ou des universités, acquérir des brevets et des licences d'exploitation de molécules.

7) Indiquez et analysez les conséquences en termes de mobilisation des ressources humaines et financières qu'implique la mise en œuvre de ces solutions. Argumentez vos propositions.

Référence au programme :

4. Mobiliser les ressources

4.1. Mobiliser les ressources humaines

- L'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques

4.2. Financer les activités

- Le choix d'un mode de financement

Compétences attendues :

- Évaluer les besoins en ressources humaines dans une situation contextualisée.
- Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences.
- Choisir les modes de financement adaptés aux besoins d'investissement.

La mise en œuvre des solutions proposées en termes de politique d'innovation suppose la mobilisation de deux types de ressources.

➤ Boitier Pharma doit *d'abord* trouver les financements adaptés, c'est-à-dire **les ressources financières** lui permettant d'accéder aux nouvelles technologies souhaitées pour faire évoluer le patrimoine technologique et mettre en œuvre la stratégie choisie.

Le dirigeant de l'entreprise ne souhaite pas que Boitier Pharma accroisse son niveau d'endettement. Il ne veut pas rendre l'entreprise dépendante des banques et ce, d'autant qu'il dispose d'autres sources de financement possibles. Les liquidités générées par certains médicaments de médecine générale et les

sommes rapportées par la vente de licences d'exploitation sur d'autres médicaments fournissent en effet des ressources financières internes que Boitier Pharma peut utiliser rapidement. Mais une partie de ces ressources sera très certainement mobilisée pour atténuer les conséquences de l'acquisition récente des deux *start-up* américaines de biotechnologies.

Dès lors, compte tenu des contraintes auxquelles Boitier Pharma doit faire face, l'introduction en Bourse de l'entreprise avec augmentation du capital (comme le montre l'exemple de BO Science) constitue une alternative pertinente pour lever les fonds nécessaires à la conduite d'une activité de R&D interne ou conjointe ou à l'achat de brevets et/ou de licences d'exploitation.

On peut souligner dans le cas de Boitier Pharma que ce mode de financement peut être efficace à deux conditions :

- 1) que l'actionnariat ne soit pas trop dilué et que la famille Boitier conserve une part majoritaire du capital pour assurer une certaine stabilité et maintenir le caractère familial de l'entreprise.
- 2) que la période soit favorable à la levée de fonds sur le marché financier.

➔ Ensuite, la mise en œuvre de la nouvelle politique d'innovation de Boitier Pharma vers les technologies les plus prometteuses des biotechnologies nécessite la mobilisation de *ressources humaines*.

Les qualifications des chercheurs spécialisés en chimie ne seront en effet plus toutes aussi utiles qu'avant à Boitier Pharma. L'entreprise fait donc face à un besoin en chercheurs qualifiés dans le domaine des « nouvelles » biotechnologies pour répondre à l'augmentation du nombre de programmes de recherche qu'elle devra mener dans ce domaine. Pour cela, elle peut envisager de recruter de nouveaux chercheurs ou mettre en place des dispositifs de formation et de reconversion des chercheurs spécialisés en chimie médicinale vers les technologies prometteuses des biotechnologies.