

Gestion des risques: un travail quotidien

Les turbulences du monde financier n'empêchent pas Etienne Jornod, président du conseil d'administration et CEO de Galenica, de trouver le sommeil. Explication: «Notre travail inclut toujours la gestion des risques et cela indépendamment de l'évaluation de la situation actuelle.» Précisions dans l'interview qu'il vient d'accorder à d-inside.

Monsieur Jornod, le monde financier va à vau-l'eau, les bourses s'affolent. Le crash de l'immobilier américain a provoqué une réaction en chaîne qui a rapidement gagné tout le monde (banquier). L'industrie pharmaceutique avait-elle pressenti cela?

Non, personne ne s'y attendait. Sinon, bien des gens auraient certainement agi autrement. Et finalement, cette crise n'aurait pas eu lieu.

Dans quels domaines la crise financière touche-t-elle le plus l'industrie pharmaceutique? La recherche, le commerce, l'expansion, les projets ou justement la Bourse?

Toutes branches confondues, la crise financière touche particulièrement le financement des projets d'expansion. Elle n'a cependant pas d'effet sur les affaires courantes, comme la recherche ou le commerce.

L'entreprise Galenica a-t-elle pris des mesures pour assurer ses arrières? Dans le commerce national mais aussi au niveau des exportations?

Dans le cadre de la gestion des risques, Galenica a pris les dispositions nécessaires pour disposer de suffisamment de liquidités ou pour y avoir accès. Des analyses des risques sont régulièrement faites dans le cadre des analyses budgétaires et font tout simplement partie du business quotidien. En l'occurrence, nous ne faisons pas de différence entre le commerce national et international. A titre d'exemple, je peux citer le financement de l'acquisition d'Aspreva, qui a été totalement garanti, aussi bien par rapport aux fluctuations monétaires que par rapport aux fluctuations des cours.

Galenica peut-elle réagir rapidement et avec flexibilité face aux événements économiques négatifs?

Il y a différentes formes de risques. Si l'on s'attend, par exemple, à ce qu'une monnaie importante perde de la valeur par rapport au franc suisse, on peut assurer provisoirement les chiffres d'affaires budgétés dans cette monnaie par rapport au franc suisse.

A long terme, par contre, il faut apprendre à vivre avec des changements dans les relations monétaires. A cet égard, nous avons le choix entre deux variantes: soit nous améliorons nos marges dans la zone monétaire concernée, soit nous forçons plus dans d'autres régions. Nous n'avons pas d'autre solution, car il n'est pas possible de développer rapidement de nouveaux produits dans le secteur des médicaments. Mais il y a encore d'autres risques. Par exemple celui de la diminution des marges. A ce propos – et surtout en lien avec les génériques – nous avons procédé il y a trois ans à une analyse de la situation. Nous avons alors décidé de construire une nouvelle centrale de distribution à Niederbipp (BE). Ces nouvelles installations très automatisées nous permettent de réduire efficacement les coûts.

Galenica est une entreprise qui a plusieurs piliers: Vifor Pharma, Logistics, HealthCare Information et Retail. Cette structure est-elle due à un développement historique aléatoire ou à une philosophie d'entreprise visant sciemment à diversifier aussi bien les risques que les facteurs de réussite?

Nous avons sciemment décidé de nous diversifier. Il était clair que nos seules activités de grossiste n'auraient pas assuré notre survie. Nous avons donc volontairement ciblé d'autres domaines. Il n'est cependant pas simple de diriger une telle entreprise – pour ce faire, il est essentiel d'avoir du bon personnel.

En mai, vous avez dit dans une interview que vous comptiez sur une croissance de 20 % pour l'exercice 2008. Vous disiez que c'était réaliste, «dans la mesure où aucun événement dramatique ne survienne». Ces événements dramatiques se sont-ils produits? Avez-vous revu vos pronostics à la baisse?

En mars, nous prévoyions une augmentation du bénéfice de plus de 20 % et nous avons même annoncé une augmentation de 40 % lorsque nous avons publié nos résultats semestriels. Les événements dramatiques qui viennent de se passer sur les marchés financiers ne nous incitent nullement à corriger nos prévisions. C'est uniquement possible

parce que nous sommes une entreprise financée à long terme et que la crise financière ne nous touche donc pas directement. Par ailleurs, nous fabriquons des produits dont les gens ont besoin, même quand l'économie va mal.

La «petite» Galenica, comme vous l'appellez volontiers, est en pleine croissance. Les deux préparations à base de fer, Venofer et Ferinject, sont ses deux principaux piliers économiques et stratégiques. N'est-ce pas un paquet à risques?

Nous aimerions bien avoir plus de produits comme Ferinject et Venofer. Nous serions alors comparables à des entreprises comme Novartis ou Roche. Au début, Galenica était une entreprise de logistique pharmaceutique, structurée en coopérative. Par la suite, nous avons réussi à nous imposer comme le leader mondial du traitement des carences en fer. Et maintenant vous me demandez si nous n'avons pas un paquet à risques dans ce secteur. On ne peut pas tout avoir dans la vie. Notre stratégie consiste à avoir différents produits dans plusieurs secteurs d'activité. Nos activités sur le marché suisse avec la Direction générale santé (Logistics – Information – Retail) représente près de 20 % de notre bénéfice. Les activités suisses dans le secteur pharmaceutique (le secteur OTC, par exemple), environ 10 %. L'essentiel provient des trois produits vendus dans le monde entier, Ferinject, Venofer et Maltofer, ainsi que des rentrées de CellCept (dont la moitié aux Etats-Unis). Je pense que ce n'est pas si mal en ce qui concerne la répartition des risques.

Ferinject. Respectivement Injectafer, n'a pas encore obtenu l'autorisation des autorités sanitaires américaines (FDA). Que va-t-il se passer maintenant?

Le contrat mondial que nous avons conclu avec Fresenius comprend aussi notre produit Venofer, enregistré par la FDA. Avec 63 % de part de marché, notre position sur le marché américain peut être qualifiée d'excellente. En 2008, Luitpold a prévu d'autres études pour obtenir l'autorisation pour Injectafer, lesquelles nécessiteront environ deux ans. La demande d'enregistrement sera déposée au terme de ces études.

Il y a une année, vous avez lancé un nouveau produit en Suisse: Equazen IQ. A-t-il comblé vos attentes?

Pas comblé, dépassé. C'est le meilleur lancement de produit OTC jamais réalisé en Suisse. Nous estimons pouvoir réaliser un chiffre d'affaires de plus de 1,5 million de francs au terme de la première année. C'est énorme. Avec un bon marketing, nous avons

réussi à commercialiser au bon moment un bon produit pour les enfants souffrant de troubles de la concentration. En effet, de nos jours les enfants sont vraiment sous pression à l'école.

Passons à autre chose: dans le magazine boursier alémanique «Stocks», vous avez dit, à propos de l'entrée éventuelle de Migros dans le marché de la droguerie, que le thème de la droguerie ne vous préoccupait pas. Cela fait mal (à nos lecteurs)!

Je ne m'inquiète vraiment pas car c'est depuis longtemps une réalité pour divers articles que l'on peut aussi bien trouver à la Migros qu'en droguerie ou en pharmacie.

Ma réponse peut être interprétée de deux manières différentes. Les pessimistes penseront certainement que je me moque des drogueries... Mais pensez-vous vraiment que je pourrais me moquer des clients de Galenica? Pendant mes études de droguiste, j'ai très bien compris que – contrairement aux pharmacies – les drogueries n'ont pas la chance de pouvoir vendre des médicaments soumis à ordonnance. Une situation qui oblige les patients à se rendre en pharmacie. J'ai aussi parfaitement compris que la seule manière d'attirer et de fidéliser la clientèle est d'offrir un service de qualité. Je suis confiant et positif et je sais que les droguistes offrent un bien meilleur service qu'une caissière de la Migros. Lorsque je dis que je ne suis pas préoccupé, ce n'est donc peut-être pas pour les raisons que vous pensez. Par ailleurs, pensez-vous que le président d'un groupe comme Galenica, qui dirige ses propres pharmacies et ses propres drogueries et occupe également de nombreux droguistes, serait crédible s'il prétendait avoir peur du marché, avoir peur de la Migros?

J'ai plutôt confiance en notre esprit d'entreprise et dans toutes les mesures que l'on peut réaliser avec une attitude positive et le sens du marché. Et je suis toujours à la recherche des meilleures mesures pour assurer la satisfaction de notre clientèle!

Pour conclure, encore un mot sur l'avenir. Quels sont les objectifs de Galenica?

Nous voulons rester une entreprise novatrice et compétitive. C'est indispensable, surtout dans le domaine de la santé, car les gens deviennent de plus en plus vieux et les coûts de la santé ne cessent d'augmenter. Il faut donc positionner les produits et les prestations de manière à réussir sur le marché, et pour cela, il faut en passer par la concurrence.

Katharina Rederer/ trad: cs

Etienne Jornod, président du conseil d'administration et CEO, Galenica

Nom: Etienne Jornod
Fonction: Président du conseil d'administration et CEO, Galenica
Age: Né en 1953, a grandi à Neuchâtel (Suisse)
Domicile: Muri (BE)
Etat civil: Marié, 4 enfants
Formation: Apprentissage de droguiste
Lic.oec. HEC Université de Lausanne
Senior Executive Program, Stanford (USA)
Parcours professionnel: 1975 Junior Product Manager, Galenica
1978 études
1981 après les études universitaires, retour comme assistant à la direction générale du Groupe Galenica
1983 direction de diverses entreprises du Groupe Galenica
1989 membre de la direction générale du Groupe Galenica, direction de Vifor
1995 COO, Galenica
1996 président du conseil d'administration et CEO, Galenica
Membre Comité de la Société suisse des industries chimiques (SGCI), Zurich
Mandat dans des conseils d'administration: PubliGroupe, Alliance Boots

Isabelle Schmidiger 31.10.08 08:42

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Isabelle Schmidiger 31.10.08 08:42

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen