



Le Business Development dans l'Industrie de la Santé : Stratégies et Opportunités

Une exploration stratégique des leviers de croissance et de création de valeur dans l'écosystème pharmaceutique

Intervenant : **Eric MOUSSAUD-FERGEAU**, Strat&BD Solution

Cercle des Pharmaciens et Dirigeants des Industries de Santé

Réunion du 16 Octobre 2025

Éric MOUSSAUD-FERGEAU

Président – Strat&BD Solution

Fort de **plus de 35 ans d'expérience** dans l'industrie pharmaceutique, j'ai occupé plusieurs postes de direction commerciale, marketing et business development en France et à l'international.

J'accompagne aujourd'hui des laboratoires, biotechs et investisseurs dans leurs stratégies de partenariats, d'acquisitions et de désinvestissements, apportant une expertise reconnue dans la valorisation et la négociation de projets complexes.

Mon approche

- **Vision stratégique** issue de l'expérience corporate
- **Pragmatisme opérationnel** adapté aux PME et startups
- **Réseau international actif** dans le secteur santé
- **Expertise reconnue** en négociation et valorisation de projets
- **Expertise spécialisée** pour Big Pharmas et laboratoires de taille moyenne



À propos de Strat&BD Solution

Fondée en 2019, **Strat&BD Solution** est un cabinet de conseil spécialisé en Business Development pour le secteur de la santé. Nous accompagnons les laboratoires pharmaceutiques, biotechs et acteurs stratégiques dans leurs projets de croissance et d'expansion internationale.

Nos domaines d'intervention

- Licensing-in / Licensing-out et co-développement
- Acquisitions et désinvestissements stratégiques
- Coaching et formation en BD
- Valorisation de projets et stratégie BD
- Accompagnement des startups et biotechs santé

Notre mission : aider nos clients à identifier, structurer et concrétiser leurs opportunités de développement, en alliant vision stratégique et pragmatisme opérationnel.

 Contact : **+33 6 76 49 62 50**

E-mail : eric.moussaud@strat-bd-solution.com

LinkedIn Éric Moussaud-Fergeau : [\(1\) Eric Moussaud-Fergeau | LinkedIn](#)

LinkedIn Strat&BD Solution : [\(1\) Strat&BD Solution : Présentation | LinkedIn](#)



Sommaire

01

Stratégie de partenariats et licensing

Exploration des modèles collaboratifs et opportunités de licensing pour accélérer le développement et la commercialisation

02

Stratégie d'acquisition

Analyse des typologies d'acquisitions et processus d'identification d'actifs stratégiques dans le secteur pharmaceutique

03

Stratégie de désinvestissement

Approches de recentrage stratégique et optimisation du portefeuille produits par désinvestissements ciblés

Qu'est-ce que le Business Development ?

Définition et périmètre

Le Business Development représente l'ensemble des activités stratégiques visant à créer de la valeur durable pour l'entreprise pharmaceutique. Il englobe l'identification, l'évaluation et la concrétisation d'opportunités de croissance en particulier par le biais de collaborations externes et d'opérations structurantes.

Au-delà d'une simple fonction commerciale, le BD constitue un véritable levier de transformation permettant d'accélérer l'innovation, de mutualiser les risques inhérents au développement pharmaceutique et d'optimiser l'allocation des ressources.



Licensing-in/out

Acquisition ou cession de droits d'exploitation



Co-développement

Partage des investissements R&D et des risques



Joint-Ventures

Création d'entités communes stratégiques



Co-marketing/Co-promotion

Alliances commerciales ciblées



Fusion/Acquisition

Croissance externe consistant à acquérir ou combiner des entités



Organisation du BD selon la taille d'entreprise

Grandes entreprises pharmaceutiques

- **Équipes BD dédiées** avec spécialisation par aire thérapeutique ou zone géographique
- **Processus formalisés** incluant comités stratégiques et de transaction, due diligence structurée et gouvernance multi-niveaux
- **Veille et sourcing global** via présence internationale, participation systématique aux conventions majeures (BIO, BioEurope, JPM...)
- **Outils sophistiqués** de screening et d'évaluation de pipelines externes

Petits laboratoires et biotechs

- **Ressources limitées** nécessitant une approche opportuniste et sélective
- **Recours à consultants** et cabinets spécialisés pour compenser l'absence d'équipe interne
- **Approche ciblée** concentrée sur des partenariats à fort impact stratégique
- **Flexibilité accrue** dans les négociations et modèles de collaboration

Rôle des consultants et cabinets spécialisés



Dans l'écosystème du Business Development pharmaceutique, les consultants et cabinets spécialisés jouent un rôle d'**intermédiaires stratégiques essentiels**, particulièrement pour les structures de taille intermédiaire qui ne disposent pas de ressources BD internes suffisantes.

Ces acteurs, qu'ils soient indépendants ou organisés en cabinets comme apportent une véritable valeur ajoutée à leurs clients pharmaceutiques.

Réseau et accès au marché

Connexions établies avec décideurs clés, laboratoires, fonds d'investissement et acteurs institutionnels dans l'ensemble de l'écosystème pharmaceutique global

Structuration et valorisation

Expertise dans la préparation de dossiers BD professionnels, pitch decks convaincants, et mise en valeur optimale des actifs et technologies

Facilitation et négociation

Accompagnement dans les mises en relation ciblées, conduite des discussions, et structuration de transactions complexes jusqu'à leur finalisation

Facteurs clés de succès : La crédibilité du consultant, la clarté et la qualité du dossier présenté, ainsi que l'alignement stratégique entre les parties constituent les piliers d'une collaboration BD réussie.

Comment démarrer une stratégie BD ?



Définir sa proposition de valeur

Identifiez clairement vos actifs différenciants : pipeline, technologies propriétaires, expertise thérapeutique, présence commerciale ou données cliniques uniques. Articulation précise de ce qui vous distingue sur le marché.



Identifier ses besoins stratégiques

Cartographiez vos gaps et opportunités : produits complémentaires recherchés, marchés géographiques à développer, profils de partenaires idéaux selon votre stade de développement et vos ambitions.



Construire un argumentaire percutant

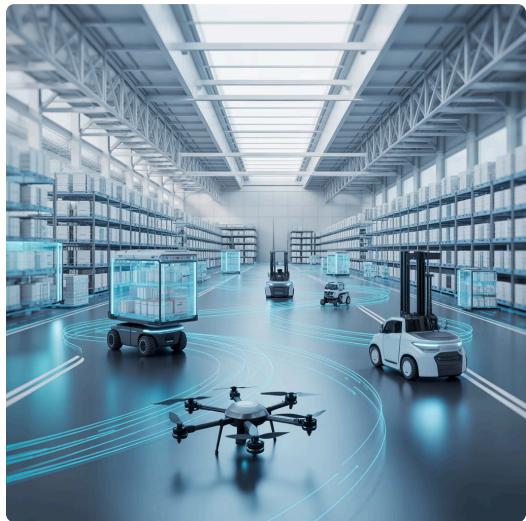
Développez des supports professionnels et synthétiques : one-pager BD impactant, pitch deck complet mais concis, dossier scientifique et commercial étayé par des données robustes.



Activer son réseau et sa visibilité

Participez aux conventions BD majeures (BIO International, BioEurope, Pharma Partnering), sollicitez votre réseau professionnel, et établissez des relations avec des intermédiaires reconnus dans votre secteur.

Exemple concret : Co-marketing européen



Cas d'étude : Biotech régionale

Une société de biotechnologie française de taille intermédiaire, disposant d'un **produit niche innovant** avec AMM nationale, cherchait à étendre sa présence européenne sans mobiliser des investissements commerciaux considérables.

Solution mise en œuvre

Signature d'un **accord de co-marketing européen** avec un partenaire disposant d'une force de vente établie dans plusieurs pays européens clés.

1

Point de départ

Produit à fort potentiel mais ressources commerciales limitées

2

Stratégie BD

Co-marketing sans cession d'AMM, partage des revenus

3

Résultats

Expansion CA internationale + visibilité accrue

 **Enseignement clé :** Cette approche permet de conserver la propriété des actifs réglementaires tout en bénéficiant de l'infrastructure commerciale d'un partenaire établi, créant ainsi une situation mutuellement bénéfique avec partage des risques et des revenus.

Typologie des acquisitions pharmaceutiques

Les stratégies d'acquisition dans l'industrie pharmaceutique se déclinent selon différents périmètres, chacun répondant à des objectifs stratégiques spécifiques et impliquant des niveaux de complexité variables.

Acquisition de dossier (AMM)

Transfert des autorisations réglementaires pour un ou plusieurs produits, permettant une commercialisation immédiate sans acquérir l'infrastructure associée

- Délais courts de mise en œuvre
- Investissement limité
- Intégration réglementaire ciblée

Acquisition de produit ou franchise

Reprise d'un portefeuille complet incluant AMM, stocks, données cliniques, marques et parfois équipes commerciales dédiées

- Création de valeur immédiate
- Synergie avec portefeuille existant
- Renforcement de position marché

Acquisition de laboratoire entier

Opération stratégique majeure englobant l'ensemble des actifs, infrastructure industrielle, équipes, pipeline et propriété intellectuelle

- Transformation stratégique
- Consolidation de marché
- Intégration complexe mais impact majeur

Objectifs communs

Élargir le portefeuille produits, renforcer une aire thérapeutique stratégique, capter une base de clients établie, et générer des synergies commerciales ou industrielles significatives.

Le marché des produits matures : opportunités méconnues

Un marché actif et accessible

Contrairement à une idée reçue, il existe encore aujourd'hui un **marché dynamique de produits pharmaceutiques commercialisés disponibles** à l'acquisition. Ces actifs, souvent considérés comme non-stratégiques par les grands groupes, représentent des opportunités tangibles pour les entreprises de taille intermédiaire.

Profils de produits disponibles

- **Produits en fin de cycle de vie** pour leur détenteur actuel mais présentant encore un potentiel significatif
- **Actifs non-core** suite à des recentrages stratégiques de Big Pharma
- **Portefeuilles matures** dans des aires thérapeutiques délaissées



OTC et automédication

Produits de santé grand public avec marques établies et distribution retail

Dermatologie

Traitements topiques et spécialités dermatologiques à fort potentiel de repositionnement

Cardiologie mature

Antihypertenseurs et traitements cardiovasculaires établis

Gynécologie

Contraception, traitements hormonaux et santé féminine

Autres...

Suivant les laboratoires qui désinvestissent

Opportunités pour les PME : Relancer commercialement ces produits sur des marchés ciblés, repositionner stratégiquement certaines indications, ou développer des extensions de gamme en capitalisant sur l'historique clinique existant.

Processus type d'acquisition pharmaceutique



- **Facteur critique de succès :** La qualité de la due diligence et la préparation rigoureuse du plan d'intégration conditionnent directement la création de valeur post-acquisition. Un processus structuré limite les risques et accélère la génération de revenus.

Cas pratique : Acquisition et relance d'un portefeuille hospitalier

Contexte de l'opération

Un grand groupe pharmaceutique international procède au **désinvestissement d'un portefeuille de produits hospitaliers matures** dans le cadre d'un recentrage stratégique sur des thérapies innovantes à forte croissance.

Ces produits, bien qu'historiquement rentables et cliniquement établis, ne correspondent plus aux priorités stratégiques du groupe mais conservent un potentiel commercial significatif sur certains segments de marché.



01

Opportunité identifiée

Portefeuille de 8 produits hospitaliers avec AMM européennes, CA stable de 12M€ annuels, marges attractives mais investissements marketing limités par le cédant

03

Stratégie post-acquisition

Relance commerciale ciblée avec équipes dédiées, repositionnement sur segments régionaux à fort potentiel, optimisation de la chaîne logistique et extension progressive des indications

02

Acquéreur stratégique

Laboratoire pharmaceutique de taille intermédiaire spécialisé dans le secteur hospitalier, disposant d'une force de vente établie et cherchant à étoffer son portefeuille

04

Résultats à 24 mois

Croissance du CA de +35%, amélioration de la rentabilité opérationnelle, renforcement de la position concurrentielle et création de synergies avec le portefeuille existant

Stratégies de désinvestissement : pourquoi et quand ?

Le désinvestissement constitue un **levier stratégique souvent sous-estimé** dans la gestion dynamique du portefeuille pharmaceutique. Loin d'être un aveu de faiblesse, il s'agit d'une démarche proactive d'optimisation permettant de libérer des ressources pour des investissements à plus fort potentiel.



Recentrage stratégique

Concentration des efforts et des investissements sur les aires thérapeutiques core, alignement du portefeuille avec la vision long terme de l'entreprise, et simplification de l'organisation pour gagner en efficacité opérationnelle



Produits vieillissants ou sous-performants

Actifs arrivés en fin de cycle de vie, érosion concurrentielle importante, rentabilité déclinante malgré les efforts commerciaux, ou inadéquation avec l'évolution des standards de soins



Libération de cash et réallocation

Génération de liquidités immédiates pour financer des acquisitions stratégiques, investissements R&D sur pipeline prioritaire, développements cliniques coûteux ou renforcement de la structure financière



Optimisation des ressources

Réaffectation des équipes commerciales et médicales vers des produits à plus fort potentiel, simplification de la supply chain, et réduction de la complexité organisationnelle globale

Modes de désinvestissement pharmaceutique



Les entreprises pharmaceutiques disposent de **plusieurs modalités de désinvestissement**, chacune présentant des avantages spécifiques selon le contexte stratégique, la nature des actifs concernés et les objectifs poursuivis.

Le choix de la modalité optimale dépend de facteurs tels que la valorisation souhaitée, la rapidité de transaction recherchée, et le niveau de contrôle que l'entreprise souhaite conserver.

1

Cession directe de produit ou portefeuille
Transaction définitive transférant la propriété complète des actifs (AMM, marques, données) à l'acquéreur moyennant un prix fixe ou incluant des compléments de prix conditionnels (earn-out). Solution privilégiée pour une sortie rapide et complète.

2

Out-licensing stratégique

Cession des droits d'exploitation sur un territoire ou une indication spécifique tout en conservant la propriété de l'actif. Génère des revenus via upfront, royalties et milestones. Permet de valoriser des marchés non-core sans perdre le contrôle global de l'actif.

3

Spin-off ou création de Joint-Venture

Création d'une entité dédiée autonome regroupant les actifs à désinvestir, avec possibilité de conserver une participation minoritaire. Permet de maximiser la valeur tout en partageant risques et investissements avec un partenaire stratégique ou financier.

- Approche dynamique** : La possibilité de *désinvestir pour réinvestir* dans une autre aire thérapeutique plus prometteuse ou mieux alignée avec l'expertise de l'entreprise constitue une stratégie de transformation de portefeuille particulièrement efficace pour les structures de taille intermédiaire.



Marché secondaire des produits pharmaceutiques

Le **marché secondaire des produits pharmaceutiques** représente un segment dynamique où s'échangent régulièrement des actifs matures ou non-stratégiques. Ce marché joue un rôle essentiel dans l'optimisation des portefeuilles et la création de valeur tant pour les cédants que pour les acquéreurs.

Produits hospitaliers anciens

Médicaments établis avec historique clinique solide, utilisés en routine hospitalière, souvent en génériques mais conservant une valeur commerciale sur segments de niche

OTC et automédication

Produits grand public avec notoriété de marque, distribution retail établie, et potentiel de relance marketing important pour nouveaux acquéreurs

Génériques établis

Molécules off-patent avec positions de marché consolidées, marges prévisibles et opportunités d'optimisation industrielle pour acquéreurs spécialisés

Profils d'acheteurs actifs



PME pharmaceutiques locales

Cherchent à étoffer rapidement leur portefeuille avec des produits à revenus immédiats et risque limité



Fonds d'investissement spécialisés

Acquièrent des portefeuilles matures pour optimisation puis revente avec création de valeur



Distributeurs régionaux

Intègrent verticalement en amont en acquérant les AMM de produits qu'ils distribuaient

Cas pratique et conclusion : arbitrage stratégique réussi



Exemple concret de transformation

Un **laboratoire pharmaceutique européen de taille intermédiaire** décide de céder intégralement sa gamme cardiologie mature (5 produits, CA 18M€, marges en érosion) pour financer l'acquisition d'un portefeuille innovant en nutrition et santé de la femme.

Résultats de l'arbitrage

- Cession réalisée à une valorisation attractive (1,2x CA)
- Réinvestissement dans un segment à forte croissance (+15% annuel)
- Meilleur alignement avec expertise interne R&D
- Amélioration significative des marges consolidées

Conclusion : Le Business Development comme levier de croissance

Le Business Development constitue un **levier stratégique majeur accessible à toutes les tailles d'entreprises** pharmaceutiques, des biotechs émergentes aux grands groupes internationaux. La maîtrise de ses trois piliers fondamentaux permet une gestion dynamique et optimisée du portefeuille.

1

Partenariats intelligents

Licensing, co-développement et alliances stratégiques pour accélérer l'innovation et partager les risques

2

Acquisitions ciblées

Identification et intégration d'actifs complémentaires créant des synergies immédiates et renforçant la position concurrentielle

3

Arbitrage du portefeuille

Désinvestissements stratégiques libérant des ressources pour réinvestissement dans des actifs à plus fort potentiel de création de valeur

Message clé : Une stratégie BD proactive et structurée permet de transformer continuellement le portefeuille pour maintenir compétitivité et croissance durable dans un environnement pharmaceutique en constante évolution.