



COMMERCE ET GESTION
ÉTUDE DE CAS : N-PHARMA

À utiliser en mai et novembre 2010

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de Commerce et Gestion niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

N-PHARMA

N-Pharma est l'une des plus grandes multinationales de l'industrie pharmaceutique. Elle emploie plus de 30 000 personnes dans le monde entier. Le siège social de la société est situé dans le quartier scientifique de la ville de Tsukuba, près de Tokyo au Japon.

Contexte historique

La société *N-Pharma* fut fondée en 1973 par Yukio Nakamura, un chimiste Japonais.
5 Constituée en société à responsabilité limitée, elle a commencé comme petit laboratoire dans la banlieue de Tokyo, employant neuf personnes. Tout comme la plupart des autres start-ups, les premières années furent financièrement difficiles en raison d'un manque de trésorerie. Les frais augmentaient à mesure que Yukio se consacrait au développement d'un nouveau type d'antalgique, Pharmax, qui fut commercialisé en 1977 avec grand succès. À partir de
10 ce moment-là, les ventes ont augmenté rapidement et des bénéfices élevés ont permis à Yukio de développer son entreprise. En trois ans le nombre d'employés par *N-Pharma* est passé de 9 à 200 employés. Pendant toute cette période d'expansion, le principal critère de la philosophie gestionnaire de Yukio consistait à entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.

Depuis 1980, l'entreprise n'a cessé de croître. Une forte demande dès le milieu des années 1980,
15 associée à une période économique en expansion au Japon, a permis à *N-Pharma* de se développer dans la région des pays en bordure du Pacifique. En 1986, une filiale s'est implantée à Seattle, aux États-Unis (USA), suivie par une autre filiale à Canberra (Australie) deux ans après. *N-Pharma* a également ouvert de plus petites filiales dans d'autres pays comme le Canada, le Mexique, le Chili, le Vietnam, la Corée du Sud et la Nouvelle-Zélande. Les filiales sont
20 responsables à la fois de la production et de la distribution des médicaments *N-Pharma* sur leur propre marché national, ainsi que de la recherche et développement (R&D).

Développement des produits

Dans l'industrie pharmaceutique, les services de R&D jouent un rôle essentiel pour assurer le succès des innovations. Le développement de nouveaux produits peut entraîner un avantage compétitif, une croissance commerciale, de meilleurs bénéfices, et donc la satisfaction des
25 actionnaires. Toutefois, la R&D est un processus lent et onéreux : il faut parfois plus de 17 ans entre la découverte d'un nouveau médicament et sa commercialisation sur le marché (Annexe 1). Le processus d'homologation implique de sérieuses expérimentations pour s'assurer que les médicaments sont sans risque. Cela prend plus longtemps que dans toutes les autres industries, et c'est pour cela que tous les nouveaux médicaments, une fois commercialisés,
30 ont tendance à être chers. Quand la production commence, l'assurance de la qualité et le contrôle de qualité sont essentiels pour continuer à s'assurer que les médicaments ne présentent aucun risque.

Marketing

Quand *N-Pharma* fixe les prix de ses médicaments, non seulement il faut absorber les coûts de production et de distribution, mais également les coûts de la R&D engagés auparavant.

35 Les prix sont en principe définis selon les coûts, bien que d'autres facteurs soient pris en compte, comme par exemple, le prix des médicaments fabriqués par les concurrents. Les sociétés pharmaceutiques en général n'emploient pas de stratégies de fixation des prix en fonction de la pénétration ou de l'écémage du marché.

40 *N-Pharma* offre une gamme de médicaments à différents niveaux de leur cycle de vie, par exemple :

- Pharmax reste toujours très important pour la société. Ce médicament représente une part d'environ un-tiers du marché des antalgiques au Japon et aux USA. Ce pourcentage est resté stable depuis ces 10 dernières années. Bien que le marché soit saturé et que sa croissance soit très lente, cet antalgique est un produit désormais bien établi. Suite à l'expiration de son
45 brevet original, les concurrents commencent désormais à produire des produits substituables moins chers.
- Au début des années 2000, toute une gamme de médicaments fut commercialisée. L'un d'entre eux, Pharmaflo, est conçu pour prévenir les crises cardiaques ; il représente déjà
50 quelque 15% de part de marché, dans un secteur qui continue de croître rapidement. En revanche, d'autres médicaments de *N-Pharma* obtiennent des résultats plutôt médiocres ; tout comme la gamme de produits Pharmaslim pour le contrôle du poids. Le marché des médicaments contre l'obésité s'accroît rapidement. Par ailleurs, ce marché est très compétitif et il est de plus en plus difficile de gagner en part de marché.
- En 2009, *N-Pharma* a lancé un nouveau médicament anti-âge appelé Pharmatics. Grâce à
55 d'énormes efforts de marketing pour le commercialiser, avec la promotion à la fois d'un produit haut de gamme et d'un produit d'entrée de gamme, les premiers résultats des ventes sont satisfaisants. Il est, cependant, trop tôt pour savoir si les ventes actuelles vont se maintenir.

60 Bien que la commercialisation d'un nouveau médicament suive un procédé de marketing complexe, *N-Pharma* possède un atout essentiel : sa marque bien établie s'est maintenue grâce à une campagne publicitaire agressive dans des magazines spécialisés. Le logo de *N-Pharma* est présent sur tous ses produits ; sa gamme de produits attire une fidélité à la marque considérable. Les enquêtes de marché indiquent que la plupart des adultes dans toute l'Asie de l'Est reconnaissent les étiquettes de la marque *N-Pharma* et la considèrent comme une marque fiable
65 et de qualité.

Les gens font confiance aux médicaments de *N-Pharma*, mais ils sont chers. Pendant les périodes de difficultés économiques, beaucoup de gens préfèrent acheter des médicaments génériques* qui sont moins chers. Yukio a calculé que la demande de certains produits de *N-Pharma* est élastique et indexée au revenu.

* médicaments génériques : contrairement aux médicaments de marque, les médicaments génériques sont produits et vendus sans protection de brevet

Gestion des ressources humaines dans une société multinationale

70 *N-Pharma* a essayé d'introduire la même haute structure organisationnelle dans toutes ses filiales. Toutefois, cette approche uniforme d'organisation hiérarchique ne s'est pas avérée appropriée car elle ignore les différences culturelles entre certains pays où la société *N-Pharma* est implantée.

75 Par exemple, au Canada, les employés ont constamment demandé plus de délégation des pouvoirs et un contrôle plus dispersé. La filiale canadienne a subi récemment une baisse de productivité par rapport aux autres filiales de *N-Pharma*. L'exercice comptable de cette année a indiqué une perte d'exploitation. Plusieurs dirigeants n'ont pas réussi à améliorer la productivité, si bien que Yukio a nommé Susan James comme directrice générale au Canada afin de rétablir la rentabilité de la filiale pour le prochain exercice. Susan ne demande pas un élargissement de ses pouvoirs. Bien que le moral se soit détérioré et que les syndicats aient menacé de faire grève, elle refuse de changer son style de gestion et a le soutien du reste de l'équipe des dirigeants. Son manque d'aptitude à communiquer et la structure hiérarchique étendue ont aggravé les problèmes. Les pourparlers et négociations pour une convention collective étant désormais en cours, Susan craint que les employés deviennent démotivés et que la productivité en souffre. Elle sait que les employés canadiens sont souvent motivés par les primes financières, et donc, sa solution aux problèmes est de transférer son budget de R&D à son service de ressources humaines (RH) afin de mettre en vigueur un système de rémunérations en fonction du rendement.

90 En Australie la directrice générale de *N-Pharma*, Laura Davies, doit faire face à des problèmes différents. Contrairement au Canada, les employés en Australie n'ont pas de problème avec les grandes hiérarchies. Ils préfèrent plutôt des ajustements au niveau des termes et conditions d'emploi afin d'intégrer leur style de vie et d'obtenir un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie privée. La plupart remettent en question l'adéquation des heures de travail traditionnelles ; ils ont demandé la flexibilité des horaires et le télétravail. L'absentéisme est devenu un véritable problème pour Laura avec un impact sur le plan de travail de la main-d'œuvre. Les employés de *N-Pharma* en Australie ne sont pas motivés par des primes financières puisqu'ils ont déjà un niveau de vie élevé. Laura Davies s'attend à ce que les employés australiens de *N-Pharma* réagissent positivement à des avantages non financiers ce qui améliorera la satisfaction professionnelle des employés, leur motivation et leur productivité.

Problèmes actuels : *N-Pharma* et les médias

100 Depuis 1980, *N-Pharma* est une société anonyme et ses actions sont négociées sur le marché boursier de Tokyo. Les actionnaires ont été longtemps satisfaits d'investir dans *N-Pharma*, étant donné que les actions sont relativement sans risque et un investissement sûr. Toutefois, beaucoup ont récemment exprimé leurs inquiétudes concernant la manière dont l'image publique de *N-Pharma* s'est ternie en raison de certains événements et problèmes.

105 En 2008, un des laboratoires de *N-Pharma* s'est retrouvé au milieu d'une controverse publiée dans les médias du monde entier. Ses scientifiques ont effectué des recherches sur les effets d'un nouveau médicament et une partie des expérimentations consistait à faire des essais sur les animaux. La plupart de ces animaux ont souffert d'une mort douloureuse. Un « dénonciateur »* a alerté les autorités car les réglementations et bancs de tests standards qui étaient supposés

110 respecter le bien-être des animaux n'avaient pas été suivies. Des inspecteurs vétérinaires ont visité les lieux sans s'anoncer au préalable et rédigé un compte-rendu préjudiciable. Le document est passé entre les mains des journalistes, ce qui a déclenché un « délire médiatique » avec des entêtes de journaux comme « Animaux torturés dans un laboratoire de *N-Pharma* » et « *N-Pharma* : le laboratoire de la honte ». Les activistes pour la protection des animaux ont vandalisé plusieurs

115 laboratoires ainsi que le siège social de Tsukuba ; Yukio Nakamura lui-même a reçu des lettres de menace personnelle et contre sa propre famille. Dans le monde entier, la majorité de l'opinion publique était contre *N-Pharma*, même si la tentative onéreuse de relations publiques permit de réduire l'impact dans une certaine mesure.

Suite à une publicité négative, *N-Pharma* a resserré ses procédures et a créé un nouveau poste

120 de « directeur des responsabilités sociales de l'entreprise ». La personne nommée à ce poste, Tadashi Agi, est un professeur d'éthique commerciale à l'Université nationale de Tsukuba. Tadashi rédige désormais une « Charte déontologique » afin de définir les objectifs déontologiques de la société. Il a l'intention d'utiliser une approche Kaizen pour changer la culture de la société et encourager des méthodes déontologiques dans tous les services. Il utilise beaucoup les technologies

125 de l'information et de la communication (TIC) pour communiquer sa vision déontologique aux actionnaires internes et externes à la société. Il prévoit également d'effectuer des contrôles au niveau social et environnemental.

Comptabilité et finance

Bien que *N-Pharma* ait de larges réserves financières et pourrait théoriquement résister à toute instabilité financière, y compris à une récession économique, le conseil d'administration reconnaît

130 que les marchés financiers sont instables.

La filiale américaine de *N-Pharma* a récemment connu des difficultés de liquidités et afin de gérer la crise le siège social de Tsukuba a dû intervenir pour injecter plus de capitaux à court terme. Le conseil d'administration de *N-Pharma* a envoyé Suzuko Tanaka, un des réviseurs financiers Japonais, à Seattle pour examiner le problème. Même si Suzuko a découvert

135 que les informations financières n'étaient pas à jour, elle a réussi à collecter un certain nombre de données (Annexe 2).

* dénonciateur : un employé qui révèle des méfaits au sein d'une organisation

L'avenir : croissance externe et options stratégiques

En octobre 2008, en une seule semaine, la valeur des actions de *N-Pharma* a reculé de 25%. Bien que le marché soit reparti à la hausse, *N-Pharma* risque d'être rachetée.

140 Le conseil d'administration de *N-Pharma* est en train d'examiner plusieurs options stratégiques pour la croissance future de *N-Pharma*. Dans cette optique, Yukio a fourni au conseil d'administration une série de données et de prévisions économiques (Annexe 3).

Option 1 : développement du marché en Europe

N-Pharma ne commercialise pas encore ses médicaments en Europe ; il y a trois manières possibles d'entrer sur le marché européen :

- 145 (a) Par l'entrée directe. Si *N-Pharma* souhaite faire connaître ses médicaments avec sa marque en Europe, où la clientèle reste normalement fidèle aux marques de produits qu'elle connaît déjà, cette stratégie nécessiterait un investissement de 75 000 millions de yens pour la communication, la promotion et la campagne publicitaire.
- 150 (b) Par l'acquisition de plusieurs petites sociétés pharmaceutiques implantées en Europe. Les rachats nécessiteraient un investissement de 100 000 millions de yens, mais permettraient d'accéder aux marchés nationaux et une économie d'échelle. Toutefois, si une autre récession frappe l'Europe, ces petites sociétés pourraient revenir moins chères à l'achat.
- 155 (c) Par une coentreprise avec *R-Taylor*, le leader sur le marché européen dans la distribution de médicaments. *N-Pharma* aurait accès à une nouvelle clientèle, alors que *R-Taylor* profiterait du succès des activités de R&D. Le coût de la coentreprise est estimé à 75 000 millions de yens. Une coentreprise si importante devra obtenir l'accord préalable de la Commission de l'Union Européenne. La législation est trop stricte en ce moment, mais cela pourrait bien changer au cours des deux prochaines années.

Option 2 : pénétration du marché en Chine

160 *N-Pharma* vend déjà certains de ses médicaments en Chine, notamment par l'intermédiaire des opérations du commerce interentreprises (B2B) avec des cliniques privées, et pourrait profiter du développement économique rapide ainsi que de l'augmentation de l'espérance de vie en Chine. *N-Pharma* pourrait installer un grand centre à Pékin ; cela coûterait 50 000 millions de yens et permettrait d'accéder au plus grand marché du monde. Quelques membres du conseil d'administration émettent les réserves suivantes :

- 165 • la législation du brevet n'est pas mise en vigueur de manière aussi stricte en Chine (certains concurrents chinois pourraient rapidement copier les médicaments de *N-Pharma* et les vendre moins chers)
- 170 • les procédures de contrôle de qualité ne sont pas aussi rigoureuses en Chine (les médicaments de *N-Pharma* qui sont fabriqués en Chine ne sont pas forcément de la même qualité que ceux qui sont produits dans les autres pays)
- les désaccords historiques entre les deux pays (les changements politiques en Chine pourraient avoir un impact négatif sur la filiale de *N-Pharma*).

Option 3 : diversification

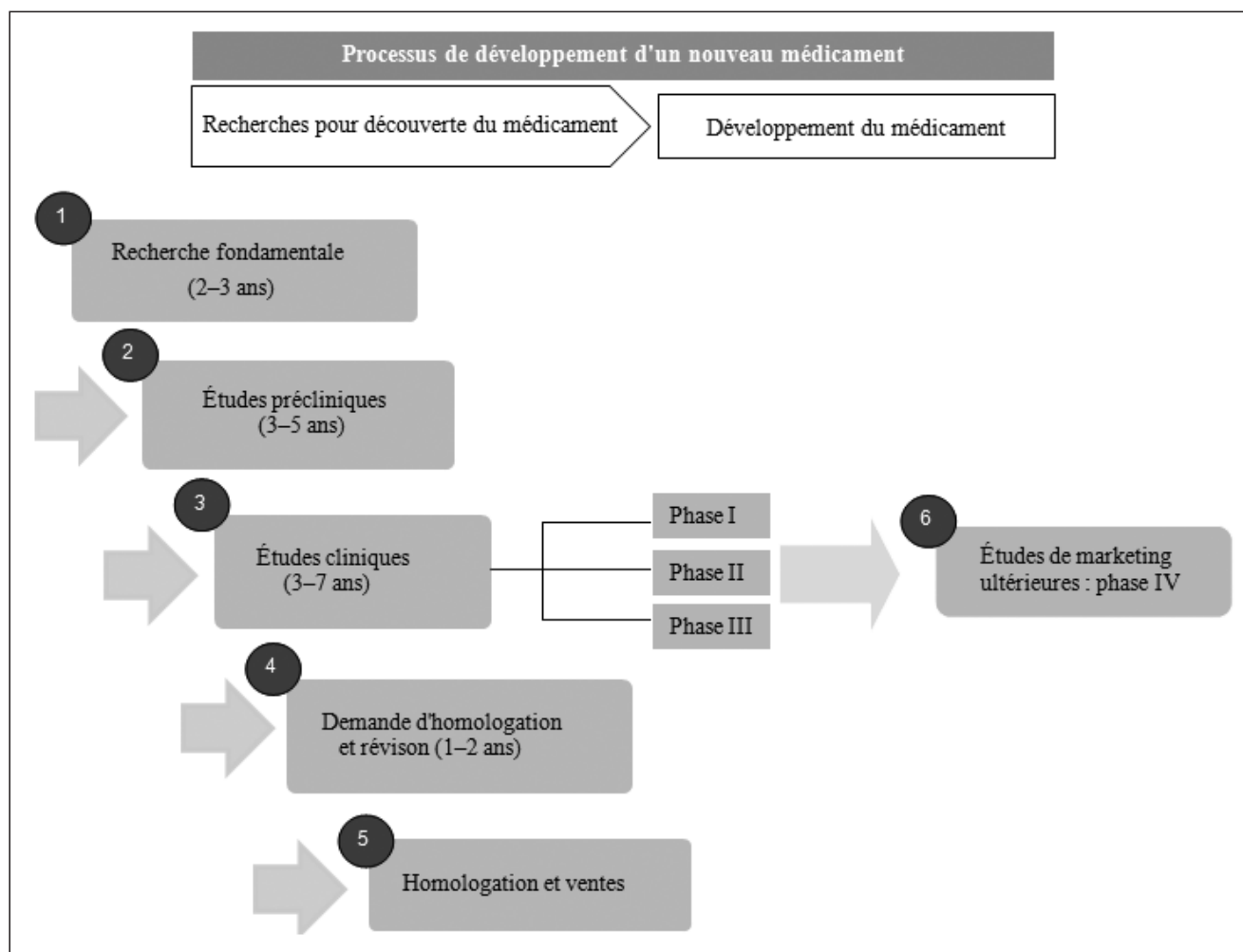
175 Certains membres du conseil d'administration pensent que, suite à leur nouvelle position déontologique, *N-Pharma* devrait diversifier sa gamme de produits pour inclure le bien-être des animaux. Actuellement, *N-Pharma* ne fabrique des médicaments que pour les humains, mais le marché vétérinaire est en expansion. Le marché des médicaments pour animaux pourrait représenter l'avenir de *N-Pharma*. Étant donné qu'il y a une forte part de risque, une approche stratégique serait de fusionner avec *Anigam*, un des spécialistes mondiaux dans les médicaments pour animaux. *Anigam* est bien implanté en Amérique et en Europe, mais pas
180 en Asie.

Termes supplémentaires ne figurant pas dans le Guide

Entrée directe

Diversification

Annexe 1 : Recherche et développement dans l'industrie pharmaceutique



[Source : <http://www.eisai.co.jp/eir/eindividual/eknowledge.html>, mars 2009]

Annexe 2 : données rassemblées par Suzuko Tanaka dans la filiale américaine de *N-Pharma*

(million US\$)	2008	2009
Liquidités	190	60
Créanciers	620	630
Débiteurs	310	350
Emprunts à court terme	115	230
Capital social	250	356

Annexe 3 : données économiques en janvier 2010

	2007	2008	2009	2010 (prévisions)	2011 (prévisions)
Conditions globales					
Volume d'échange mondial (% de variation par rapport à l'année précédente)	7,5	6,2	-2,1	4,0	6,0
Taux d'intérêt (%)	5,2	3,2	1,7	2,0	3,5
Croissance du PIB réel (% de variation par rapport à l'année précédente)					
Mondialement	3,7	2,5	-0,9	2,0	3,0
Japon	2,1	0,5	-0,1	0,5	0,6
Chine	11,9	9,4	7,5	7,5	9,5
Europe	2,6	1,1	-0,6	1,0	1,3
Inflation des prix à la consommation (% de variation par rapport à l'année précédente)					
Japon	-0,6	-0,5	-1,4	-1,8	-1,2
Chine	5,2	8,7	-1,6	-0,5	0,1
Europe	3,2	4,1	1,1	1,7	2,4
Population (million)					
Japon	127,6	127,7	127,8	127,8	128,1
Chine	1311,8	1319,9	1325,4	1330,6	1380,8
Zone euro	318,7	325,6	335,7	345,6	354,2

[Source : adapté de *World Bank Global Prospects 2009*, mars 2009]

Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans cette étude de cas sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.