



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

*Dossier réalisé par  
Sancha Salgueiro,  
iCEO #26313, France*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998

## Le Business développement en Biotechnologie - un avantage concurrentiel ?

De nombreuses sociétés de biotechnologie démarrent sur une simple idée : une possibilité de développement commercial pour une idée scientifique, souvent encore au stade embryonnaire. Leur survie en tant que société et leur croissance dépend souvent de la qualité de la science, mais aussi en grande mesure de l'équipe : la créativité des scientifiques et des autres membres fondateurs qui, pour pouvoir transformer les idées en produits, doivent pouvoir trouver de l'argent, et souvent beaucoup d'argent quand il s'agit de développer des produits pour la santé. Il existe de nombreuses idées géniales, protégées par de bons brevets, des projets fantastiques pour développer ces idées, et d'excellents chefs d'entreprise qui connaissent bien le monde de la finance, de l'industrie et les investisseurs et qui peuvent apporter à la société l'argent qui permettra la mise en application de ces idées. Mais pendant qu'ils s'occupent de l'aspect financier, qui développe les relations avec les partenaires ou les clients qui vont pouvoir participer au développement de la société, ou qui possèdent des technologies, des compétences ou une Propriété Intellectuelle complémentaires ? Qui garde un œil sur le marché pour détecter assez tôt les prochaines tendances, ou pour savoir si une grande société pharmaceutique ne cherche pas exactement le type de produit que votre petite société peut lui offrir, avec juste un petit travail de développement supplémentaire ? En fait, c'est toute l'équipe de direction qui fait cela, mais pas à temps plein ou de façon intégrée, car cela revient cher de trouver quelqu'un de très compétent et au stade de démarrage d'une société, chaque centime compte. Alors, soit il y a déjà une personne pour occuper ce poste dans la société, soit il n'est pas optimisé. Ce poste est-il suffisamment important pour apporter un avantage concurrentiel à la société ? Par exemple, le coût de l'embauche d'un responsable du Business Development est-il justifié par la valeur que cette fonction apporte à l'entreprise ?

Dans ce court article, nous allons voir en quoi consiste l'activité d'un responsable du Business Development dans une société de biotechnologie : ce qu'il fait, qui occupe de poste, et ce qu'il peut effectivement réaliser. Ces questions trouveront réponse à travers l'étude de cas d'une société de biotechnologie performante.

Alnylam est une société engagée dans le développement de thérapies basées sur l'interférence ARN (RNAi). Sur son site web, Alnylam annonce qu'elle a 12 programmes en développement, dont l'un d'entre eux est en « phase 1 » d'essais cliniques, et deux autres doivent entrer dans cette phase cette année. Alnylam n'a aucun produit sur le marché, et ses revenus viennent de ses accords de licences et de ses collaborations à des recherches. Il est clair que cette dernière activité, typiquement un travail de Business Développement, joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise.



Année fiscale 2006 (janvier à décembre 2006) en USD

Capitalisation boursière (Nasdaq, 29/12/2006)	850 M
Marge nette	-34 M
Marge opérationnelle	-39 M
Chiffre d'affaires	27 M

(sources – Yahoo finance et Alnylam SEC filings (ALNY : Nasdaq))

Au cours de ses quatre années d'existence, Alnylam a déposé plus de 20 licences et accords de collaboration de recherche. La signature d'accords stratégiques ont permis à Alnylam de passer d'une société de biotechnologie explorant encore une "nouvelle idée folle" à une société florissante cotée en bourse, leader dans l'un des domaines les plus excitants et prometteurs du développement de nouvelles molécules, détenant des brevets qui contrôlent tout le secteur. L'une des premières actions stratégiques de Alnylam a été de prendre le contrôle des brevets dans son domaine de spécialisation – la fusion avec la société de recherche Ribopharma en Allemagne en juillet 2003. C'est à ce moment-là que Alnylam a engagé un responsable du Business Development.

Dans les trois années qui ont suivi ce recrutement, Alnylam a mis en place un programme de licences et signé plus de 15 alliances, licences et accords de collaboration, tout en consolidant son portefeuille de Propriété Intellectuelle. A travers ces trois actions, Alnylam est devenue la référence pour tous les programmes de RNAi, alors que le programme de licence permettait à toutes les autres sociétés de continuer à travailler en laissant la porte ouverte à toute collaboration. Des licences furent accordées à des fins de recherche (Sigma, MWG, Quiagen, Dharmacon, IDT, Invitrogen, par exemple) ou pour des développements thérapeutiques sur des cibles spécifiques (Genecare, Nاستech, Calando), et des accords de collaboration mis en œuvre sur des secteurs thérapeutiques spécifiques, dont certains d'importance stratégique telle la collaboration avec Merck & Co à partir de 2003, amendée et prolongée en 2006, et avec Novartis en 2005. Ces affaires ont contribué pour 58.9 mil. \$ dans les capitaux propres (qui correspondent à 19.9 % de la valeur de la compagnie) plus 10 millions \$ en upfront en 2005.

Il ne serait pas raisonnable de dire que ces marchés ont été obtenus uniquement grâce l'équipe de Business Development – c'est toute la société qui a contribué à ce succès. Mais Alnylam est un bon exemple de la façon dont on peut apporter de la valeur à une société par une stratégie de Business Development bien pensée et appliquée par le développement de contrats de licence et de collaborations.

La réponse à la question à l'origine de l'étude de cas ci-dessus : "le recrutement d'un responsable du Business Development est-il un bon investissement" nous semble donc être, comme nous l'avons ainsi illustré, un grand : "oui, bien sûr !" Le Business Development contribue à la valeur de l'entreprise d'une manière qui va bien au-delà des stricts résultats des ventes – il est donc important de créer très tôt ce poste dans la vie d'une entreprise, pour concrétiser le potentiel de sa Propriété Intellectuelle et de ses collaborations.

*Dossier réalisé par  
Sancha Salgueiro,  
iCEO #26313, France*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998



## Quand commencer le Business Development ?

Pour faire un bon responsable du Business Development, il faut une personne expérimentée, pour effectuer un travail complexe. Et pour recruter une telle personne, il faut bien la payer, mais vous avez besoin de cette personne parce que ... vous avez besoin d'argent.

Les entreprises dans leur toute première phase d'existence ne sont pas un terrain typique pour un tel profil. Les premiers accords ou les premiers programmes sont plutôt négociés entre les fondateurs de l'entreprise (souvent des scientifiques et des entrepreneurs) et les investisseurs. Généralement les entreprises lanceront le recrutement d'un responsable du Business Development quand elles auront fait la preuve que leur technologie relève d'un bon concept, et qu'elles auront assis leur position en Propriété Industrielle et levé les fonds nécessaires pour assurer la continuation de leur activité.

Le bon moment pour recruter est également une question de timing et de "mode" de fonctionnement . en tant que start-up, l'énergie et la conduite nécessaires pour faire avancer une entreprise dans ces premières étapes n'est peut-être pas compatible avec la planification et la distance nécessaires pour voir l'entreprise dans le cadre plus large de ses concurrents et clients potentiels. Et il est difficile de passer d'un mode opportuniste de conclusion de marchés à la définition et à la mise en place d'une stratégie de développement. C'est sans doute pourquoi le regard acéré, la vision à long terme propre au Business Development sont le plus souvent associés à une seconde étape de la croissance de l'entreprise, après peut-être plusieurs financements et une certaine solidité du savoir-faire. Est-ce le meilleur modèle pour une entreprise de biotechnologie ? Les entreprises ne semblent pas avoir toujours le choix, mais pour celles qui ont pensé au Business Development assez tôt, le pari semble avoir payé.

## Qui sont les responsable du Business Development ?

Le problème fondamental avec le Business Development est qu'il requiert l'implication de plusieurs spécialisations. Il faut de fortes compétences stratégiques, mais dans l'application de la stratégie, les dons pour la négociation et pour la construction de relations à long terme sont les qualités les plus importantes. Ce sont souvent des avocats qui s'occupent des licences (qui est l'une des activités principales du Business Development), car la traduction matérielle d'un marché de Développement d'affaire est un contrat légal. Mais les accords de biotechnologies comportent des aspects technologiques très importants, et trouver des opportunités de licence et d'exploitation de ces biotechnologies demande des connaissances techniques plus approfondies que dans d'autres industries (comme l'industrie du disque par exemple). Ce qui ne veut pas dire qu'un avocat spécialisé en licences ne peut pas exercer efficacement l'activité de Business Development dans certains types de structures. Des sociétés telles que Collectis (France) ont créé d'énormes valeurs grâce à leurs licences technologiques avec un avocat à ce poste (environ 40 contrats de licence en 6 ans). Dans leur grande majorité, les descriptions de poste pour un responsable du Business Development exigent une double formation : un diplôme scientifique et des études de management, souvent de niveau MBA.

*Dossier réalisé par  
Sancha Salgueiro,  
iCEO #26313, France*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998



Si l'on se réfère à la description des profils recherchés dans les annonces de recrutement, vu la palette d'expérience et de qualités demandées, on peut se demander si l'on peut réellement trouver de telles personnes. Voici une liste des éléments le plus souvent demandés dans les annonces de recrutement:

- atteindre les résultats ciblés;
- piloter des occasions de revenus supplémentaires à partir des relations existantes tout en assurant l'optimisation maximale des interactions en cours;
- avoir une compréhension rapide et approfondie des produits et des services de la société;
- identifier de nouvelles opportunités commerciales, négociations contractuelles et conclusion de marchés;
- développer les opportunités en comprenant les exigences du client, en présentant et structurant un cadre commercial et scientifique pour répondre aux besoins des clients;
- construire et maintenir de fortes relations clients, identifier les besoins actuels et futurs et leur mise en ligne avec les capacités et la stratégie de l'entreprise;
- identifier les opportunités génératrices de valeur ajoutée par le biais de collaborations ou de fusions-acquisitions;
- agir en support de la direction en matière de planification et de définition de stratégie ;
- établir une forte relation de travail avec les équipes scientifiques et opérationnelles;
- identifier les nouvelles offres de produits et services et les transmettre de manière effective au Directeur du Développement Produits;
- travailler en liaison avec le service Marketing pour identifier les opportunités de mettre en avant le profil de la société auprès d'entreprises pharmaceutiques ou biotechnologiques dans le pays ou sur le continent;
- mettre en place des activités marketing tactiques (publications, RP, expositions, etc.).

Une longue liste d'exigences, mais pourquoi, serait-on tenté d'observer, inventer un nouveau nom, puisque, finalement, Business Development n'est qu'une dénomination à la mode pour Ventes ?!... En fait, pas tout à fait.

Un bon commercial s'occupe de ses clients et doit contribuer au développement continu de l'image et des produits de l'entreprise, mais un responsable du Business Development joue un rôle important dans la définition de la stratégie de l'entreprise, ce qui est rarement le cas pour un commercial. Découvrir de nouvelles technologies potentiellement intéressantes ou des produits qui peuvent être associés à ceux de la société, de nouvelles collaborations qui vont créer des synergies, par exemple apporter plus que la simple somme des deux partenaires et propulser l'entreprise dans les plus hautes sphères ; développer des stratégies d'approvisionnements qui vont au-delà du simple mode de sous-traitance : tout cela entre dans les attributions du Business développeur. Le Business développement devrait fonctionner comme l'antenne d'une entreprise, pour "sentir" le monde extérieur et transmettre ses impressions au "service de traitement central", pour combiner les nouvelles informations avec les informations internes afin d'obtenir de nouvelles données permettant à l'entreprise de mieux se positionner par rapport au marché. C'est aussi l'une de ses fonctions les plus créatives, et ce ne sont pas celles d'un commercial.

Dans la liste des exigences (et la liste ci-dessus n'est pas une compilation : toutes ces exigences viennent d'une annonce de recrutement) on voit clairement que ce poste est pluridimensionnel, avec des interactions ciblées sur les environnements internes et externes : les interactions internes, avec le Management (et souvent le Directeur du Business Development fait partie de l'équipe dirigeante) sont importantes, mais également celles avec la Recherche, le Développement de produits et le Marketing. Grâce à ses fréquents échanges avec des partenaires potentiels, il peut fournir des informations sur l'amélioration ou la création de nouveaux produits au tout début de leurs stades de Recherche ou de Développement. De plus, les marchés de Business Development sont plus proches des projets que des transactions pures : en effet, il s'agit de définir clairement les étapes et les

*Dossier réalisé par  
Sancha Salgueiro,  
iCEO #26313, France*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998



éléments à fournir, pour établir les projet de contrats, mais à la base d'un marché de développement commercial on trouve d'abord la notion de continuité dans l'interaction, un véritable projet de développement pour les parties impliquées, qui devrait apporter plus à la société que la simple considération financière de l'accord signé.

Les activités liées aux partenaires externes sont, ainsi, proche des activités de ventes et/ou marketing, mais elles sont modulées par ce mode de projection dans l'avenir stratégique de l'entreprise qui entourent les fonctions de Business Development, ce qui est moins courant dans un poste de vente ou de marketing. On peut donc dire que les exigences de ce poste impliquent une combinaison significative de savoir-faire et d'expérience.

Est-il facile de trouver un bon responsable du Business Development ? L'expérience des recruteurs montre qu'il peut être difficile pour les petites entreprises de trouver la bonne personne pour ce poste : les responsables du Business Development expérimentés ont tendance à préférer des postes dans lesquels ils voient de gros marchés potentiels. Pour les entreprises de taille moyenne, le potentiel de développement de marché est sans doute plus important et attire des professionnels plus expérimentés. L'industrie biotechnologique existe depuis deux décennies et c'est l'un des secteurs dans lesquels les progrès sont généralement réalisés à travers des marchés multiples, et il existe donc des professionnels très pointus dans cette industrie, comme le démontrent la complexité et l'originalité des moyens mis en oeuvre pour le bénéfice de tous les partenaires.

## Le responsable du Business Development

En tant que professionnel du Business Development, j'ai constaté que les meilleurs marchés, c'est à dire ceux qui retirent le plus de valeur d'une technologie en termes de progrès en réponse à un besoin médical et rapportent le plus de bénéfices aux sociétés impliquées comportent:

- des étapes bien définies
- des compensations qui prennent en compte le risque et l'investissement de chaque partie,
- un objectif à long terme
- de la flexibilité permettant de s'adapter aux changements de l'environnement.

La complexité des marchés font que c'est bien souvent une équipe qui est impliquée, et pas un seul individu, mais il est important que le responsable du Business Development pilote et soit la personne de référence pour les négociations. L'un des signes typiques d'un marché qui s'engage mal est la multiplication de dialogues en tête-à-tête entre différentes personnes dans chaque équipe. Le Développeur d'affaire doit imposer le respect et être reconnu par les deux équipes comme la personne en charge des négociations. Ce qui ne veut pas dire que c'est lui qui prend les décisions : le PDG ou l'équipe dirigeante peuvent être les décisionnaires, mais les Développeurs d'affaires (ou les personnes qui tiennent ce rôle, même si elles portent un nom différent) doivent être les personnes responsables des négociations. L'une des qualités importantes d'un responsable du Business Development est leur capacité à prendre en main les négociations.

La bonne compréhension du potentiel du produit ou de la technologie est un autre point que je trouve important, à la fois le potentiel pour la partie qui possède ces éléments, mais également pour l'autre partie. Il y a là une

*Dossier réalisé par  
Sancha Salgueiro,  
iCEO #26313, France*

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998



grande différence par rapport à une vente "typique" : en fait un contrat de développement de marché ou un contrat de licence sont souvent le début d'une longue relation, et une opportunité pour les parties impliquées de retirer plus du marché en discussion. Les aspects de propriété intellectuelle sont, comme vous le savez, très importants, mais conférer une valeur commerciale à ces atouts est, comme nous le savons tous, extrêmement difficile. La créativité de l'équipe de négociation, leur capacité à reconnaître la réelle valeur du marché en cours de négociation pour les deux parties est, à mon avis, un autre aspect important.

En résumé, quelles sont les compétences requises ? J'ai mentionné des qualités de leadership et de négociateur, mais les qualités suivantes sont tout aussi importantes : créativité, aptitude à se faire respecter dans des spécialités différentes (science, législation, Propriété intellectuelle, etc...), une excellente connaissance du marché et la capacité à traduire des aspect immatériels en sujets tangibles et négociables, de la concentration, mais également la capacité de voir le tableau dans son ensemble; ce qui se traduit également dans la capacité à penser à long terme. Beaucoup de ces compétences s'acquièrent uniquement par l'expérience, mais beaucoup peuvent également être apprises.

L'industrie biotechnologique, avec ses nombreuses disciplines croisées et composantes techniques, et une grande part de sa valeur provenant de son capital intellectuel, est un domaine pour lequel les marchés et contrats nécessitent des compétences différentes des postes Marketing ou Licences types. Le Business Development a un rôle significatif dans l'application de la stratégie de croissance des entreprises de biotechnologie, et est le mieux adapté à l'environnement très changeant dans lequel ces sociétés évoluent. Les responsable du Business Development viennent d'horizons divers (législation, propriété intellectuelle, sciences) mais tous ont un sens très fort des affaires et la capacité de s'exprimer dans des spécialités croisées, et de transformer des projets complexes en marchés exécutables qui se traduisent en bénéfices pour les parties et les actionnaires.

#### **Note de l'auteur:**

Tous les faits et chiffres présentés dans cet article sont de notoriété publique et ont été tirés de la presse, de communiqués de presse des entreprises ou de la publication de rapports annuels.



***A propos de l'auteur:** Mme Salgueiro est un responsable du Business Development senior, avec une expérience internationale. Sa connaissance particulière du secteur de la biotechnologie et ses qualités avérées de leadership et de négociateur lui ont permis de devenir l'un des meilleurs réalisateurs de marchés dans ce domaine.*

Dossier réalisé par  
Sancha Salgueiro,  
iCEO #26313, France

Retrouvez-nous  
sur le web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998