

Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)



BIONTECH

Collaborer avec un concurrent pour être premier sur le marché : la stratégie gagnante de Pfizer et BioNTech

Rédigé par :

Camille Bildstein – Chargée de projet

Chloé Zanardi – Doctorante de l'Université de Montpellier

Qu'est-ce que la coopétition ?

Contexte : la pandémie mondiale de la Covid-19

Depuis le 16 novembre 2019, le virus Covid-19 se propage dans le monde entier. Afin d'atteindre l'immunité collective au plus vite et d'éviter de trop nombreuses contaminations, l'écosystème pharmaceutique mondial travaille au développement d'un vaccin.

La volonté d'accélérer le développement d'un vaccin...

Depuis son apparition, la Covid-19 a provoqué la mort de plus de 2,5 millions de personnes (données actualisées du 04/03/21). Cette épidémie a aussi occasionné une vague de confinements dans le monde entier mettant à mal la santé économique des pays. En France, le PIB a reculé de 8,3% en moyenne en 2020 (selon l'INSEE).

Afin d'écourter cette situation, les gouvernements, les spécialistes et les entreprises du monde entier ont travaillé pour développer un vaccin le plus rapidement possible.

... tout en respectant les règles strictes du secteur pharmaceutique

Le développement d'un vaccin est un parcours long et très normé. Le candidat doit valider plusieurs étapes pour obtenir une autorisation de mise sur le marché : les phases précliniques (sur les animaux) et cliniques (chez l'homme, sur des patients sains puis malades). Dans la plupart des cas, près de 12 ans sont nécessaires pour qu'un vaccin soit développé et commercialisé.

Pfizer et BioNTech : la collaboration entre deux acteurs clés du secteur



En 2019, Pfizer est la 4^{ème} entreprise pharmaceutique mondiale en terme de chiffre d'affaires (46,6 milliards de \$¹). Grâce à un budget conséquent investit en R&D, ainsi que plusieurs fusions et acquisitions (notamment l'achat du groupe Wyeth en 2009), la big pharma américaine a su se positionner parmi les leader du marché. Elle est spécialisée dans les traitements biosimilaires et en oncologie.

L'activité « vaccins »

Pfizer est le 3^{ème} laboratoire mondial à vendre le plus de vaccins dans le monde (il gagne 6,5 milliards de \$ par an sur les 35 milliards générés par la vente de vaccins).



BioNTech est une société allemande de biotechnologie créée en 2008. Elle est spécialisée dans le développement de traitements basés sur l'acide ribonucléique messager (ARN messenger) et individualisés pour soigner le cancer. Le principe de ses produits consiste à provoquer une réaction immunitaire chez le patient qui sera dirigée contre les tumeurs.

L'activité « vaccins »

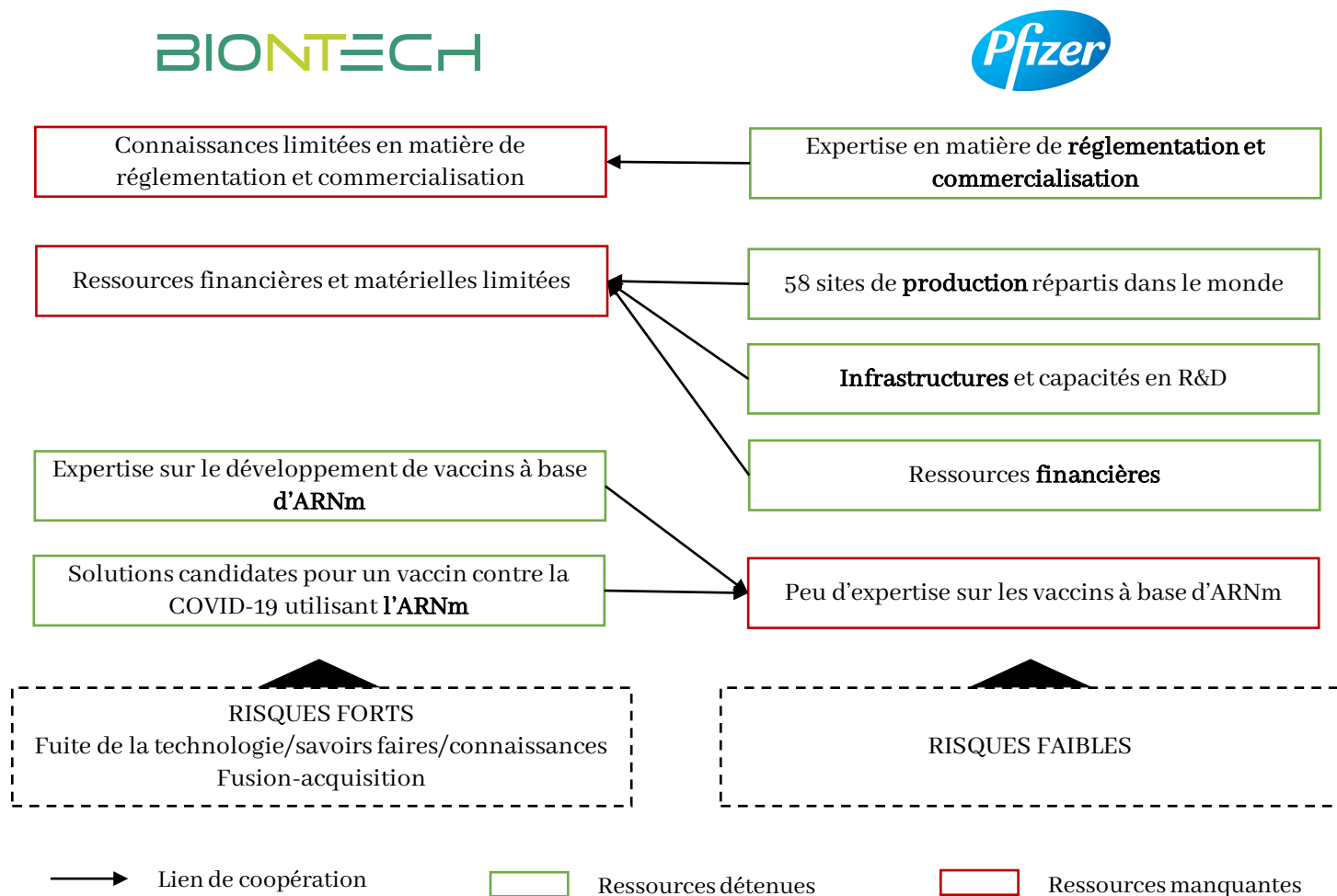
Grâce à sa technologie, BioNTech travaille aussi sur certaines maladies infectieuses et sur des vaccins : tuberculose, grippe, VIH.

Une relation antérieure à l'épidémie du Covid-19

En 2018, Pfizer et BioNTech signent un accord de partenariat pour développer et commercialiser un vaccin contre la grippe à base d'ARN messenger. Dans le cadre de cet accord, Pfizer s'engage à verser près de 425 millions de \$ à la société de biotechnologie pour pouvoir mener conjointement des activités de recherche et de développement en se basant sur la technologie de BioNTech.

Un partenariat gagnant-gagnant

Au printemps 2020, Pfizer et BioNTech lancent le projet « *Light speed* » pour développer le plus rapidement possible un vaccin contre la Covid-19. Les deux entreprises s'appuient alors sur leur relation collaborative existante depuis 2018 et mettent en commun leurs ressources et connaissances complémentaires.



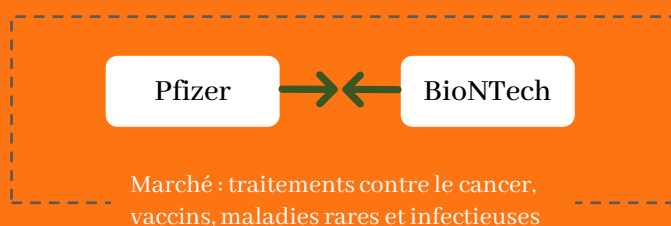
Plus que de la collaboration, de la coopération

Compétition

Pfizer et BioNTech sont concurrents sur le marché des traitements contre le cancer, contre les maladies rares et infectieuses ainsi que sur le marché des vaccins.

Coopération horizontale

Les entreprises développent ensemble un vaccin à base d'ARN messenger en misant sur la technologie de BioNTech mais aussi grâce aux ressources de Pfizer.



Codéveloppement du vaccin

C'est une stratégie de coopération horizontale

Un vaccin commercialisé en un temps record

Le vaccin de Pfizer et BioNTech a été autorisé sur le marché européen le 21 décembre 2020 soit **9 mois** après le premier cas détecté. Il est le **premier** vaccin commercialisé en Europe.

Comment Pfizer et BioNTech ont-ils réussi à être leaders ?

- La coopération : même s'il est risqué de collaborer avec son concurrent, les deux entreprises ont su tirer parti de leur complémentarité pour être pionniers
- L'ancienneté de la relation : les bases de la gouvernance et du management de la collaboration avaient déjà été posées, permettant de gagner un temps considérable
- Les caractéristiques des entreprises : flexibilité, taille, rapidité du circuit de décision, aversion au risque, etc.

La collaboration au centre de la course des challengers

Pour concurrencer le vaccin de Pfizer et BioNTech et accélérer leur time to market, les autres acteurs de l'industrie n'ont eu d'autre choix que de collaborer.

Entreprise(s)				
Entrée sur le marché européen	6 janvier 2021	29 janvier 2021	Pour mars 2021	Fin 2021
Type de collaboration	Coopétition verticale avec ROVI (production)	Public-Privé avec l'Université d'Oxford	Coopétition verticale avec WACKER et Fareva (production)	Coopétition horizontale

D'autres facteurs peuvent entrer en jeu

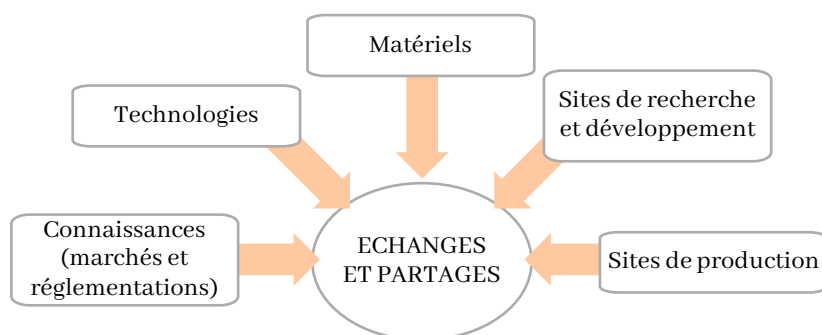
Les aides publiques dont ont bénéficiées les entreprises

Les phases des études cliniques anticipées et menées en parallèle

Des études antérieures sur la technologie ARNm et sur la famille des coronavirus

Secteur pharmaceutique : coopérer pour accélérer l'innovation ?

Le cas du Covid-19 nous montre que développer, produire et acheminer rapidement dans le monde entier des innovations médicales rigoureuses et fiables s'inscrit dans une **démarche longue et coûteuse**. La complexité de cette démarche en termes de technologie et d'organisation a fait naître un **besoin de coopération** entre les entreprises du secteur.



→ **Hors crise sanitaire, les concurrents et acteurs de l'industrie pharmaceutique continueront-ils à coopérer pour accéder à l'innovation ?**



Retrouvez le **premier rapport** de la Chaire sur l'innovation collaborative : [ici](#).
Retrouvez l'ensemble de la série « **Les concepts-clés** » : [ici](#).

Sources :

- Les communiqués de presse du 17 mars 2020 et du 9 avril 2020 de Pfizer et BioNTech
- <https://biontech.de/> et <https://www.pfizer.fr/>
- Pfizer. 2019, BioNTech Signs Collaboration Agreement with Pfizer to Develop mRNA-based Vaccines for Prevention of Influenza : [ici](#)
- « Les entreprises du médicaments »
- Gruffat, X. (2020). Les plus grands laboratoires pharmaceutiques du monde. *PharmaPro*: [ici](#)
- Tubman A., Neubert M., (2021). Internationalization behavior of biotech firms producing a COVID 19 vaccine. Working papers, *International entrepreneurship*, n°1

www.chairecooinnov.com

Chaire Coo-innov

@chairecooinnov