

**Zeitschrift:** Domaine public

**Herausgeber:** Domaine public

**Band:** 33 (1996)

**Heft:** 1250

**Rubrik:** Fusion

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Le trousseau de Novartis

(ge) Soit une une nouvelle molécule qui, au laboratoire, bloque une protéine synthétisée lors de la prolifération de cellules cancéreuses. Sera-t-elle le médicament anti-cancer du futur? Réponse dans dix ans, et 200 à 300 millions de francs plus tard. La firme qui le montrera en premier sera assurée d'un revenu confortable (chiffré en milliards), la seconde rentrera peut-être encore dans ses frais, les autres n'auront rien. Mais combien vaut cette molécule au départ, alors que tout est incertain? Plus de deux milliards de francs, comme le montre une histoire récente: nous sommes en novembre 1994; d'un côté, Ciba, dont le catalogue de molécules s'essouffle, mais qui dispose d'un trésor de guerre d'environ huit milliards; de l'autre Chiron, compagnie californienne, capitaux propres de 556 000 dollars, mais qui venait de dépister une molécule impliquée peut-être dans les métastases. Ciba acheta Chiron corps et biens pour la somme sus-mentionnée.

La fusion des deux géants suisses s'inscrit, à mon avis, dans cette même logique: la force financière compensera largement le manque de créativité. Il s'agit d'être suffisamment riches pour racheter, les premiers, les compagnies prometteuses et leur gamme; Ciba, Sandoz et Roche constituent déjà l'investisseur le plus important dans la biotechnologie – américaine ! –, plus de sept milliards de dollars investis, bien que ce secteur soit déficitaire (déficit estimé à 4.6 milliards de dollars pour 1996). Les géants suisses investissent donc aux U.S.A. pour la rentabilité à long terme, ayant implicitement reconnu que c'est là-bas que l'atmosphère est la plus propice à la création. Les raisons en sont multiples: interpénétration des universités et de l'industrie, «agressive science», c'est-à-dire une science qui dès le départ cherche l'utile, universités et entreprises moins hiérarchisées, compétition implacable, réservoir immense de scientifiques...

Les produits phares de Ciba/Sandoz ont

«eu payé, mais ne payent plus» (voir tableau). A l'exception du Sandimmun (cyclosporine, un immunosuppresseur), dont les applications vont croissant et dont le chiffre d'affaires ne sera menacé que le jour où les cochons auront été suffisamment humanisés (immunologiquement) pour que la transplantation des organes des suidés transgéniques vers l'homme ne nécessite plus d'immunosuppression.... Lors des fiançailles, Sandoz a d'ailleurs monnayé au prix fort son léger plus dans le catalogue des molécules.

Faillite intellectuelle malgré une santé financière éclatante: après des années de recherches intenses, Ciba introduit en 1991 le patch de nicotine (Nicotinell), censé aider au sevrage des fumeurs. Le marché était estimé à près d'un milliard de dollars par an (y inclus la machouille à la nicotine mise au point par un concurrent suédois, Pharmacia). Mais en 1994 le chiffre d'affaires pour Nicotinell était tombé à 120 millions. Les ventes seraient-elles dix fois plus importantes, il ne s'agirait encore que d'un produit où le marketing et l'opportunisme (vague anti-fumeurs aux Etats-Unis) l'emportait largement sur l'inventivité et les considérations de santé.

Le «pipeline» (produits en fin de développement) de Ciba/Sandoz n'est bien sûr pas totalement vide. Les nouvelles applications prometteuses au niveau du marché ont pour nom cancer (du sein en particulier), maladies cardiovasculaires et Alzheimer. Des six meilleurs du pipeline (dont le chiffre d'affaires pronostiqué serait de près de quatre milliards/an) aucun ne s'impose pour le moment; ils totalisent, entre 1993 et aujourd'hui, moins de 100 citations, articles de recherche fondamentale inclus. Les analystes citent d'ailleurs une première étude «décevante» pour Revasc (Ciba), proposé pour le traitement de l'infarctus; étude que je n'ai pu dépasser – mais il y a belle lurette que dans le domaine des produits pharmaceutiques les brokers sont mieux informés que les chercheurs. ■

Produit*	Cible	Chiffre d'affaires	Brevet	Pronostic
Voltaren (C)	Rhumatism	1539 mio	échu en 1995	dimin. des ventes de 20%
Tegretol (C)	Epilepsie	471 mio	échu	ventes en stagnation
Nitroderm (C)	Angine de poitrine	458 mio	pas de brevet	ventes en recul
Nicotinell (C)	Fumeurs	120 mio (1994)	brevet actif	ventes en recul rapide
Clozaril (S)	Schizophrénie	440 mio	échu	ventes en recul dès 1997
Leponex (S)				
Zaditen (S)	Asthme	438 mio	échu	ventes en recul
Sandimmun (S)	Transplantation	1420 mio	échu en 2012	ventes en augmentation

\*(C=Ciba; S= Sandoz)