



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales.**

**Option : Affaires Internationales**

**Le lancement d'un nouveau produit comme moyen  
d'atteinte des objectifs commerciaux d'un groupe  
pharmaceutique**

**Etude de cas :**

**Lancement de VENACINE<sup>®</sup> des laboratoires EL KENDI**

**Elaboré par :**

**Hind BOULAHBEL  
Chahinez BENDJILALI**

**Encadreur :**

**Mme. Imane HADDAD  
Maitre de conférences A à EHEC Alger**

**06ème Promotion  
Juin 2019**

## **Remerciements**

*Nos remerciements s'adressent tout d'abord à notre encadreur Mme Imane Haddad. Tout au long de ce travail, elle a su nous apporter son soutien, une écoute et des conseils avisés.*

*Nous remercions vivement BALEH Mehdi et MOZALI Chafik, nos tuteurs à El Kendi Pharmaceutical qui, malgré un emploi du temps surchargé, nous ont orientées et nous ont aidées à mener à bien ce travail de recherche, avec une bienveillance constante.*

*Nous souhaitons également remercier nos adorables amies et familles pour leur soutien, patience et encouragement, pendant toute cette aventure.*

*Pour finir, nous remercions vivement celles et ceux qui nous ont aidées et ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.*

## **Résumé :**

Reconnu comme un secteur économique d'une grande importance dans l'ensemble des pays du monde, le marché du médicament est, partout, d'une sensibilité particulière pour les pouvoirs publics. Ceci est lié d'une part, à son poids économique et financier, et d'autre part à son caractère social éminent. Et ce, quelle que soit son organisation.

Tributaire des importations, l'industrie pharmaceutique nationale se trouve aujourd'hui confrontée à de grands défis .Dans le but de réduire une lourde facture de l'importation, le gouvernement a imposé des mesures réglementaires qui ont donné lieu à la naissance de plusieurs infrastructures de production dont la conception et la réalisation sont conformes aux normes techniques en vigueur. C'est dans ce contexte que les laboratoires pharmaceutiques réagissent en produisant et en lançant de nouveaux produits pharmaceutiques qui pourront subvenir aux besoins des consommateurs algériens.

En effet, le lancement d'un produit est une étape cruciale, pour la simple et bonne raison que l'entreprise a une seule chance de le mener à bien. Dans l'industrie pharmaceutique en particulier, l'engagement de toutes les ressources de l'entreprise est si important qu'il n'est pas envisageable de commencer une commercialisation sur une fausse note.

Dans les pages qui suivent, nous allons analyser le lancement d'un nouveau produit, à savoir VENACINE<sup>®</sup> du laboratoire EL Kendi Pharmaceutical.

## **Mots clés :**

Médicaments génériques, stratégies marketing, l'industrie pharmaceutique, nouveau produit pharmaceutique, besoins du consommateur, processus de lancement.

**Abstract:**

Recognized as an economic sector of great importance in all countries of the world, the drug market is, everywhere, of particular sensitivity to public authorities. This is linked on one hand to its economic and financial weight, and on the other hand to its prominent social character. Regardless of its organization.

In order to reduce a high import bill, the government has imposed regulatory measures that have led to the creation of several production infrastructures whose design and construction comply with current technical standards. It is in this context that pharmaceutical companies are responding by producing and launching new pharmaceutical products that can meet the needs of Algerian consumers.

Indeed, the launch of a product is a crucial step, for the simple reason that the company has only one chance to complete it. In the pharmaceutical industry in particular, the commitment of all the company's resources is so important that it is not possible to start marketing on the wrong step.

In the following pages, we will analyze the launch of a new product, namely VENACINE ® from EL KENDI Pharmaceutical Laboratory

**Keywords:**

Generic drugs, the pharmaceutical industry, new pharmaceutical product, consumer needs, launch process.

## ملخص

يعتبر سوق الدواء ، المعترف بها كقطاع اقتصادي ذات اهميه كبيره في جميع بلدان العالم ، ذات حساسية خاصه للسلطات العامة. ويرتبط ذلك، من ناحية، بثقله الاقتصادي والمالي، ومن ناحية أخرى بطابعه الاجتماعي البارز.

تواجه الآن الصناعة الصيدلانية الوطنية ، التي تعتمد علي الواردات تحديات كبيره. ومن أجل تخفيض فاتورة الاستيراد الثقيلة ، فرضت الحكومة تدابير تنظيميه أدت إلى ظهور العديد من الهياكل الاساسيه الانتاجيه التي يتفق تصميمها واعمالها مع المعايير التقنية في قوه. وفي هذا السياق ، تتفاعل شركات الصيدلانية من خلال إنتاج وإصدار منتجات صيدلانية جديدة قادرة علي تلبية حاجيات المستهلكين الجزائريين.

في الواقع، إصدار منتج هو خطوه حاسمة، لسبب بسيط و مهم إن الشركة لديها فرصة واحده لتنفيذ ذلك. وعلي وجه الخصوص في صناعه الادوية ، من المهم جدا التزام من جميع موارد الشركة انه ليس بحيث لا يمكن بدء تسويق المنتج على اسس خاطئة

في الصفحات التالية ، سنقوم بتحليل إصدار منتج جديد ، وهو VENACINE® من مختبر الصيدلة EL Kendi.

### الكلمات المفتاحية :

الصناعة الصيدلانية، الدواء النوعي ، حاجيات المستهلك ، الاعلام الصيدلاني.

## Liste des Abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ADV	Aide De Visite
AMM	Autorisation de Mise sur le Marché
ANSM	Agence nationale de sécurité des médicaments
ATU	Autorisation temporaire d'utilisation
BU	Business Unit
CCP	Certificat complémentaire de protection
CIL	Club inter laboratoire
DCI	Dénomination Commune Internationale
EPhMRA	European Pharmaceutical Market Research Association
EPPM	Etude permanente de la prescription médicale
EPU	Enseignement post universitaire
FDA	Food and drug administration
GERS	Groupement pour l'Elaboration et la Réalisation de Statistiques
HAS	Haute Autorité de Santé
IMS	Industry medical service
INAPI	Institut national algérien de propriété industrielle
IUI	L'incontinence urinaire par impériosité
KOL	Key opinion leader
Leem	Les Entreprises du Médicament
LNCPP	Laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques
MSPRH	Ministère de la santé de la population et de la réforme hospitalière
NGO	Non-governmental organisation
OMS	L'organisation mondiale de la santé
OTC	Over The Counter
PFHT	Prix fabricant hors taxe
R&D	Recherche et Développement
ROI	Retour Sur Investissement
SCP	Segmentation, ciblage, positionnement
SMR	Service medical rendu
SNC	Système nerveux central
TNF	Tumor necrosis factor
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
VM	Visiteur medical

## Liste des figures

Numéro	Titre	Page
<b>Chapitre 1</b>		
Figure N° 1	Récapitulatif du processus de lancement	20
Figure N° 2	Le Novo Pen : une innovation de Novo Nordisk	22
Figure N°3	Cycle de vie du médicament	24
Figure N°4	Courbe de croissance du marché mondial	26
Figure N°5	Les 20 premiers groupes pharmaceutiques mondiaux en 2018	34
Figure N°6	Marché des génériques en 2017	36
Figure N°7	Schéma de la distribution pharmaceutique en Algérie	37
Figure N°8	Les 20 premiers laboratoires pharmaceutiques en Algérie	39
Figure N°9	Evolution de la part du générique (production, conditionnement, importation) dans la consommation globale des médicaments en Algérie.	40
Figure N°10	La part des médicaments génériques dans les importations	45
<b>Chapitre 2</b>		
Figure N°11	La performance selon Bouquin	46
Figure N°12	Les piliers de la performance	50
Figure N°13	Indicateurs de la performance	58
<b>Chapitre 3</b>		

Figure N°14	Historique de MS PHARMA	60
Figure N°15	L'organigramme du service d'accueil	76
Figure N°16	Positions sur le marché au lancement du médicament	78
Figure N°17	Evolution des ventes de Venacine® et de ses concurrents 2018/2019	84
Figure N°18	Portefeuille médecins urologues d'El Kendi	84
Figure N°19	Packaging de Venacine ®	87
Figure N°20	Résultat des traitements délivrés pour l'hyperactivité vésicale	89
Figure N°21	Résultats des pharmaciens qui connaissent VENACINE	97
Figure N°22	Les moyens de connaissance des pharmaciens du produit VENACINE®	98
Figure N°23	Le comportement des pharmaciens face à la substitution	99
Figure N°24	Figure 24 : Résultats du générique choisi par les pharmaciens	100
Figure N°25	Résultats des critères motivant le choix des pharmaciens lors de la substitution.	101
Figure N°26	Classement des critères motivant le choix des pharmaciens lors de la substitution	102
Figure N°27	Résultats de l'impact des actions commerciales entreprises par El Kendi	103
Figure N°28	Résultats des pharmaciens qui pensent que les deux génériques se valent	104
Figure N°29	Résultats des critères de différenciation entre les deux génériques (Urilax et Venacine)	104
Figure N°30	Résultat de la spécialité de la population interrogée.	105
Figure N°31	Résultats des médecins qui connaissent Venacine	106
Figure N°32	Résultats des sources d'information sur le produit Venacine.	107
Figure N°33	Résultats des changements sur les prescriptions depuis le lancement de Venacine	108
Figure N°34	Résultats de l'impact des actions commerciales entreprises par El Kendi sur les prescriptions des médecins	111

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
<b>Chapitre 1</b>		
Tableau N°1	Comparatif Océan Rouge/Océan Bleu	22
Tableau N°2	Exemple de structure de prix à l'importation	43
Tableau N°3	Exemple de structure de prix à la fabrication	43
<b>Chapitre 2</b>		
Tableau N°4	La performance interne et la performance externe	56
<b>Chapitre 3</b>		
Tableau N°5	Evolution des ventes des concurrents indirects de Venacine 2018/2019	85
Tableau N°6	Matrice SWOT de Venacine ®	86
Tableau N°7	Mentions devant figurer sur l'emballage secondaire (boite en carton)	90
Tableau N°8	Marché de la Solifénacine (10 mg)	93
Tableau N°9	Marché de la Solifénacine (5 mg et 10 mg)	93
Tableau N°10	Prévision des ventes Venacine pour 2018	94
Tableau N°11	Chiffre d'affaires réel Venacine 2018	94
Tableau N°12	Résultat des traitements délivrés pour l'hyperactivité vésicale	97
Tableau N°13	Le comportement des pharmaciens face à la substitution	99
Tableau N°14	Résultats des pharmaciens qui substituent le princeps	100
Tableau N°15	Résultats du générique choisi par les pharmaciens	101
Tableau N°16	Résultats des critères motivant le choix des pharmaciens lors de la substitution.	102
Tableau N°17	Résultats des critères de différenciation entre les deux génériques (Urilax et Venacine)	105
Tableau N°18	Résultats des traitements prescrits pour l'hyperactivité vésicale	106
Tableau N°19	Les critères qui motivent le choix des médecins lors de la prescription.	109
Tableau N°20	Classement des critères motivant le choix des médecins lors de la prescription	110
Tableau N°21	Résultats des critères de différenciation entre les deux génériques (Urilax et Venacine)	111

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : Processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique .....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	4
Section 1: Le marketing pharmaceutique.....	4
Section 2 : Processus de lancement d'un produit pharmaceutique.....	19
Section 3 : Le marché du médicament .....	32
Conclusion.....	47
<b>Chapitre 2 : La performance commerciale.....</b>	<b>48</b>
Introduction .....	48
Section 1 : Définitions et objectifs de la performance .....	48
Section 02 : La performance commerciale.....	64
Section 3 : Les outils de mesure des ventes et de prévision de l'impact financier du lancement d'un nouveau produit pharmaceutique .....	71
Conclusion.....	73
<b>Chapitre 3 : Analyse de la stratégie marketing de Venacine.....</b>	<b>75</b>
Introduction .....	75
Section 1: Présentation du laboratoire pharmaceutique EL KENDI.....	75
Section 2 : Stratégie marketing de Venacine.....	81
Section 3 : L'étude terrain.....	94
Conclusion.....	116
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>117</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>127</b>



## Introduction générale

Dans un marché aussi mondialisé, complexe et concurrentiel que celui auquel sont confrontées les entreprises actuellement, il devient primordial de trouver de nouveaux débouchés pour survivre. L'une des solutions phares et depuis longtemps choisie est celle du lancement d'un nouveau produit. Le lancement d'un nouveau produit est « *la transformation d'une opportunité de marché en la commercialisation d'un nouveau bien ou service* »<sup>1</sup>.

Ce dernier implique un processus long et coûteux dont les résultats ne sont pas toujours certains.

Les entreprises pharmaceutiques ne font pas exception. Malgré un secteur très sensible et réglementé, le médicament reste un produit de consommation. Et comme tout produit, il doit bénéficier d'une campagne marketing complète pour se démarquer de ses nombreux concurrents.

Le marché algérien du médicament est très hétérogène : production locale, entreprises étrangères importatrices, multinationales qui produisent localement se font entre autre face.

C'est avec l'introduction des nouvelles entreprises pharmaceutiques privées spécialisées pour la plupart dans la production de médicaments génériques et l'avènement des multinationales pharmaceutiques que le marché algérien du médicament a connu une forte intensité concurrentielle. Encore plus, et avec la réglementation en vigueur, l'importation de médicaments finis ne sera bientôt plus une option.

C'est dans ce contexte, que le laboratoire EL KENDI et l'ensemble des laboratoires pharmaceutiques en Algérie se retrouvent dans l'obligation de se réinventer, notamment grâce au lancement de nouveaux produits.

Notre lieu de stage, El Kendi Pharmaceuticals, entreprise spécialisée dans la production de médicaments génériques, est une filiale du groupe jordanien MS Pharma qui exerce sur le sol algérien et se positionne en première place en termes de production et de ventes de médicaments génériques.

---

<sup>1</sup> Krishnan (V), Ulrich (K.T): Product development decisions: a review of the literature. Management Science, 2001, p.47.

Il nous a alors semblé intéressant d'étudier la stratégie abordée par un acteur aussi important pour augmenter ses parts de marché. Observer, de l'intérieur, les rouages du fonctionnement d'une industrie aussi puissante et complexe qu'est celle de l'industrie pharmaceutique a également été l'une de nos motivations à choisir ce sujet.

Ainsi, notre étude s'est penchée sur le lancement d'un nouveau produit et plus précisément un nouveau produit sur un marché peu encombré. Venacine a été lancé en mai 2018 et vient répondre à un manque de traitements contre l'hyperactivité vésicale ayant pour principe actif la Solifénacine.

En ce qui concerne le choix de notre thème, et bien qu'il nous a été imposé par l'organisme d'accueil, nous nous sommes cependant découvert un réel intérêt pour ce sujet et cela pour diverses raisons. Ce dernier a tout d'abord éveillé notre curiosité scientifique. Il nous a amené à découvrir de l'intérieur l'univers complexe de l'une des industries les plus puissantes au monde. Ensuite, c'est un sujet d'actualité. En effet, grâce à la nouvelle loi sur l'importation algérienne, le contexte est favorable au lancement de nouveaux produits pharmaceutiques génériques. Enfin, le thème englobe divers concepts étudiés dans notre spécialité (marketing mix, stratégie d'entreprise).

Dès lors, notre travail aura pour but de répondre à la question suivante :

**Quelle est la démarche adoptée par EL KENDI pour le lancement de son nouveau produit afin qu'il soit le leader de sa classe thérapeutique?**

Afin de mener notre travail de manière cohérente, nous avons divisé la question principale en trois sous-questions :

- 1) Quelles sont les stratégies à adopter pour le lancement d'un nouveau produit pharmaceutique ?
- 2) Le contexte économique actuel favorise-t-il la production des médicaments génériques ?
- 3) La stratégie marketing appliquée par El Kendi pour le lancement de son nouveau produit VENACINE permet-elle l'atteinte de ses objectifs fixés ?

Nous avons par la suite émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Venacine a atteint les objectifs fixés pour son lancement.

**Hypothèse 2 :** Le marketing pharmaceutique joue un rôle déterminant dans la réussite du lancement d'un nouveau médicament.

Afin de répondre à la problématique préalablement citée nous avons opté pour une méthodologie et des outils:

1) Méthodologie :

- Descriptive : nous avons en effet procédé à la description de la stratégie marketing de Venacine
- Analytique : à travers l'analyse des réponses au questionnaire.

2) Les outils :

- une recherche documentaire en consultant les ouvrages, les travaux universitaires afin d'exposer les différents concepts théoriques relatifs a notre thématique ;
- nous avons également opté pour l'élaboration d'un questionnaire.

Le présent travail se présente comme suit.

Nous avons choisi dans un premier temps de consacrer une partie théorique aux concepts liés au marketing pharmaceutique ainsi qu'au processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique avant de situer le contexte dans lequel ce dernier a lieu, à savoir le marché algérien du médicament. Notre partie théorique se poursuit avec l'introduction des concepts clés de la performance commerciale ainsi que les outils de prévision utilisés par les entreprises pharmaceutiques afin d'établir des objectifs puis de les mesurer.

Enfin, nous nous attèlerons à présenter notre étude pratique. Cette dernière consiste en la présentation de la démarche marketing appliquée à Venacine ainsi que la vérification de l'atteinte des objectifs. Ensuite, nous présenterons les principaux résultats issus de notre enquête de terrain ainsi que les recommandations que nous avons pu en dégager

# CHAPITRE 1 : Processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique

## Introduction

L'industrie pharmaceutique est responsable du développement, de la production et de la commercialisation des médicaments et d'autres produits pharmaceutiques. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie.

Ces derniers se livrent une lutte acharnée pour conquérir et conserver le plus grand nombre possible de parts de marché. Cette lutte s'est intensifiée depuis l'apparition, à la fin des années 1980, de nouveaux acteurs sur le marché : les « génériques » ou laboratoires spécialisés dans la production de médicaments génériques.

Le présent chapitre a pour but de présenter les moyens déployés par les laboratoires pharmaceutiques afin d'accroître leur chiffre d'affaires. Nous présenterons donc d'une part le marketing pharmaceutique et ses concepts avant d'introduire le processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique d'une autre. Nous présenterons ainsi les principales stratégies adoptées par les différents laboratoires afin d'atteindre les objectifs précédemment cités ainsi que d'aborder les facteurs qui ont permis l'avènement du générique.

C'est pourquoi nous aborderons la phase qui différencie les processus de lancement respectifs des médicaments princeps des médicaments génériques: celle consacrée à la recherche exploratoire et aux essais cliniques.

## Section 1: Le marketing pharmaceutique

### 1. Définition

D'après un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), publié en octobre 2007, les dépenses en marketing de l'industrie pharmaceutique s'élèvent, pour la France, à près de 3 milliards d'euros par an. Aux États-Unis, ces dépenses s'élèvent à près de 19 milliards de dollars. En effet, l'innovation ou les qualités intrinsèques d'un produit ne suffisent plus à en assurer le succès, c'est pour cela que le marketing intervient aujourd'hui de

plus en plus tôt dans le développement d'un produit. Certaines compagnies consacrent jusqu'à 20% du budget marketing alloué à un produit aux quatre années précédant son lancement<sup>1</sup>.

« *L'industrie pharmaceutique rejoint commercialement les autres industries cette fin de siècle, ainsi n'échappe-t-elle pas aux mêmes confrontations, le marketing pharmaceutique alors a une fonction de base identique à toute autre type d'industrie utilisant les principes fondamentaux du marketing. Le principe du marketing peut donc être appliqué, à toute autre industrie mais l'industrie pharmaceutique est pourvue de suffisamment de paradoxes et de facettes uniques pour tester l'ardeur de l'étudiant en marketing* »<sup>2</sup>.

Le marketing pharmaceutique désigne l'application des techniques du marketing à la promotion et à la commercialisation des médicaments et autres produits associés<sup>3</sup>.

Le marketing pharmaceutique n'est pas un domaine à part entière, il tire son domaine de compétence de principes généralistes, mais son application est assez délicate car elle touche plus à l'éthique<sup>4</sup>.

Cependant, et malgré des spécificités, le marketing des produits de santé reste du marketing. Le marketing se définit de façon universelle, qu'il soit des produits de santé, de la lessive ou de l'automobile<sup>5</sup> :

- Le marketing est la fonction de gestion de l'organisation qui traite des relations avec les publics de l'organisation.
- Le marketing est l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour orienter les comportements des consommateurs, les informer et promouvoir sa réputation.

La démarche marketing reste immuable, elle passe par 4 grandes étapes, quel que soit le secteur concerné :

- connaissance : l'étude du marché (quoi, qui, pourquoi, combien, où) ;
- analyse : segmentation, ciblage, positionnement ;

---

<sup>1</sup> SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D) : Le marketing des produits de santé, Dunod, 2014, p.1.

<sup>2</sup> HARBOUNE (C), Le marketing pharmaceutique, édition ESKA, Paris. 1994, p. 34.

<sup>3</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-pharmaceutique/> , (consulté le 31/03/2019).

<sup>4</sup> BOUKLI(HN):Le positionnement stratégique du médicament générique, mémoire pour l'obtention du Magister, Faculté des Sciences économiques, gestion et des Sciences commerciales, ABOU BEKRBELKAID, Tlemcen, 2011, p.50.

<sup>5</sup> SERRE, WALLET-WODKA, Op.cit. p.10.

- action : traduction dans les faits de la stratégie, à travers les 4 P (Product-Price-Place-Promotion) ;
- contrôle.

## 2. Les spécificités du marketing pharmaceutique

Parce qu'il a pour objet un produit très particulier, le marketing pharmaceutique est un marketing très particulier. Et cela, dans la mesure où les pratiques commerciales et les prix sont réglementés et par le fait qu'il s'agit d'un marché de prescriptions.

- Un marché de prescription est un marché dans lequel les prescripteurs jouent un rôle très important. Sur un marché de prescription, l'essentiel de l'action marketing se fait le plus souvent à destination des prescripteurs et non à destination des acheteurs. Ainsi, sur le marché des médicaments, le travail de vente des délégués médicaux se fait à destination des médecins prescripteurs et non des acheteurs. Pour cela, le marketing pharmaceutique est considéré comme un marketing industriel ou encore Business to Business.
- Le marketing pharmaceutique s'exerce dans un cadre bien déterminé et réglementé, il doit tenir compte des spécificités du secteur, telles que<sup>1</sup> :

-L'entreprise ne peut mettre en vente le produit qu'après l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché. En effet, l'autorisation de mise le marché est délivrée au niveau de la spécialité pharmaceutique, c'est-à-dire préparé à l'avance selon un processus industriel, présenté sous un conditionnement particulier et caractérisé par une « dénomination spéciale » : la marque.

-Les prix des médicaments sont strictement contrôlés et réglementé par les pouvoirs publics, l'entreprise n'est pas libre dans la fixation des prix de vente.

Il y a une grande résistance au contrôle des prix de la part de l'industrie pharmaceutique et les acteurs de la politique publique.<sup>2</sup>

-La distribution des médicaments est réservée uniquement aux officines et établissements de santé. Les politiques de distribution des médicaments sont donc limitées.

---

<sup>1</sup> SERRE (MC), WALLET-WODKA (D): Op.cit. Pp.177-178.

<sup>2</sup> CALFEE (J.E): « Pharmaceutical price controls and patient welfare », in Annals of Internal Medicine, Vol. 134, N° 11, 2001, pp.1060-1064.

- La promotion : la publicité en faveur des médicaments est régie par la loi, elle ne peut s'adresser qu'aux professionnels de santé, à savoir les médecins, les pharmaciens, les chirurgiens-dentistes, et les sages-femmes et non au grand public.

### 3. Le marketing mix des produits pharmaceutiques

#### 3.1. La politique produit

La politique de produit telle qu'elle est formulée dans le marketing-mix, traite des principaux points suivants :

- La marque :

*« Est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ses éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents ».*<sup>1</sup>

Dans le domaine pharmaceutique, le nom d'un médicament est considéré par le patient comme une garantie d'origine et de qualité par rapport à la concurrence.

La marque est donc un avantage concurrentiel permettant de se positionner. La représentation graphique de la marque est appelée un logotype. Ainsi, la marque donne une place distinctive dans l'esprit du consommateur<sup>2</sup>.

La stratégie de marque vise à conférer une identité particulière aux produits qu'elle porte.

Toute entreprise doit donc élaborer une promesse de marque, qui correspond à ce qu'elle doit être et doit permettre à ses clients. La réussite de cette stratégie repose ensuite sur la capacité de l'entreprise à communiquer cette promesse à la cible visée, puis à la tenir dans le cadre de l'expérience vécue par le client<sup>3</sup>.

- La gamme :

La gamme est constituée de toutes les lignes de produits offerts par l'entreprise. C'est un ensemble de produits étroitement liés entre eux du fait qu'ils satisfont une même catégorie de

---

<sup>1</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B) & MANCEAU (D) : « Marketing Management », 14<sup>ème</sup> éd, édition Pearson, France, 2012, p.5

<sup>2</sup> KOTLER et PFOERTSCH (W) : B to B Brand management, édition Springer Berlin, Heidelberg, Allemagne, 2006, p.5.

<sup>3</sup>Ibid., p.278

besoins, qu'ils sont destinés à une même catégorie de clientèle, qu'ils sont offerts dans les mêmes points de vente ou bien qu'ils se situent dans une même zone de prix<sup>1</sup>.

Concernant la gestion des gammes de médicaments, une gamme est composée de plusieurs lignes (ex : antalgique). Sa profondeur est le nombre de médicaments différents qui composent la ligne (ex : aspirine). Son étendue ou sa longueur représente le nombre total des médicaments qui composent la gamme<sup>2</sup>.

- Le packaging :

*« Le packaging, ou conditionnement, est l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit »<sup>3</sup>.*

Le packaging joue un rôle essentiel dans certaines activités car il constitue souvent le premier contact entre le consommateur et le produit. Il doit alors attirer l'attention du client.

La plupart des laboratoires ont bien compris qu'il fallait donner à l'emballage pharmaceutique, qu'il soit générique ou princeps, une véritable fonction qu'il se doit de remplir auprès des trois acteurs principaux qui jouent sur la scène du médicament : le médecin, le pharmacien et le patient.

-Le médecin a besoin d'un conditionnement adapté à la prescription ;

-le pharmacien a besoin aussi d'un emballage fonctionnel, compact qui évite toute confusion et au contraire aide au repérage ;

-quant au patient la première mission du packaging est de l'informer, de le rassurer et de protéger le produit qui est à l'intérieur.

Le patient devient client, il cherche éventuellement la nouveauté esthétique mais il a aussi et surtout besoin de reconnaître son produit avec des informations compréhensibles, lisibles de

---

<sup>1</sup> HELFER (JP) et ORSONI (J), marketing, 7ème édition, VUIBERT, 2011, p.306.

<sup>2</sup> Ibid. p.310.

<sup>3</sup> KOTLER et DUBOIS : Marketing Management, 11° édition Pearson, France, 2004, p.394.

tous côtés ou encore avec la commodité d'une boîte facile à manipuler, la séduction doit intervenir à toutes les étapes de la chaîne du médicament<sup>1</sup>.

Afin de répondre à cette nouveauté, et de faire face à la concurrence qui sévit sur les marchés, les laboratoires pharmaceutiques travaillent en collaboration avec des agences spécialisées dans le design, ils ont repensé le packaging en termes d'ergonomie, de fonctionnalité, ainsi que de graphisme, des codes bicolores, des pictogrammes, images, fenêtres, lettres aux formes arrondies pour les médicaments pédiatriques, autant de petites touches de nouveauté pour se donner un nouveau look<sup>2</sup>.

L'emballage a aussi pour but de faciliter la manipulation du produit, son magasinage, sa préservation, et éventuellement son emploi<sup>3</sup>.

Dans le domaine pharmaceutique, il s'agit des matériaux utilisés pour regrouper le médicament : (bouteilles, tubes, boîtes, sacs etc.). Il existe trois niveaux de conditionnement<sup>4</sup>:

-Le conditionnement primaire : correspond à ce qui contient directement le produit, par exemple la bouteille de sirop.

-Le conditionnement secondaire : comprend tout ce qui protège le conditionnement primaire, et est jeté lorsque le produit est utilisé. Il sert à la fois de protection et de support promotionnel, par exemple la plaquette en aluminium (blister) qui contient les comprimés.

-Le conditionnement d'expédition : est l'emballage nécessaire au stockage, à l'identification et au transport, par exemple : les caisses ou palettes contenant les boîtes de médicaments.

- L'étiquetage :

L'étiquette est la partie du conditionnement qui contient l'information médicale décrivant le médicament, elle apparaît sur ou dans le conditionnement.

---

<sup>1</sup> MERZOUGA(R) et DJABRI (Y) : L'analyse du processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique (FLUVACOL®) Etude de cas : Les Laboratoires EL KENDI, EHEC Alger, 2018, p.12.

<sup>2</sup> Ibid. p.86

<sup>3</sup> GOUFFI (M) : l'emballage, variable du marketing mix, édition technique de l'entreprise, Alger, 1996, p.4.

<sup>4</sup> Ibid, p.88.

L'étiquette permet d'identifier le médicament, ses caractéristiques et son mode d'utilisation. En Algérie, les conditionnements primaires et secondaires doivent contenir des informations en arabe et en français. Ils comportent les informations suivantes :

- La dénomination commune internationale (DCI) ;
- La forme pharmaceutique et sa qualité (comprimé, sirop, etc.) ;
- La voie d'administration ;
- Le numéro de lot de fabrication ;
- La date de péremption ;
- La vignette ;
- Le dosage.

Les abréviations concernant les dosages doivent être conforme à la réglementation internationale.

- La qualité :

Dans l'industrie pharmaceutique, il est important de contrôler la qualité de tous les médicaments. Pour cela , un contrôle qualité continu s'impose afin de vérifier toutes les procédures d'organisation, de documentation, et de libération qui garantissent que les analyses nécessaires et appropriées ont réellement été effectuées et que les matières premières, les articles de conditionnement et les produits ne sont pas libérés pour l'utilisation, la vente ou l'approvisionnement sans que leur qualité n'ait été jugée satisfaisante afin d'assurer aux consommateurs des produits qui répondent aux normes internationales requises.<sup>1</sup>

### 3.2. La politique de prix

En ce qui concerne le secteur pharmaceutique, la fixation des prix pour la majorité des médicaments est strictement contrôlée par le ministre de la santé dans le cadre de l'application de la politique de maîtrise des

---

<sup>1</sup> HAMMOUMI (N) : *Le système qualité pharmaceutique : mise à niveau du système qualité d'une unité de production de formes sèches*, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en pharmacie industrielle (option production), université Abou Bekr BELKAID, Tlemcen, 2014, p. 11.

dépenses de santé. Les éléments les plus difficiles à évaluer dans l'élaboration des prix des médicaments sont les coûts de production des matières premières et ingrédients, généralement connus des seuls producteurs<sup>1</sup>.

- La détermination des prix des médicaments est différente selon que :
  - Les produits pharmaceutiques finis sont importés ;
  - Les produits sont fabriqués localement ;
  - Les matières premières ou ingrédients sont importés en vue de leur transformation dans le pays (façonnage ou conditionnement).

Le calcul du coût généralement comporte les éléments suivants<sup>2</sup> :

- Coût de la production : matières premières, formulation conditionnement, assurance de la qualité, la publicité et la promotion directe et indirecte, frais administratifs généraux et rémunération de capital investi.
- Coût de la découverte, de la recherche et du développement (y compris les redevances afférentes aux brevets et au savoir-faire).
- Coût de la distribution (y compris le stockage, le transport, la promotion, le service lié à la clientèle et les frais administratifs généraux).
- Coût de la fourniture (y compris les dépenses techniques administratives et relatives du stockage et les frais accessoires pour services à la clientèle).

Les principaux éléments des coûts suscités peuvent être calculés sous la forme de montants fixés ou, dans des limites acceptables, en pourcentage du prix.

De plus, une caractéristique clé des produits de santé est leur remboursabilité. Les différentes réformes des systèmes de santé dans les pays occidentaux ont rendu les processus d'autorisation et de remboursement extrêmement complexes. Au Royaume-Uni, par exemple, la procédure d'approbation de remboursement peut prendre jusqu'à 95 semaines - soit presque deux ans. De plus, ces procédures se soldent parfois par un échec, comme dans les cas récents de deux traitements du cancer de la prostate, dont les coûts ont été jugés prohibitifs par les

---

<sup>1</sup> HARBOUN (C), Op.cit. p. 58.

<sup>2</sup> MERZOUGA (R) et DJABRI (Y) : L'analyse du processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique (FLUVACOL®) Etude de cas : Les Laboratoires EL KENDI, EHEC Alger, 2018.

organismes de remboursement publics. Il est donc crucial d'impliquer une équipe d'économistes de la santé et d'encourager le dialogue avec les organismes de remboursements dès les premières ébauches de la politique de prix d'un nouveau traitement<sup>1</sup>.

### 3.3 La politique de distribution

#### a) Circuit de distribution du médicament

Avant d'atteindre la pharmacie le médicament suit le circuit suivant :

- Le laboratoire pharmaceutique : produit le médicament et le distribue aux grossistes.
- Le distributeur (grossiste) : est approvisionné en médicament par le laboratoire pharmaceutique directement, et répond à la demande des pharmacies en quantités de médicament demandées par ce dernier.
- Les pharmacies : une fois le produit disponible à leur niveau, il est vendu au détail aux clients (patients).
- Le patient : dès que ce dernier obtient une prescription médicale, il se dirige vers les pharmacies afin d'obtenir le médicament nécessaire.

#### b) Analyse des intervenants de la chaîne de médicaments <sup>2</sup>:

Il est important de déterminer et de cerner l'ensemble des intervenants de la chaîne du produit, qui représente une clientèle composée de clients directs : les consommateurs finaux autrement dit les patients, et la clientèle indirecte représentée par les médecins prescripteurs ainsi que les pharmaciens.

##### ▪ Les médecins :

Bien que le consommateur final soit le patient, c'est le médecin prescripteur qui est considéré comme le décideur principal du choix du médicament.

En outre, il est indispensable de préciser que certains médecins jouent un rôle important dans le lancement du produit. En effet, les laboratoires pharmaceutiques font appel à des KOL (Key Leader Opinion) afin de collecter des avis experts.

---

<sup>1</sup> [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr): Marketing pharmaceutique les nouveaux challenges ?, (Publié le 20/04/2012, consulté le 7/04/2019).

<sup>2</sup> Aouak (I), Achchoul (A), Analyse du lancement d'un nouveau produit Cas pratique : le médicament LORADESS du laboratoire Pharmalliance, ESAA, 2016, p.14.

Les leaders d'opinion clés sont des personnes ou des organisations qui ont un statut social si fort que leurs recommandations et leurs opinions sont écoutées lors de la prise de décisions importantes.

Tous les leaders d'opinion clés ont un statut important dans leurs propres communautés et leurs opinions sont valorisées et écoutées.<sup>1</sup>

Dans le domaine pharmaceutique, les Key Opinion Leaders sont les clés de voûte de la promotion des médicaments, interviennent en première ligne, avant et après l'autorisation de mise sur le marché (AMM) des médicaments.

-En amont, ils fournissent leur avis quant à l'intérêt médical du projet entrepris par l'entreprise (lancement d'un nouveau médicament générique, fabrication d'une nouvelle molécule,...).

-En aval, les médecins KOL jouent un rôle clé dans la stratégie de communication du laboratoire pharmaceutique, comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite.

Le choix de prescription des médecins est déterminé par plusieurs facteurs (rappelons que le but est d'inciter le médecin à prescrire notre médicament) :

-Pendant la période d'exclusivité du brevet, les médecins prescrivent automatiquement le médicament du laboratoire innovant commercialisé sous un nom de marque protégé très souvent court et facile à retenir.

En se familiarisant avec ce nom de marque, il apparaît alors que le comportement de prescription des médecins est étroitement lié à l'effet d'habitude.

Il est intéressant de s'interroger sur les réticences des médecins à changer leurs habitudes de prescription. À cet égard deux attributs du médicament princeps ressortent : la marque et les avantages du premier entrant.

Comme dit auparavant, durant la période d'exclusivité, les médecins prescrivent nécessairement le médicament princeps, de plus cette période lui offre l'opportunité d'être prescrit sous un nom de marque facile à retenir et non pas sous le nom de molécule. Il acquière donc des valeurs d'expérience avec le princeps tout en mémorisant le nom de sa marque. En même temps l'activité promotionnelle du laboratoire durant la période

---

<sup>1</sup> [www.lianatech.com](http://www.lianatech.com): Les leaders d'opinion: qui sont-ils et pourquoi important-ils? , (Publié le 4/05/2017, consulté le 13/05/2019).

d'exclusivité renforce la connaissance des médecins du produit. Il apparaît donc que le rôle de l'information explique en grande partie la fidélité durable des médecins au princeps.

La notoriété dont bénéficie le médicament princeps est une source importante de switching costs. KLEMPERER en distingue trois types<sup>1</sup> supportés par le médecin lorsqu'il oriente son choix vers un médicament générique :

- **Les coûts d'apprentissage :**

Le coût associé à l'apprentissage de l'utilisation d'un nouveau produit correspond à l'effort fourni par le médecin lorsqu'il doit rédiger le nom d'un médicament générique (souvent long et complexe) et modifier ses habitudes de prescription.

Le défi du côté du princeps est de faire perdurer la prescription de ce dernier tandis que du côté du générique, il s'agit de trouver un mode de communication adéquat pour faire connaître et inciter sa prescription.

- **Les coûts d'incertitude :**

Le deuxième type de switching cost est lié à l'incertitude concernant les qualités d'un produit inconnu. En effet le médecin adopte toujours une prudence vis-à-vis d'un nouveau médicament. Il est aussi ici question de prendre en considération l'avis souvent traduit par une réticence du patient à changer ses habitudes de consommation. Il est difficile de convaincre un patient satisfait de changer voire même d'essayer un nouveau médicament même si ce dernier peut présenter des avantages comparatifs comme au niveau du prix, la santé aux yeux du patient est primordiale, la prise de toute forme de « risque » est rejetée.

- **La sensibilité au prix et la relation d'agence :**

Le seul avantage d'un produit générique par rapport au princeps n'est souvent que le prix moins cher, cependant le médecin prescripteur n'est pas directement concerné par ce différentiel de prix, avancer l'argument d'un prix moindre n'est donc pas synonyme d'une référence de positionnement pertinente aux yeux de ce dernier, ni même, en règle générale, aux yeux du patient qui bénéficie souvent d'une couverture assurance maladie prenant en charge les dépenses de médicaments.

---

<sup>1</sup> PAUL KLEMPERER : Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade , Review of Economic Studies (1995)

Le marqueteur pharmaceutique, prenant en considération ces trois variables, a donc pour mission d'adopter des stratégies de promotion et de communication adaptées de manière à maximiser les prescriptions et de ce fait augmenter les ventes.

▪ **Les grossistes répartiteurs :**

Les grossistes-répartiteurs sont propriétaires du stock qu'ils achètent aux laboratoires et assurent les fonctions de vente en gros. Ce sont des distributeurs car ils ne transforment pas les produits. Ils proposent des services très complets aux pharmaciens conseils en merchandising, en gestion, expertise financière, juridique, formations... Ces services sont leur principal outil de différenciation puisque les prix sont réglementés.

Le Code de la santé publique impose aux grossistes-répartiteurs cinq obligations très strictes<sup>1</sup>:

- Avoir le statut d'établissement pharmaceutique et être dirigé par des pharmaciens ;
- Servir toutes les officines de pharmacie de leur secteur ;
- Livrer tout médicament de leur stock dans les 24 heures ;
- Référencer au moins 90% des médicaments et accessoires médicaux ;
- Détenir en permanence un stock suffisant pour satisfaire au moins 2 semaines de consommation.

▪ **Le patient :**

Le rôle du patient n'est pas à négliger. Tout comme le médecin, une expérience positive avec un médicament peut induire le patient sous l'effet d'habitude à utiliser des médicaments plus connus, car déjà utilisés dans d'autres occasions de prescription.

De même, des facteurs liés aux profils individuels des patients ont été associés à une plus grande fidélité aux médicaments princeps que d'autres.

Tout d'abord les patients traités pour des affections de longue durée manifestent un plus grand intérêt à la qualité de leurs médicaments, ils sont donc plus réticents à changer leurs habitudes de consommation en faveur des génériques.

---

<sup>1</sup> BERRACHED (A): Le rôle des visiteurs médicaux dans la promotion des produits pharmaceutiques en Algérie, cas : de la wilaya de Tlemcen, mémoire pour l'obtention d'un magister (option marketing), Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, Tlemcen, 2010, p. 92.

De plus, les patients âgés se voient moins souvent prescrire des génériques que les plus jeunes.

En effet, très souvent « poly médicamentés » c'est à dire contraints à la consommation de plusieurs types de médicaments, les patients seniors se voient prescrire des médicaments dont le nom est familier, il en est de même pour la couleur, la forme ainsi que la posologie.

L'effet « d'antériorité d'usage » permet au patient d'avoir une certaine influence lors de la prescription du médicament si ce dernier avance avoir une mauvaise tolérance. Egalement il a tout aussi une influence sur le pharmacien lors de la délivrance du médicament en refusant un produit de substitution.

- **Le pharmacien :**

En vertu de son droit de substitution, le pharmacien peut délivrer soit un princeps ou un produit de substitution à condition que la mention « non substituable » ne soit pas mentionnée et que le patient ne refuse pas le produit.

Le choix de la marque précise reste dépendant du stock en pharmacie, et c'est la raison pour laquelle, à ce niveau, le rôle du marketing pharmaceutique veille à la distribution massive et abondante des médicaments pour une disponibilité sans failles.

### **3.4 La politique de communication**

Pour les laboratoires, la communication des bénéfices procurés par l'utilisation de leurs traitements est une priorité. Plus que jamais, ces bénéfices doivent être centrés sur les patients et formulés de manière à se différencier de l'offre concurrente.

Le discours des laboratoires est bien sûr encadré pour des raisons éthiques et légales, mais il peut être optimisé grâce aux études de marché qui fournissent de précieuses informations quand aux perceptions et pratiques des différents acteurs. Ces facteurs, constamment influencés par l'évolution de la réglementation et de l'offre de la concurrence, doivent être suivis fréquemment pour adapter rapidement et efficacement le positionnement de l'offre du laboratoire.

Les laboratoires sont confrontés à une contrainte propre à leur secteur, celle de l'interdiction de la publicité directe auprès du grand public et donc des patients pour une majeure catégorie de médicaments. En effet, la publicité auprès du public n'est autorisée que pour les médicaments qui ne sont pas de prescription médicale obligatoire, qui ne sont pas

remboursables par l'Assurance maladie, et dont l'autorisation de mise sur le marché ne comporte pas de restrictions en matière de promotion. Toutefois certains vaccins et les médicaments destinés au sevrage tabagique peuvent faire l'objet de publicité auprès du public, même s'ils sont obligatoirement prescrits ou remboursables<sup>1</sup>.

La communication pharmaceutique peut utiliser plusieurs canaux, dont voici les principales expressions possibles<sup>2</sup>.

- La visite médicale

La visite médicale est un moyen de promouvoir la prescription des médicaments. La définition d'un visiteur médical est donnée sur le site du Leem, le syndicat de l'industrie pharmaceutique. « *Il est responsable de l'information, de la promotion des médicaments et de leur bon usage. [...] Sa mission : présenter les produits aux membres du corps médical, à charge à lui d'enchaîner les arguments, de répondre aux questions sur leur efficacité, leur tolérance, les éventuels effets indésirables, ou les modalités de prise en charge...* »<sup>3</sup>.

La visite médicale est un moyen privilégié pour diffuser directement les messages publicitaires auprès des prescripteurs. Il s'agit d'un des principaux postes de dépenses de communication.

- La visite pharmaceutique

La visite pharmaceutique est un moyen de promouvoir la dispensation et la vente des médicaments. Les délégués pharmaceutiques se rendent dans les officines afin de présenter les médicaments aux pharmaciens. Les délégués pharmaceutiques sont munis de bons de commande, permettant aux pharmaciens d'acheter directement des médicaments aux laboratoires pharmaceutiques sans passer par les grossistes-répartiteurs. Les officines bénéficient alors des conditions commerciales plus importantes, en fonction des volumes achetés.

- Les congrès, salons et symposiums<sup>4</sup>

Les congrès, salons et symposiums professionnels sont des événements majeurs de formation et de mise à jour des connaissances pour les professionnels de santé. Lors de ces congrès, les

---

<sup>1</sup>SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D), op.cit. , p.63

<sup>2</sup>ROMAND (C) :L'évolution de la communication des laboratoires pharmaceutiques, thèse présentée pour l'obtention du titre de docteur en pharmacie, 2009, p.11.

<sup>3</sup><http://www.leem.org> (consulté le 10/04/2019).

<sup>4</sup>ROMAND (C), Opcit, p.11.

spécialistes d'un domaine thérapeutique présentent les résultats de leurs études ou de leurs pratiques. C'est un moment privilégié d'échange d'informations et de connaissances. En général, les programmes portent sur une thématique précise. Les professionnels de santé bénéficient alors d'un partage d'expériences et de connaissances avec leurs pairs. Les laboratoires pharmaceutiques sont largement présents, soit à titre d'organiseurs, soit à titre de sponsors, pour tisser des liens privilégiés avec les professionnels de santé. L'objectif de cette présence est principalement de renforcer l'image du laboratoire, plus que la vente. Il existe aussi de nombreux salons ouverts ou destinés au Grand Public.

- La presse<sup>1</sup>

Quelle soit professionnelle ou Grand Public, la presse est un moyen rapide pour diffuser des messages publicitaires ou institutionnels. La presse professionnelle, spécialisée ou généraliste, permet aux professionnels de santé de s'informer sur les événements de leurs professions. Les laboratoires pharmaceutiques ont la possibilité de publier des annonces presse, ou de collaborer avec les rédactions des médias pour la publication d'articles sur les pathologies de leurs spécialités. Les laboratoires pharmaceutiques sont souvent dotés de services « communication », en charge des relations avec les journalistes et les organes de presse. Ces services produisent, en collaboration avec les équipes marketing, des dossiers de presse. Ces dossiers sont conçus pour donner aux journalistes envie d'écrire sur la pathologie et sur le médicament. Les journalistes bénéficiant de la liberté de la presse, ils ont la possibilité de citer des marques de médicaments dans leurs articles, sans être soumis au code de la santé publique.

- Les médias télédiffusés et radiodiffusés<sup>2</sup>

Les médias sont des canaux de communication auprès du Grand Public, au même titre que la presse. Ce sont des médias reconnus comme très efficaces en terme de notoriété pour les marques. Certaines marques de médicaments (Nicorette®, Maalox®, Humex®...) sont largement connues du grand public grâce à ces moyens de communication. Ces médias sont extrêmement onéreux. Ce mode de communication s'adresse spécialement à certaines marques de médicaments non soumis à prescription obligatoire (OTC) traitant de pathologies très courantes et pour lesquelles la connaissance de la marque est un réel levier de vente.

- La collaboration avec les associations de malades<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ROMAND.Op.cit, p.12.

<sup>2</sup> Ibid. p.12.

Il s'agit d'un mode de communication en plein développement. Les patients de certaines pathologies chroniques se regroupent en association afin d'améliorer le niveau d'information des malades et dans un deuxième temps de le faciliter l'accès aux nouveaux traitements. Pour ces deux objectifs, une collaboration avec l'industrie pharmaceutique est possible. Les patients sont mieux informés des thérapeutiques actuelles et en développement, la prise en charge s'améliore. Pour l'industrie, cette collaboration peut être utile : elle permet de faire figure d'acteur engagé dans un domaine thérapeutique, et de faciliter l'observance des traitements. Certaines associations favorisent le lobbying avec le gouvernement, en cherchant à développer l'accès rapide aux nouveaux traitements. Cette collaboration peut prendre plusieurs aspects : insertions publicitaires dans les journaux édités par les associations, subventions, réalisation et/dons de matériels d'éducation, présence et sponsoring lors de salons organisés par les associations.

- Les sites Internet<sup>2</sup>

Les laboratoires pharmaceutiques utilisent de plus en plus ce canal de communication, aussi bien auprès des professionnels de santé que du Grand Public. En effet, Internet offre de multiples possibilités de communication aux entreprises : Sites Web et informations institutionnelles, E-mailing professionnels, informations produits, bases de données bibliographiques, documentation médicale, forum de discussion, dossiers et communiqués de presse, correspondance, et jusqu'à la visite médicale en ligne.

Ce type de visite médicale s'est déjà bien développée dans certains pays, car elle possède deux avantages majeurs : le coût de la visite est beaucoup plus faible pour l'entreprise pharmaceutique, et le professionnel de santé peut choisir l'horaire qui lui convient le mieux : matin, soir, pause, moment creux de la journée... La visite est effectuée par un visiteur médical qui appelle le médecin à l'horaire prévue, et ils se connectent tous les deux à un site Internet du laboratoire<sup>3</sup>.

## **Section 2 : Processus de lancement d'un produit pharmaceutique**

Dans la plupart des industries et, notamment, dans les industries manufacturières, lancer des nouveaux produits est indispensable aux entreprises et doit être leur raison d'être ; seules les entreprises capables de lancer régulièrement des nouveaux produits pourront alors faire face à

---

<sup>1</sup> ROMAND (C), Op.cit., p.12

<sup>2</sup> Ibid., p.13.

<sup>3</sup> Ibid., p.13.

la « création destructive » des évolutions technologiques<sup>1</sup>. Le lancement de nouveaux produits permet en effet aux entreprises de transformer leurs ressources et compétences en revenus financiers<sup>2</sup> et de développer et d'acquérir de nouveaux actifs tangibles et intangibles – et, notamment, des nouveaux brevets, technologies et savoir-faire<sup>3</sup>. Le lancement de nouveaux produits est également un moyen de s'adapter aux évolutions, mutations et changements de l'environnement technologique et concurrentiel<sup>4</sup>.

Les entreprises les plus performantes sont ainsi celles qui entretiennent des flux d'innovation de produits réguliers et continus : elles sont alors plus rentables, ont une part de marché plus importante, un taux de croissance plus élevé, créent plus d'emplois et sont plus productives que les autres organisations<sup>5</sup>.

### 1. Processus de lancement d'un produit

Le processus de développement d'un nouveau produit est constitué de huit étapes<sup>6</sup> : L'émergence et le filtrage des idées, l'étude du concept, l'analyse économique, l'élaboration du produit, l'élaboration du plan marketing, les marchés-test, le lancement et enfin le suivi et contrôle. A l'issue de chaque étape, l'entreprise doit décider si le projet doit être poursuivi ou abandonné.

Selon l'ouvrage « Marketing management »<sup>7</sup>, les étapes du processus du lancement d'un produit sont les suivantes :

#### 1.1 L'émergence et filtrage des idées :

Le développement du concept de produit s'opère généralement par des séances de brainstorming, destinées à produire des idées sur la base des résultats de l'étude de marché, et à structurer ces idées pour une analyse plus poussée. L'entreprise procède par la suite au filtrage de ces idées dans l'optique d'éliminer un certain nombre d'idées jugées

---

<sup>1</sup> Schumpeter (J), The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press (New York: Oxford University Press), 1961.

<sup>2</sup> Banbury, (C)., Mitchell ( W): The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. Strategic Management Journal, 1995. p.16.

<sup>3</sup> Maidique (M), Zirger (B): The new product learning cycle. Research Policy, 1985, p.14.

<sup>4</sup> Brown (S)., Eisenhardt( K): Product development : past research, present findings, and future directions. Academy of Management Review, 1995,p.20

<sup>5</sup> Capon (N), Farley (J), Lehmann (D), Hulbert ( J): Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. Management Science, 1992, p.32

<sup>6</sup> MOKHEFI (A), TEDJIZA (C) : Le processus de lancement d'un nouveau produit : Cas du produit laitier VIVA de l'entreprise Tchic-Lait Candia, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master (LMD) en sciences de gestion Option : Management des organisations, 2014, p.52.

<sup>7</sup> Kotler(P) et Dubois(B), Marketing management, 9e édition, 2005, Paris, p.323.

irréalisables, coûteuse ou inutiles. Les idées pertinentes restantes feront l'objet d'une étude de faisabilité commerciale, technique et financière.

### **1.2 Etude du concept:**

Le concept est une description des caractéristiques matérielles et immatérielles du produit. Après avoir choisi les meilleurs concepts il est préférable pour l'entreprise de les soumettre auprès d'un jury de consommateurs potentiels et de les questionner à propos du concept et de ses attributs. Et cela pour plusieurs raisons :

- certaines personnes ont du mal à comprendre ou à faire la différence entre un nouveau produit et un produit déjà existant, cela va permettre à l'entreprise de déceler les manques d'informations ;
- mettre en évidence les avantages et bénéfices du produit et elle permet aussi de souligner les différences entre ce nouveau produit avec les produits des concurrents.
- connaître l'intention d'achat.
- identifier les principaux concurrents.
- solliciter l'avis des consommateurs sur la formule du produit, le format du conditionnement, les performances et qualités aussi sur le circuit de distribution
- définir la cible et déterminer le profil du consommateur final et de celui qui intervient dans le processus d'achat.
- établir un prix d'acceptabilité, ce qui permettra et facilitera la détermination du prix final.

### **1.3 L'analyse économique du produit :**

Cette étape vise la prévision des ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs du nouveau produit et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise.

- Estimation des ventes : avant de lancer un nouveau produit, l'entreprise estime le volume de vente qui pourrait être réalisé au cours de la première année de lancement en examinant attentivement l'évolution du produit.
  
- Estimation des couts du produit : après avoir effectué une prévision des ventes, les responsables marketing doivent estimer les couts et bénéfices engendrés.

### **1.4 L'élaboration du produit:**

Cette étape consiste d'abord en la production test du produit, c'est-à-dire le réaliser techniquement en créant un prototype pilote ou bien une maquette qui représente et respecte le concept du produit sélectionné, apporter des modifications après avoir effectué des essais sur la qualité fonctionnelle du produit, pour ensuite passer aux tests via des

laboratoires pour déterminer la qualité et enfin le test- consommateur en présentant le produit à un nombre de consommateurs.

Seront également décidés les choix concernant le design du produit, la marque ainsi que le packaging .

### **1.5 Elaboration du plan marketing**

Sur la base des résultats fournis par le test de conception, l'entreprise fournit des éléments intéressants sur la cible visée par le produit, l'originalité perçue, la fréquence d'achat estimée. Tous ces éléments vont être utiles à l'élaboration de la politique de marketing à savoir, le ciblage, le positionnement choisi, les objectifs du chiffre d'affaires, de la part de marché et de bénéfices pour les premières années. On précise également dans cette étape le produit et son emballage, les prix de vente, le mode de distribution et de promotion, ainsi que le budget marketing.

### **1.6 Les marchés-tests**

Tester le produit sur un échantillon représentatif de la population. Il doit permettre d'appréhender, le plus précisément possible, la réaction des consommateurs visés et éventuellement d'obtenir d'autres informations et enfin de mieux prévoir les ventes.

### **1.7 Le lancement**

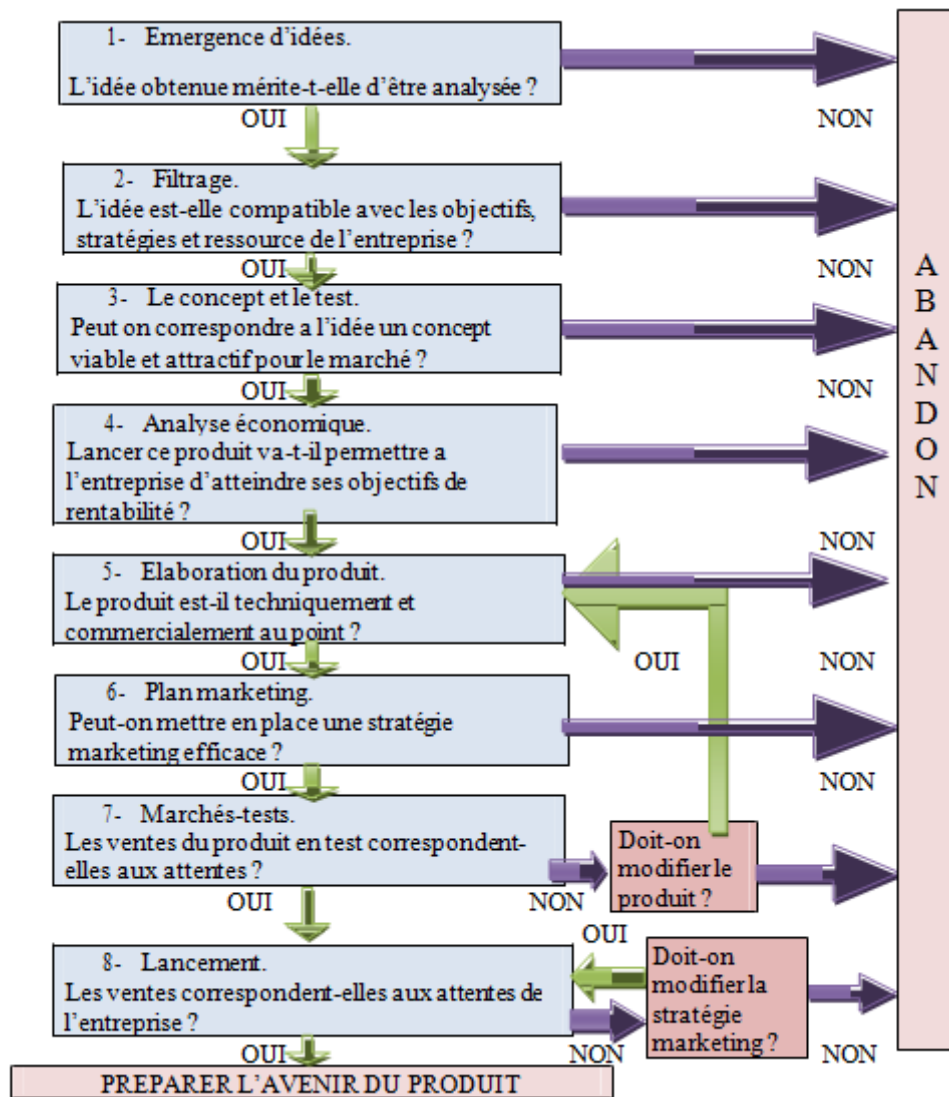
Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes. Cette décision appelle les questions suivantes:

- Quand lancer le nouveau produit ? • de suite (le produit doit être irréprochable) • en parallèle avec la concurrence • on laisse l'initiative à la concurrence
- Où ? Sur quel marché lancer le produit ? Qui ? il s'agit de bien définir sa cible.

### **1.8 Le suivi et le contrôle**

Après le lancement du produit nouveau ou modifié, le processus du développement ne prend pas fin. Un produit peut connaître une évolution avec la maturité des clients et les changements du marché ; les caractéristiques du produit et les procédures de distribution doivent être révisées de temps en temps pour satisfaire ces nouvelles demandes. Ainsi, l'entreprise sera appelée à surveiller l'évolution des ventes et de la part de marché, comparés aux objectifs et aux prévisions, si l'écart est important elle devra l'analyser.

Figure 1:Récapitulatif du processus de lancement



Source : P.Kotler et B.Dubois, marketing management, 9e édition, Paris, p.323.

## 2. Principales stratégies adoptées par les laboratoires pharmaceutiques

Les efforts de recherche et de développement de nouvelles spécialités thérapeutiques sont très importants. Ajoutés à une rude concurrence internationale, ils imposent à ce secteur d'activités des études de marché, des calculs de coût et de rendement précis.

Ainsi et avant d'aborder l'idée même de la recherche (dans le cas des laboratoires producteurs de princeps) ou de la production d'un médicament générique, toute entreprise exerçant dans l'industrie pharmaceutique se doit de réfléchir à une stratégie.

Les premières théorisations de la stratégie d'entreprise apparaissent dans les années 50 (Harvard Business School). Une des plus connues est l'approche de Michael Porter, portée sur l'avantage concurrentiel qu'une entreprise doit obtenir vis-à-vis de sa concurrence. Selon ce spécialiste de l'économie, une entreprise doit se construire un avantage concurrentiel décisif afin de maîtriser les forces de la concurrence.<sup>1</sup>

Ce modèle des stratégies génériques propose trois options distinctes : **la domination par les coûts** (offre de même valeur que celle des concurrents mais à un prix inférieur grâce à une réduction des coûts obtenue par une forte productivité), **la concentration** (offre ciblée à un segment du marché existant) et **la différenciation** (proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence). Une différenciation par épuration élimine des éléments du service ou produit, les coûts diminuent mais pour une offre moins valorisante; tandis qu'une différenciation par sophistication engendre des coûts supplémentaires pour l'entreprise<sup>2</sup>.

### 2.1. Stratégie de l'Océan bleu

#### a) Présentation de la stratégie Océan bleu

Ce concept a été introduit par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, deux chercheurs au Blue Ocean Institute à l'INSEAD. Après avoir examiné des centaines d'entreprises pendant 15 ans, ils ont identifié ce qu'ils appellent la « Stratégie Océan Bleu ». La stratégie Océan Bleu vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande.

La stratégie Océan Bleu met l'entreprise au défi de « *sortir de l'Océan Rouge de la concurrence grâce à la création d'un espace stratégique vierge qui rend cette concurrence*

<sup>1</sup> [www.service-sens.com](http://www.service-sens.com): La stratégie océan bleu pour changer de cap, (publié 01/09/2015 consulté le 19/04/2019)

<sup>2</sup> [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr) : Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu.

*nulle et non avenue* »<sup>1</sup>. Elle ne cherche pas à s'adapter aux tendances économiques mais à créer ces tendances. Dans cet Océan Bleu, l'entreprise évoluera sans guerre concurrentielle car seule à y évoluer.

#### b) Définition de l'Océan rouge :

L'Océan rouge désigne un espace stratégique saturé de concurrents, où la compétition règne jusqu'à faire « couler le sang » des entreprises (d'où la dénomination rouge).<sup>2</sup>

L'Océan Rouge est l'approche traditionnelle<sup>3</sup> : l'environnement du marché est connu, les entreprises s'y font la guerre (jusqu'au sang rouge) pour gagner des parts de marché, les unes par rapport aux autres, face à une demande existante. L'aspect concurrentiel y est omniprésent.

Le tableau ci-dessous permet de mieux illustrer les principales caractéristiques de ces deux concepts.

**Tableau 1 : Comparatif Océan Rouge/Océan Bleu**

	Océan Rouge	Océan Bleu
Hypothèse sur l'industrie	L'environnement industriel est une donnée	L'environnement industriel peut être modelé
Stratégie	Les entreprises doivent créer des avantages concurrentiels pour battre la concurrence	Les entreprises doivent dominer le marché pour rendre la concurrence non pertinente
Marché	La segmentation permet de focaliser sur les différences que les clients valorisent	Seul l'accès au cœur du marché crée un espace suffisant pour croître
Ressources	Les actifs et les compétences, sources de leviers stratégiques	La première question est : que ferions-nous en démarrant de zéro ?
Offre	Il faut maximiser la valeur de	Il faut offrir la solution qui

<sup>1</sup> [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr) : Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu (consulté le 19/04/2019).

<sup>2</sup> <https://prezi.com/emlirixrxfcj/ocean-rouge-et-ocean-bleu/> (consulté le 19/04/2019).

<sup>3</sup> [www.service-sens.com](http://www.service-sens.com): La stratégie océan bleu pour changer de cap, (publié 01/09/2015 consulté le 19/04/2019)

	l'offre dans les limites fixées par l'industrie	transcende l'industrie
--	--	------------------------

Source : innovonslareunion.com

Créer une nouvelle demande peut passer par une innovation de produit ou service mais il est fondamental de préciser que celle-ci n'est pas seulement technologique. Elle se doit d'être une « *innovation valeur* ». C'est la base essentielle de la stratégie Océan Bleu. Cela signifie que l'innovation qui va créer cette nouvelle demande doit impérativement apporter de la valeur et ce non seulement à l'entreprise (rentabilité), mais également à l'acheteur (utilité). Dans les Océans Rouges, la différenciation n'engendre pas un surcroît de valeur pour une des deux parties. La stratégie Océan Bleu pense possible et indispensable de poursuivre de front la réduction des coûts et l'augmentation de la valeur.<sup>1</sup>

### c) Application de la stratégie Océan Bleu dans l'industrie pharmaceutique

Novo Nordisk est une société pharmaceutique danoise, spécialisée notamment dans le traitement du diabète.

*« Historiquement, l'industrie de l'insuline focalisait son attention sur les professionnels les plus influents du secteur, c'est à dire les médecins. En ce sens, elle ne se différenciait pas du reste du secteur pharmaceutique. Or, la pureté de l'insuline, déterminant sa qualité, était l'un des critères pris en compte par les médecins pour déterminer leur prescription. Les compagnies pharmaceutique sont ainsi entrées dans une logique de surenchère, pour améliorer constamment le degré de pureté de leur insuline »<sup>2</sup>.*

-La pureté de l'insuline est devenue le seul axe sur lequel les producteurs d'insuline se sont fait concurrence.

-Par voie de conséquence, les produits n'ont cessé de converger technologiquement (pas d'émergence durable d'aucun acteur, les marges s'écrasaient, l'innovation a pris un sens unidirectionnel).

⇒ Les caractéristiques d'un Océan rouge sont donc réunies.

<sup>1</sup> [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr) : Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu (consulté le 28/04/2019).

<sup>2</sup> [www.1min30.com/brand-marketing](http://www.1min30.com/brand-marketing) : Comment une entreprise pharmaceutique a su sortir d'un océan rouge pour plonger dans son océan bleu. (publié le 16/10/2010, consulté le 28/04/2019).

Novo Nordisk s'est extraite de cette impasse en changeant de point de mire :

Plutôt que de passer son temps à tenter, uniquement, d'influencer les médecins, Novo Nordisk s'est intéressée aux patients. En les écoutant, la compagnie danoise s'est rendue compte que le conditionnement de l'insuline dans des ampoules gênait fortement les utilisateurs. Les ampoules les obligeaient à utiliser des seringues et à doser eux-mêmes le produit en fonction de leur besoin.

**Novo Nordisk eut donc l'idée d'inventer un nouveau système de conditionnement : le Novo Pen.**

**Figure 2 : Le Novo Pen : une innovation de Novo Nordisk**



Source : [www.1min30.com](http://www.1min30.com) (consulté le 28/04/2019)

Cet applicateur en forme de stylo contient une cartouche d'insuline, contenant suffisamment de produit pour une semaine. Un mécanisme interne permet de parfaitement doser celle-ci.

En plus d'engendrer un Océan bleu; Novo Nordisk souhaitait conserver le leadership, sans se faire copier trop rapidement. Pour ce faire, **Novo Nordisk n'a cessé d'innover** dans son système d'injection, gardant une longueur d'avance sur la concurrence. Le Pen fut équipé d'un système électronique, muni d'une mémoire et d'un système de contrôle très précis, permettant d'éviter des accidents ou des oublis.

## **2.2. La stratégie différenciée**

L'entreprise s'adresse à la totalité des marchés, en proposant une gamme de produits étendus: chaque produit répond mieux aux attentes spécifiques de chaque segment.

Cette stratégie nécessite des stratégies de commercialisation et de communication adaptées. Cette politique coûte plus cher, mais permet de mieux couvrir le marché : l'entreprise peut suivre le consommateur et ajuster ses offres avec l'évolution de son goût.

Cette stratégie est notamment appliquée par le laboratoire El Kendi en Algérie qui propose pas moins de 157 produits couvrant 7 classes thérapeutiques.

### 2.3. La stratégie concentrée

L'entreprise se concentre uniquement sur un seul ou deux segments, c'est la stratégie du spécialiste ou encore de niche. La spécialisation peut s'appuyer sur une fonction ou sur un groupe particulier de clients. Le potentiel de cette stratégie de niche dépend de la taille du segment et de la force de l'avantage concurrentiel obtenu grâce à la spécialisation. En effet, qui dit marché de niche dit peu de traitements déjà existants et il est donc plus aisé d'y démontrer une efficacité par rapport à un placebo. Aussi, il s'agit d'un marché d'innovation et les laboratoires ne sont donc pas soumis à la concurrence des génériques. Par définition, on s'adresse dans ces aires thérapeutiques à une faible population de patients, permettant de mettre en place des traitements efficaces car ciblés. De plus, les études cliniques y sont moins coûteuses et plus rapides à mener.

Dans l'industrie pharmaceutique, nous pouvons citer comme exemple de son application le laboratoire Novo Nordisk. Le groupe danois, spécialisé dans les traitements contre le diabète, est en effet classé 17<sup>e</sup> à l'échelle mondiale<sup>1</sup> mais est le numéro 1 mondial de l'insuline<sup>2</sup>.

### 3. Processus de lancement d'un médicament

Les coûts de développement d'un nouveau médicament ont fortement augmenté au cours des dernières décennies, surtout en raison des exigences légales élevées en matière de sécurité. Tandis qu'autrefois, le nombre de participants exigé pour des études cliniques était de quelques centaines, il en faut généralement aujourd'hui plusieurs milliers. Il faut compter en moyenne de huit à douze ans jusqu'au lancement d'un nouveau médicament sur le marché. Cette longue période de développement ne laisse que peu de temps aux entreprises pharmaceutiques pour amortir les coûts élevés dans la période de protection découlant du brevet. Une estimation de chercheurs de la Tufts University publiée en 2015 dans le «Journal of Health Economics», réalisée sur la base d'une centaine de médicaments contenant de nouvelles substances actives mis sur le marché entre 1995 et 2007, aboutit à des coûts moyens de plus de 2.5 milliards de dollars US par médicament mis avec succès sur le marché.<sup>3</sup>

Ainsi, il est indispensable d'établir une stratégie commerciale solide, au service de la rentabilisation des coûts consentis en amont.

---

<sup>1</sup> [www.wikiwand.com/fr: Classement mondial des entreprises leader par secteur\(2017\) :Pharmacie](http://www.wikiwand.com/fr:Classement_mondial_des_entreprises_leader_par_secteur(2017)_:Pharmacie), (consulté le 14/04/2019).

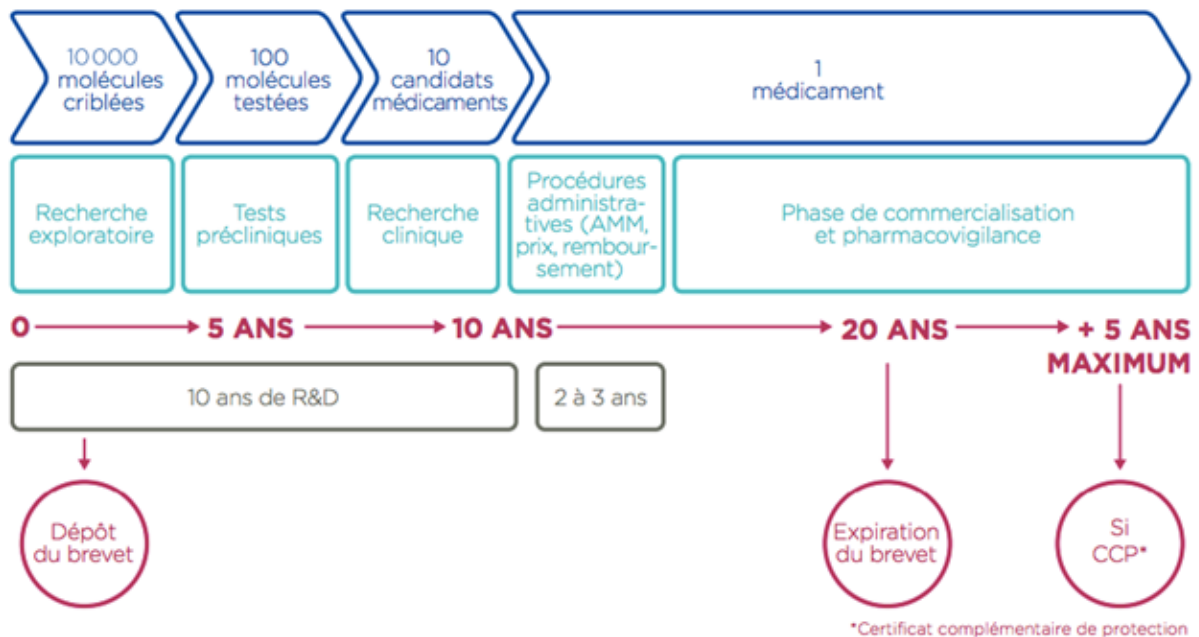
<sup>2</sup> [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com) : Novo Nordisk n 1 de l'insuline affiche des bénéfices en légère hausse en 2018, (publié le 1/02/2019, consulté le 28/04/2019).

<sup>3</sup> <https://www.interpharma.ch/fr/faits-et-statistiques/2828-beaucoup-de-temps-et-encore-plus-dargent> (consulté le 28/05/2019).

### 3.1. Le cycle de vie du médicament

Comme tout produit, le médicament possède un cycle de vie. Schématisé ci-dessous, il comprend plusieurs étapes que le produit doit passer pour accéder au marché et au patient.

**Figure 3: Cycle de vie du médicament**



Source : [www.leem.org](http://www.leem.org) (consulté le 16/04/2019)

Globalement, le cycle de vie d'un médicament princeps peut être représenté par trois grandes étapes<sup>1</sup> auxquelles l'on peut ajouter celle de la perte de brevet.

- Conception : elle a lieu au sein du laboratoire de recherche et développement en étroite collaboration avec les laboratoires de contrôle. Durant cette phase, un nombre important de molécules est étudié. En moyenne, sur 100000 médicaments candidats, seulement 10 sortent indemnes de cette recherche. Les autres candidats étant retirés en raison de leur profil toxicologique et/ou pharmacocinétique inadéquats. Ces phases ont une durée moyenne de 5 ans et permettent de déterminer les molécules qui vont pouvoir être testées chez l'Homme<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> MIRI (F), ENREGISTREMENT D'UN MÉDICAMENT GÉNÉRIQUE FABRIQUÉ EN ALGÉRIE ASPECTS TECHNIQUE-RÉGLEMENTAIRES DU CONTRÔLE DE QUALITÉ, Université Abou Bekr BELKAID de Tlemcen Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme de Master en Pharmacie Industrielle, 2014, p.6.

C'est également la phase pendant laquelle se font les choix concernant la forme galénique, la voie d'administration, les excipients, les matériaux de conditionnement, le procédé de fabrication... etc. Elle aboutit à la réalisation d'un lot « prototype » ; appelé lot pilote, dont les unités serviront aux essais cliniques.

- Autorisation de Mise sur le Marché : une fois les essais cliniques concluants, le produit est candidat à la mise sur le marché, pour cela, le fabricant dépose auprès de l'autorité compétente un dossier. Ce dernier est minutieusement examiné et évalué par l'autorité réglementaire du pays, et avec l'avis d'experts, la demande d'autorisation peut être acceptée ou refusée.
- Production/Commercialisation : dans le cas de l'acceptation de la demande d'AMM, le produit initialement conçu à l'échelle du laboratoire, passe à la fabrication à l'échelle industrielle « scale-up ». Des lots, de tailles plus importantes, seront ensuite produits, en respectant rigoureusement les informations contenues dans le dossier d'AMM, et mis à disposition des patients, une fois que leur qualité a été jugée satisfaisante
- Perte du brevet<sup>2</sup> : Vingt ans après le dépôt du brevet d'une molécule pharmaceutique, celui-ci expire si le laboratoire n'a pas pu obtenir un certificat complémentaire de protection (CCP) d'une durée maximale de cinq ans. Ainsi, cette molécule originale se retrouve dans le domaine public et les génériques de cette molécule font leur apparition érodant de façon significative les ventes du médicament princeps.

La mise sur le marché d'un nouveau médicament est donc à la base un processus long, risqué et coûteux. Aussi, l'environnement dans lequel ces innovations peuvent être lancées évolue et apporte des difficultés supplémentaires aux laboratoires pharmaceutiques pour mettre ces innovations à disposition des patients et des professionnels de santé.

C'est pourquoi de nombreux laboratoires se sont tournés depuis quelques années maintenant vers la solution qu'est la fabrication exclusive de médicaments génériques.

---

<sup>1</sup>BRAVETTI (P) : Lancement d'une innovation thérapeutique dans un environnement en pleine mutation : étude de cas du VEMURAFENIB (ZELBORAF®) dans le mélanome métastatique, Thèse pour obtenir le Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie, p.34 ,2013.

<sup>2</sup> Ibid,p.38.

### 3.2. Processus de lancement d'un médicament générique en Algérie

C'est en 1981, par la commission de la concurrence, que la première définition du médicament générique a été donnée : « *On entend par médicament générique, toute copie d'un médicament original dont la production et la commercialisation sont rendues possibles par la chute du brevet dans le domaine public, une fois écoulée la période légale de protection. Peuvent être considérés comme génériques aussi bien des médicaments vendus sous nom de marque ou appellation de fantaisie que des médicaments sous dénomination commune internationale du ou des principes actifs qu'ils renferment, dénomination qui doit être assortie d'une marque ou du nom du fabricant* »<sup>1</sup>.

En Algérie, le secteur du générique a connu un grand essor durant ces dernières années, avec une couverture de 53%<sup>2</sup> du marché national. Tous les génériqueurs suivent de manière plus ou moins similaire le processus suivant.

Nous pouvons partager ce processus en 5 grandes étapes<sup>3</sup>.

- Phase 0 : Phase exploratoire/processus de sélection :
  - Etude des opportunités.
  - Prévisions, études de marché.
  - Identification des fournisseurs potentiels.
  - Etude de faisabilité technique du transfert de technologie.
  - Finalisation de l'offre commerciale.
- Phase 1 : Phase administrative
  - Enregistrement de la dénomination commerciale auprès de l'INAPI.
  - Soumission du dossier technique auprès du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.
  - Conception du packaging et de la notice.
- Phase 2 : Phase de pré-lancement du produit

<sup>1</sup> [www.observatoire-sante.fr](http://www.observatoire-sante.fr): La petite histoire du médicament générique

<sup>2</sup> [www.elwatan.com](http://www.elwatan.com): Le marché du médicament générique en augmentation en Algérie : Une source d'économies pour le système de santé, (publié le 9/12/2018, consulté le 28/04/2019).

<sup>3</sup> Document interne de l'entreprise (EL KENDI).

- Conclusion des contrats avec les fournisseurs (la durée de réception des commandes est de 3 mois).
- Production de lots pilotes (mise en stabilité et analyse dans les 3 mois qui suivent par le LNCPP).
- Soumission des résultats aux autorités (la réponse peut prendre 9 à 12 mois)
- Obtention de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM)
- Soumission d'une proposition de prix au MSPRH.
  - Phase 3 : Production/Lancement marketing
- Début du travail de l'équipe marketing (prévisions).
- Remboursement CNAS.
- Lancement de la production.
- Campagne promotionnelle du produit avec impression du matériel promotionnel

## **Section 3 : Le marché du médicament**

### **1. Le marché pharmaceutique mondial**

#### **1.1. Présentation du secteur pharmaceutique mondial**

L'industrie pharmaceutique est, dans le monde entier, un élément très important des systèmes de santé. Elle comprend de nombreux services et entreprises, publics ou privés, qui découvrent, mettent au point, fabriquent et commercialisent des médicaments au service de la santé humaine et animale. <sup>1</sup>

---

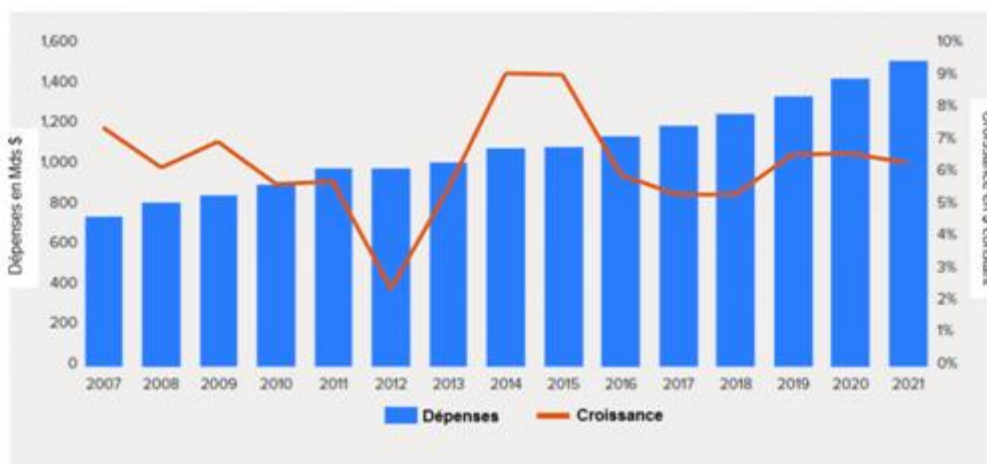
<sup>1</sup>Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 3em édition française, année 2000, chapitre 79-L'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique subit l'influence de plusieurs facteurs dynamiques de nature scientifique, sociale ou économique. De nombreux groupes pharmaceutiques sont présents sur les marchés nationaux et multinationaux, de sorte que leurs activités et leurs produits sont soumis aux lois, aux règlements et aux politiques qui s'appliquent à la mise au point, à la fabrication, à l'autorisation, au contrôle de la qualité et à la commercialisation des médicaments dans de nombreux pays.

Le marché pharmaceutique mondial se porte très bien. Selon l'institut d'études IMS Health, il déjà dépassé 1060 milliards de dollars en 2015, soit une hausse de 8,9% par rapport à 2014. Mieux, d'ici à 2020, le marché des médicaments devrait afficher une croissance deux fois plus élevée qu'au cours des dernières années et dépasser 1400 milliards de dollars.

Si les pays émergents continueront à tirer la croissance en volume, «ils ne seront plus l'eldorado de ces dernières années», affirme Vincent Bildstein, président d'IMS Health France. Certains ont déjà atteint un fort niveau de consommation, en particulier l'Arabie saoudite ou la Pologne. La Chine est, de son côté, confrontée à un ralentissement de sa croissance.<sup>1</sup>

**Figure 4: Courbe de croissance du marché mondial**



Source : IMS MarketPrognosis

### Commentaire :

Le volume total des médicaments consommés à l'échelle mondiale progressera de 3 % par an jusqu'en 2021, indique le dernier rapport de QuintilesIMS. Les dépenses évolueront quant à

<sup>1</sup><http://www.lefigaro.fr/societes/2016/03/31/20005-20160331ARTFIG00238-d-ici-a-2020-les-ventes-de-medicaments-seront-en-forte-hausse.php>

elles dans une fourchette comprise entre 4 et 7 %, principalement sous l'impulsion des nouveaux médicaments introduits sur les marchés développés et de plus forts volumes de vente dans les pays émergents. Ainsi en 2021, les dépenses mondiales consacrées aux médicaments atteindront 1 500 milliards de dollars (hors ristournes et rabais). La croissance annuelle de ce marché déclinera cependant de 9 % entre 2014 et 2015 à 4-7 % en moyenne les 5 prochaines années. La période récente aura été marquée par l'apport de nouveaux médicaments contre l'hépatite et le cancer, qui auront cependant un impact réduit sur la croissance jusqu'en 2021, indique le rapport précité. Pour l'avenir, en particulier dans les pays développés, des innovations sont attendues dans les traitements pour le cancer, les maladies auto immunes et le diabète. Dans les pays développés, la croissance du marché sera tirée par les spécialités de marque, tandis que les marchés émergents continueront d'être alimentés par des génériques, qui représentent en moyenne 91 % du volume des produits consommés et 78 % des dépenses en médicaments<sup>1</sup>.

## 1.2. Définition de l'industrie pharmaceutique

« L'industrie pharmaceutique est un secteur chargé de la conception, de la fabrication, du conditionnement et la commercialisation des produits et services, utilisés pour la prévention et le traitement des maladies. »<sup>2</sup>

L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus réglementés au niveau de tous les pays du monde : contrôle de fabrication très sévère, contrôle des prix, agrément des établissements de production, de distribution et qualification du personnel responsable.

L'objectif de cette réglementation sévère est d'assurer le maximum de sécurité et d'efficacité dans l'utilisation des médicaments, pour une amélioration rationnelle de la santé et de la qualité de vie.

---

<sup>1</sup><https://pharmanalyses.fr/pharma-mondiale-1-redistribution-des-cartes/> (publié le 07/05/2017 consulté le 23/05/2018 à 00 :35)

<sup>2</sup> Encarta encyclopédie, 1997, CD ROM

**Figure 5: Les 20 premiers groupes pharmaceutiques mondiaux en 2018.**

Position 2018 (2017)	Company	No of Drugs in Pipeline 2018 (2017)	No of Originated Drugs 2018
1 (1)	Novartis	223 (251)	138
2 (5)	Johnson & Johnson	216 (214)	116
3 (6)	AstraZeneca	205 (213)	117
4 (3)	Pfizer	192 (232)	126
5 (7)	Roche	191 (206)	114
6 (2)	GlaxoSmithKline	191 (250)	111
7 (4)	Merck & Co	191 (229)	109
8 (8)	Sanofi	179 (193)	78
9 (10)	Takeda	164 (141)	96
10 (9)	Bristol-Myers Squibb	134 (144)	96
11 (11)	Eli Lilly	121 (126)	84
12 (13)	Bayer	111 (112)	80
13 (12)	Allergan	108 (122)	49
14 (14)	Daiichi Sankyo	105 (105)	60
15 (16)	AbbVie	98 (102)	40
16 (19)	Boehringer Ingelheim	92 (88)	64
17 (15)	Astellas Pharma	92 (104)	48
18 (21)	Otsuka Pharmaceutical	89 (86)	47
19 (17)	Amgen	87 (94)	54
20 (23)	Celgene	85 (76)	32
21 (20)	Eisai	84 (87)	50
22 (18)	Shire	67 (93)	21
23 (27)	Gilead Sciences	66 (62)	46
24 (22)	Teva	66 (82)	30
25 (25)	Ligand	65 (66)	19

Source: Pharmaprojects®, January 2018

Source :

Pharmaprojects, January 2018

### 1.3 Le marché des génériques

Le répertoire des génériques, créé et géré par l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé (ANSM) dans une approche rigoureuse de santé publique fondant la confiance des parties prenantes, est constitué par les groupes génériques représentant le médicament princeps et ses génériques — commercialisés ou non. en 2017, il représente 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires (1,5 milliard pour les princeps et 3,5 milliards pour les génériques), soit 28 % du marché remboursable.

L'année 2017 a été marquée, comme les années passées, par de nombreuses baisses de prix, représentant un montant de 530 millions d'euros, ce qui explique en partie la stagnation du marché. De nombreuses classes thérapeutiques ont été mises à contribution : produits antiviraux du VIH, antinéoplasiques inhibiteurs de la protéine kinase, anti-TNF ou encore IEC/Sartans.

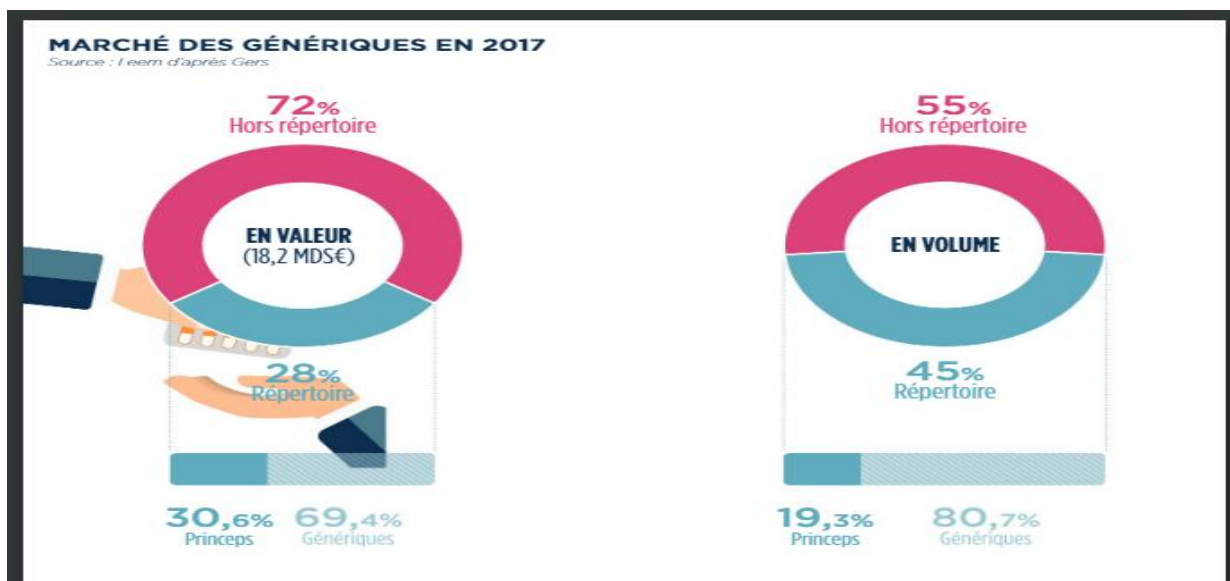
Les médicaments génériques ont permis de réaliser des économies conséquentes au cours de

ces dernières années (2,9 milliards d'euros pour la seule année 2017 et près de 25 milliards d'euros en quinze ans, selon le Gemme (3)).<sup>1</sup>

Aujourd'hui, plus d'une boîte sur trois est un générique. Ces sources d'économie sont encore loin d'être épuisées : le développement de la rémunération à la performance des médecins et l'arrivée dans le domaine public de plusieurs molécules continueront de soutenir ce marché. Enfin, le Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits des Femmes a mis en place en mars 2015, le plan national d'action de promotion des médicaments génériques.

L'objectif est d'augmenter la prescription dans le répertoire de 5 points, ce qui représente une économie supplémentaire de 350 millions d'euros. Afin d'y parvenir, des actions ont été menées auprès du prescripteur et une campagne de communication nationale à destination du grand public et des professionnels de santé a été lancée fin 2016 pour renforcer la confiance envers les génériques.<sup>2</sup>

**Figure 6: Marché des génériques en 2017**



Source : [www.leem.org/chiffre-daffaire](http://www.leem.org/chiffre-daffaire)

## 2. Le marché pharmaceutique algérien

### 2.1 Présentation

L'Algérie est le second marché pharmaceutique sur le continent africain. Le marché algérien des médicaments est composé de médicaments importés et de médicaments produits

<sup>1</sup> <https://www.leem.org/chiffre-daffaires> (publié le 03/07/2018 consulté le 12/03/2019 21:30)

<sup>2</sup> IDEM.

localement, l'importation représente 65% du marché, alors que la production locale ne représente que 35% du marché algérien.

Celui-ci est composé majoritairement de génériques qu'ils soient importés ou produits localement, en effet les génériques représentent 71% du marché algérien, contre 29% de médicaments princeps.

La dépense de santé croît régulièrement en Algérie en raison de la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et le rapide accroissement des maladies modernes, tous ces facteurs conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation du tiers payant. La consommation en médicaments suit naturellement cette tendance et les importations augmentent d'année en année, malgré une production locale de plus en plus présente.

En effet, le marché algérien du médicament est, et restera longtemps, le plus important et le plus solvable de la région, grâce notamment à un système de protection sociale très généreux.

L'Etat s'est fixé un objectif de couverture des approvisionnements en médicaments par la production locale, à hauteur de 70 %, objectif ambitieux appuyé par la nécessité de répondre à des besoins incompressibles et croissants par la production locale, afin notamment de réduire la dépendance extérieure. Ce défi peut être relevé et l'objectif atteint, à condition que certaines contraintes administratives soient levées et que des mesures incitatives soient prises.

La dernière décennie a vu la réalisation de plusieurs infrastructures de production pharmaceutique de taille conséquente et dont la conception et la réalisation sont conformes aux normes techniques en vigueur. A ces réalisations viendront s'ajouter prochainement, d'autres projets aussi importants.

Aussi, l'Algérie possède aujourd'hui une réelle base industrielle pharmaceutique, qu'elle provienne des installations du secteur étatique, ou bien des unités du secteur privé. Cependant, force est de constater que le potentiel du secteur privé rencontre des réelles difficultés de développement, notamment en raison de contraintes bureaucratiques et de faiblesses du système de régulation.<sup>1</sup>

Autrement dit, la facture d'importation des produits pharmaceutiques a légèrement augmenté (+2,4%) en 2016 à 2 milliards de dollars alors que les quantités importées ont reculé à

---

<sup>1</sup>[http://www.fce.dz/index.php/plaidoyer/reflexions-et-analyses?download=375:marche-national-desmedicaments\(pu](http://www.fce.dz/index.php/plaidoyer/reflexions-et-analyses?download=375:marche-national-desmedicaments(pu)  
bliélé14/04/2017 Consulté le 09/04/2019 à 11h39)

23.614,2 tonnes (-12,3%).<sup>1</sup>

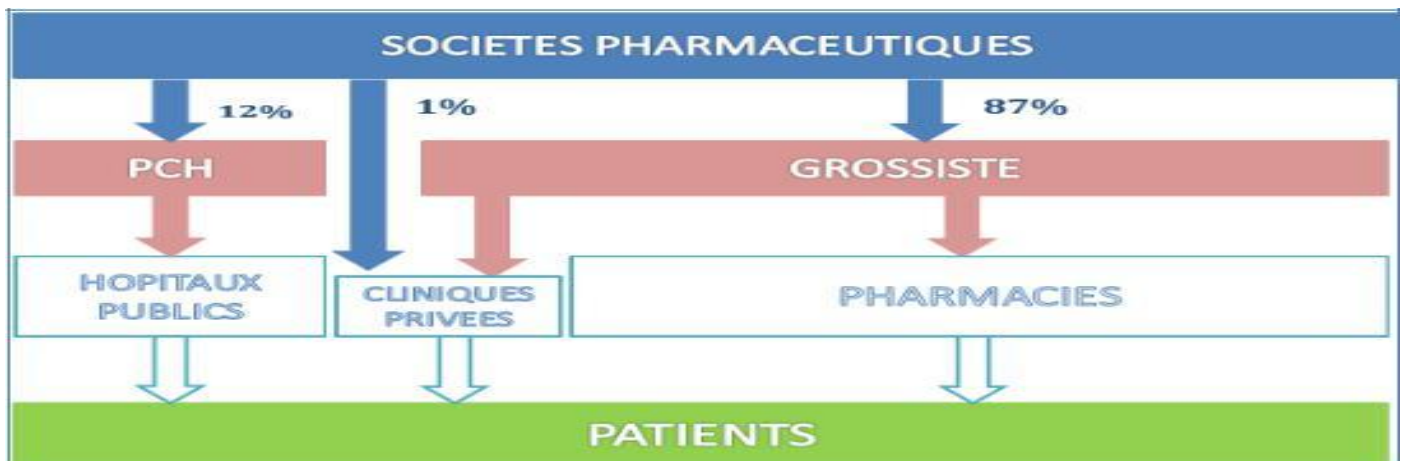
## 2.2 La taille du marché des médicaments

Le marché du médicament en Algérie est estimé valeur de 3 milliards de dollars (2 milliards à l'importation contre 1 milliard à la production). En ce qui concerne les quantités, elles ont atteint les 700 millions de boîtes de médicament (300 millions à l'importation, et 400 millions à la production). Quant aux unités de production réalisées, elles sont au nombre de 80, alors que 70 unités sont projetées ou en cours de réalisation, pour les répartir à 150 grossistes, et 9000 officines dont près d'un millier d'agences ENDIMED (entreprise nationale de distribution en détail des médicaments).

## 2.3 Les intervenants du secteur pharmaceutique en Algérie

Actuellement, on peut distinguer quatre catégories d'intervenants à l'échelle du circuit de production et de distribution du médicament. Il s'agit des intervenants du secteur public (Saidal...), des producteurs privés, des grossistes répartiteurs et, enfin, des officines publiques et privées en charge de la distribution au stade du détail.

**Figure 7 : Schéma de la distribution pharmaceutique en Algérie**



Source : document interne de l'entreprise

## 2.4 Les principaux investisseurs

Le classement des principaux laboratoires, en 2017, par leurs chiffres d'affaires, en Algérie révèle que la première place est occupée par le laboratoire français Sanofi-Aventis avec 458,6 millions USD suivi du jordanien El Kendi avec 254,1 millions USD et vient en troisième position laboratoire danois 239,1 millions USD. En effet, les six premiers

<sup>1</sup>[https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/16/pharmacie- marche\\_n\\_16633648.html](https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/16/pharmacie- marche_n_16633648.html)

laboratoires détiennent à eux seuls plus que la moitié du marché avec une part de 54%. Mais cependant, parmi eux ne figure aucun producteur algérien. Le groupe national Sidal se trouve en 8<sup>ème</sup> place avec un chiffre d'affaire de 85 millions de dollars.

**Figure 8 : Les 20 premiers laboratoires pharmaceutique en Algérie**

TOP 20 PHARMA COMPANIES IN ALGERIA		
Source: IQVIA		
Sales for 2017 (USD millions)		
1	SANOVI	458.6
2	EL KENDI	254.1
3	NOVO NORDISK	239.1
4	HIKMA PHARMA	167.3
5	GLAXOSMITHKLINE	150.6
6	PFIZER	112.3
7	MERINAL	104.4
8	SAIDAL	85.0
9	PHARMALLIANCE	84.9
10	BEKER	79.3
11	ASTRAZENECA	73.1
12	BIOPHARM	67.9
13	MERCK SERONO	58.8
14	ROCHE DIANOSTICS	57.7
15	MSD	54.7
16	NOVARTIS	53.8
17	ASCENSIA DIAB.CARE	48.9
18	LIFESCAN	46.8
19	BIOGALENIC	45.4
20	IPSEN	44.2

Source: Healthcare and Life Sciences Review Algeria Feb2019

## 2.5 Le cadre réglementaire applicable au marché algérien du médicament

Le marché du médicament algérien est régulé par plusieurs départements administratifs qui ont une influence considérable et décisive sur les différents niveaux du marché. On citera, à cet effet, les ministères en charge de la Santé publique, de la protection sociale et de l'industrie.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ZERHOUNI, (M), EL ALAMI EL FELLOUSSE, (A) : Vers un marché maghrébin du médicament, collection Construirelaméditerranée;institutdeprospectivéeconomiquedumondeméditerranéenIPEMED,rapport 2013,p21

- a) De l'enregistrement à l'autorisation de mise sur le marché (appelée décision d'Enregistrement « DE » en Algérie)

Les produits pharmaceutiques destinés à la mise sur le marché sont soumis à l'enregistrement. Cette phase constitue le point d'entrée de toute l'architecture réglementaire qui régit le médicament avant d'être prescrit, vendu ou administré en Algérie

A l'instar de tous les pays, les médicaments faisant l'objet d'une demande d'autorisation de mise sur le marché (AMM) sont évalués par le ministère de la santé et expertisés par le Laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques (LNCPP) et la « DE » est délivrée au nom du laboratoire fabricant.

Une Agence Nationale de des Produits Pharmaceutique « ANPP » a été créée en 2017, est un acquis important pour l'Algérie, et est appelée à devenir une référence en la matière en Afrique. Grâce à cette agence, l'Algérie est appelée à chapeauter une grande partie de l'Afrique, voire tout le continent. Rôle important que cette agence joue, à travers tous ses services spécialisés, et ce dès l'inscription du dossier du médicament qui est soumis à des analyses pour certifier sa validité et sa qualité avant d'être proposé aux pharmacies à l'effet de sa commercialisation<sup>1</sup>.

- b) La réglementation du contrôle de la qualité

On notera plus spécifiquement:

- le décret exécutif 92-65 du 12 février 1992<sup>18</sup> relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés.
- le décret exécutif 93-140 du 14 juin 1993 portant création, organisation et fonctionnement du laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques ; texte essentiel dans la mesure où cet organisme public assure une mission de régulation de l'ensemble du marché du médicament
- le décret exécutif 96-355 du 19 octobre 1996 portant création, organisation et fonctionnement du réseau des laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité.

---

<sup>1</sup><https://www.libertealgerie.com/actualite/lareglementationdoitetreactualisee278380>  
(publié 01/10/2017 consulté le 09/04/2019 à 13h45)

## 2.6 La politique des prix

Les prix des médicaments, en Algérie, sont administrés. Ceux-ci sont généralement établis en fonction du coût calculé et de la situation du marché.

### a) Fixation et structure des prix des médicaments

Le prix des médicaments, en Algérie, est déterminé par le MSPRH en ce qui concerne le prix FOB (Free On Board) et le PCSU (Prix Cession Sortie Usine) et par le ministère du commerce pour le PPA (Prix Public Algérien). Avant 1996, les prix des médicaments étaient ceux des PHARMS. En 1996, a été mis en place l'obligation d'enregistrement des médicaments pour obtenir le Certificat de Libre Vente (CLV) pour pouvoir commercialiser ses médicaments et les prix des médicaments étaient calqués sur ceux des PHARMS. En 1998, a été créée, par arrêté ministériel, le comité technique d'enregistrement au sein duquel est étudié le prix à la soumission; étude de l'intérêt thérapeutique et étude de l'intérêt économique. Depuis 2005, les prix des médicaments sont déterminés conformément aux dispositions prévues par l'arrêté ministériel n 137/MSPRH/MIN du 18 Octobre 2005 portant organisation et fonctionnement du comité économique. (MSPRH, DPH, 2011). La mission de fixation des prix des médicaments dévolue au comité économique concerne les médicaments fabriqués en Algérie (fixation du prix PCSU exprimé en DA), les médicaments conditionnés en Algérie (fixation du prix FOB, exprimé en devise, et du PCSU, exprimé en DA) et les médicaments importés (fixation du prix FOB). La méthodologie de fixation des prix consiste à l'étude de la documentation économique relative au produit soumis à l'enregistrement et confrontation avec le prix proposé par l'opérateur. La proposition de prix est transmise sous forme d'une fiche détaillant la structure de prix.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.santemaghreb.com/algerie/comptes\\_rendus/jnp\\_200411/jour1\\_12\\_hafedh.pdf](http://www.santemaghreb.com/algerie/comptes_rendus/jnp_200411/jour1_12_hafedh.pdf)

**Tableau 2: Exemple de structure de prix à l'importation**

Désignation	Coût
Prix FOB	10 Euros
Assurance et Fret	10 DA
Prix CAF	1010 DA
Taxe 2,5%	25,25 DA
Droits de douane 5%	50,50 DA
Prix de revient	1085,75 DA
Marge de grossiste (10% du prix CAF pour un prix de revient > 150 DA)	101 DA
Marge pharmacien (20% du prix CAF+marge grossiste pour un prix de revient > 150 DA)	222,2 DA
SHP (Supplément Honoraire Pharmacien)	2,5 DA (si médicament de la liste A ou B)
PPA (Prix Public Algérien )	1411,45 DA

Source: MSPRH, DPH, 2011

Pour calculer le prix PPA des médicaments importés, il faut convertir le prix FOB en DA au taux de change du jour de l'importation auquel s'ajoute le coût de l'assurance et du fret; ce qui permet de calculer le prix CAF (Coût, Assurance et Fret). Les marges grossistes et pharmaciens sont calculées à partir du prix CAF.

**Tableau 3 : Exemple de structure de prix à la fabrication**

Prix public	320,00
SHP	2,50
PPA	322,50
Désignation	Coût
Matières et fournitures	134,66
Autres matières	8,20
Services	5,60
Frais du personnel	17,20
Impôts	1,50
Frais financiers	3,00
Frais divers	3,80
Amortissements	1,98
Autres charges incorporelles	6,20
Prix de revient	182,14
Prix unité commercial	200,35

PCSU	220,39
Gros	242,43
Officine	266,67

Source: MSPRH, DPH, 2011.

Les prix fixés ne sauraient être en tout état de causes supérieures aux prix pratiqués dans le pays d'origine du produit, aux prix pratiqués dans les pays de vente du produit et aux prix pratiqués dans les pays de la région, notamment Maghreb/Euro méditerranée. Il est également tenu compte du statut du médicament (nouvelles molécules, apports thérapeutique et SMR, médicament essentiel, stratégique, premier générique ou générique existant déjà, etc.), de la nature du produit (fabriqué ou conditionné en Algérie ou bien importé), de la forme du produit (matière première, pré mix, vrac, etc.) et du prix des médicaments comparables déjà commercialisés. (MSPRH, DPH, 2011).

## 2.7 L'encadrement des importations

Le médicament est quasiment l'un des rares produits de grande consommation qui reste soumis, à ce jour, à une autorisation administrative préalable à l'importation. On peut distinguer trois catégories de mesures à l'égard de cette autorisation : celles visant au contrôle pur et simple des opérations d'importation, celles qui ciblent l'objectif plus qualitatif de développement des produits génériques sur le marché algérien et celles qui touchent à la protection de la production nationale.

## 3. Le marché générique algérien

### 3.1. Présentation du marché des génériques en Algérie

Compte tenu du fait que le poids des importations dans la consommation nationale est extrêmement élevé en Algérie, l'encouragement du générique se concrétise d'abord à travers le système en place de régulation des importations. Ainsi, trois types de mesures affectant les importations de médicaments ont été mises en place :

- L'enregistrement d'un médicament de marque (ou princeps) ne sera autorisé qu'en l'absence d'un médicament générique et dans les limites d'un surcoût éventuel par rapport au tarif de référence pour la DCI se situant au maximum à 25%;
- la fabrication locale des produits de marque, sous leur forme générique, sera encouragée et facilitée par les autorités publiques. Dans le même contexte, les produits

fabriqués localement ne seront plus autorisés à l'importation;

- la production locale de médicaments fait l'objet d'un soutien clair de la part des autorités, à travers une exonération explicite des droits et taxes sur les intrants et la mise en place d'un tarif de référence avantageux pour le remboursement.

**Figure 9: Evolution de la part du générique (production, conditionnement, importation) dans la consommation globale des médicaments en Algérie.**

	2004	2005	2006	2009	2011
<b>Génériques</b>	31,99%	33,60%	37,92%	48,5%	35%
<b>Princeps</b>	78,01%	66,40%	62,08%	51,5%	65%

Source : ZERHOUNI, (M) et EL ALAMI EL FELLOUSSE, (A) : op.cit, p.2

### 3.2 La politique algérienne des médicaments génériques

Le gouvernement algérien a lancé une politique d'investissement dans le secteur pharmaceutique afin d'encourager et de promouvoir la production et la consommation de médicaments génériques. D'après les experts, 31% des Algériens sont consommateurs de médicaments, ce marché des médicaments génériques pèse environ 890 millions de dollars. Nous constatons que même si en valeur ce marché ne représente que 38% du marché global des produits pharmaceutiques, en volume il représente les deux tiers des médicaments vendus. L'Etat dépense près de 1,3 Mds d'euros chaque année pour l'importation de médicaments et d'autres produits pharmaceutiques, afin de compenser le déficit de couverture du marché local. Le marché algérien est estimé à près de 209 milliards de dinars (2,94 milliards de dollars) en 2013, soit un taux de croissance annuel de 10%.<sup>1</sup>

Toujours concernant les investissements dans le secteur, un chiffre de 85 unités actuellement en production et 150 molécules en cours de fabrication. L'Etat Algérienne tentera d'orienter des futurs investissements vers ces marchés. D'ici 3 années, si le secteur arrive à atteindre

<sup>1</sup>BOUKLI(HN):«Lepositionnementstratégiquedumédicamentgénérique,mémoire pour l'obtention du Magister(OptionMarketingInternational),FacultédesScienceséconomiques,desSciencesde gestion et des Sciences commerciales, ABOU- BEKRBELKAID, Tlemcen,2011,p.34.

l'objectif de 120 unités de production de médicaments, l'Algérie pourrait constituer un pôle pour l'industrie pharmaceutique à l'échelle de la Méditerranée.<sup>1</sup>

### 3.3 L'importation et les médicaments génériques en Algérie

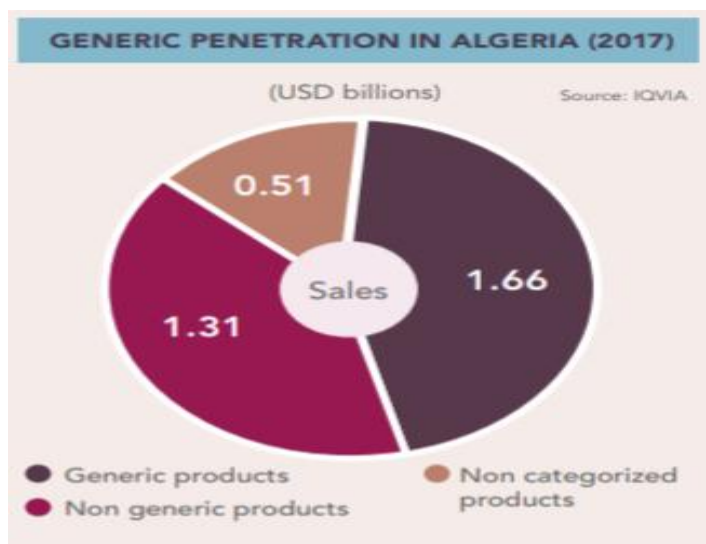
Actuellement, 358 médicaments sont interdits à l'importation et cette liste reste ouverte en fonction de l'évolution du marché algérien.

Le ministère de la santé s'est engagé à accompagner les producteurs nationaux et à leur garantir la stabilité de l'environnement lié à leurs activités. La disponibilité de ces produits relevait de la souveraineté nationale, avant d'annoncer une prochaine révision de l'organigramme du département ministériel.

La production nationale couvre actuellement plus de 60% des besoins de la population.

Le marché algérien a enregistré de grandes avancées en matière de développement dans le domaine de la production nationale de médicaments. Le taux de production locale des produits pharmaceutiques a dépassé les 61% de la valeur du marché du médicament, tout en sachant que le département prévoit d'atteindre les 70%, durant le premier semestre de l'année 2017. L'objectif du marché algérien du médicament est de réaliser un chiffre qui peut prétendre à une plateforme d'exportation du médicament.

**Figure 10: La part des médicaments génériques dans les importations**



**Source:** Healthcare and Life Sciences Review Algeria Feb2019

<sup>1</sup> <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/105253>(publié le 13/02/2017 consulté le 09/04/2019 à 15h25).

## **Conclusion**

Le lancement d'un médicament, implique et nécessite des résultats pertinents à la mesure des moyens mis en place en termes d'élaboration de stratégie, de déploiement de moyens humains, financiers et de temps. Pour ce faire, nous avons pu voir tout au long de ce chapitre les moyens utilisés par les laboratoires que ce soit en termes de stratégies de lancement, d'application de technique marketing adaptées au produit particulier qu'est le médicament.

Nous avons également pu voir l'enjeu que représente le lancement réussi d'un produit à l'issue d'un processus long, coûteux et risqué.

Enfin, nous avons pu situer le contexte dans lequel ce lancement s'effectue ; le marché algérien du médicament. Ce dernier se caractérisant par sa taille relativement élevée, sa forte croissance ainsi qu'une dépendance très forte aux marchés extérieurs.

## Chapitre 2 : La performance commerciale

### Introduction

L'environnement de l'entreprise changeant de jour en jour, avec la présence de nombreux concurrents sur le même marché visant la même cible et les mêmes clients, l'entreprise se trouve dans une situation critique et doit améliorer sa performance à tous les niveaux : financier, organisationnel, commercial. Pour cela, plusieurs indicateurs ont été mis en œuvre pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise et pouvoir effectuer un bon diagnostic.

Dans ce chapitre nous allons essayer de définir la notion de la performance sachant que c'est un concept multidimensionnel qui prend son sens selon le contexte dans lequel il est employé, ainsi ses objectifs, ses caractéristiques, et finalement ses indicateurs. Nous nous pencherons plus en détail sur la performance commerciale et ses différents aspects

Enfin, nous présenterons les principaux outils de mesure de la performance commerciale des entreprises pharmaceutiques.

### Section 1 : Définitions et objectifs de la performance

Avant d'aborder la notion de performance commerciale, il est utile de présenter la fonction commerciale.

#### 1. La fonction commerciale

Henri Fayol<sup>1</sup> classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financières et techniques (production). La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps.

Trois étapes marquent cette évolution :

- La préoccupation des entreprises à produire en quantités (production de masse) a conduit les chefs d'entreprises à se baser essentiellement sur les opérations d'ordre technique et financière.
- Ensuite, et afin de satisfaire les besoins d'une consommation de masse, les dirigeants ont accordé plus d'importance aux problèmes provenant des opérations commerciales.

---

<sup>1</sup> FAYOL (H) : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990.

•Enfin, on retrouve la fonction commerciale intégrante et guidée par les activités de marketing. Donc elle définie «comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs les consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science».

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales

## 2. Définitions de la performance :

La notion de performance n'est pas simple à définir, plusieurs chercheurs et de nombreuses réflexions se sont succédées à ce sujet.

Selon LORINO: « *la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à Augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.* »<sup>1</sup>

Henri BOISLANDELLE constate que le terme performance a des sens différents selon les utilisateurs<sup>2</sup> :

- **La performance est le résultat de l'action** : la mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex post du résultat obtenu (cette acceptation est détachée de tout jugement de valeur), il s'agit en gestion du sens le plus courant et le plus pertinent.

Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation, elle est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultat .Ces derniers peuvent exprimer :  
-un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre, (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficience) ;

---

<sup>1</sup> LORINO, (P) : Méthodes et pratiques de la performance, 3eme Édition d'organisation, France, 2003, p.5.  
<sup>2</sup> BOISLANDELLE, (H.M) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica, Paris, 1998, p.318.

- un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité) ;

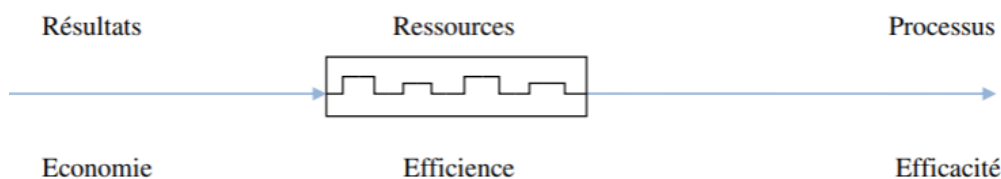
- être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

- **La performance est succès** : elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acceptation se confond avec un jugement de valeur, sa valeur pratique est alors discutable). Dans le même esprit, une contre-performance est un résultat médiocre, décevant.
- **La performance est l'action** : celle qui mène au succès elle est entendue ici comme un processus, une mise en actes de compétences qui ne sont que des potentialités.

Bouquin<sup>1</sup>, propose quant à lui une représentation détaillée de la performance, comme un processus, décomposé en trois éléments et définit ensuite les éléments de ce processus comme suit :

- L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.
- l'efficacité consiste en la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
- l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

**Figure 11 : La performance selon Bouquin**



Source : BOUQUIN, (H) : Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6 me  ditions, Paris, 2004, p63

## 2- Les différentes approches de la performance :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, Mais depuis quelques

<sup>1</sup> BOUQUIN (H) : Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6 me  ditions, Paris, 2004, p 63.

années, on est passé d'une approche financière à une approche plus globale incluant d'autres dimensions.<sup>1</sup>

### **2.1 L'approche quantitative de la performance (approche financière)**

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique. Elle s'exprime par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées. Dans une logique de comparaison, la notion de la performance relative mesurée par les ratios de productivité est apparue. Elle permet de se comparer aux concurrents des entreprises référents sur le secteur. Il faut souligner que les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers. Il faut ainsi noter que la performance financière est mesurée par la rentabilité dont le retour sur investissement (R.O.I) constitue l'indicateur le plus connu et la valeur ajoutée économique (EVA). En effet, ce dernier est considéré comme un véritable indicateur de création de richesse pour les actionnaires. Il est aussi important de souligner que dans cette approche ce sont les ratios financiers qui se sont imposés comme les seuls critères de décision. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichit, notamment avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale et les parties prenantes.

#### **Les limites l'approche quantitative de la performance :**

Certains auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des entreprises dans un environnement changeant qualifié d'hyper-compétitif. Les mesures financières ne suffisent pas pour mesurer la performance des entreprises. Cette approche pose donc un certain nombre de limites :

- La difficulté de la mesure de la performance
- La vision court-terme de cette approche pose aussi une difficulté de prévoir l'état futur de l'entreprise du fait que les mesures issues des états financiers sont historiques et offrent peu d'indicateurs sur la performance future. En outre, L'EVA est un

---

<sup>1</sup> MASSIOUN, (T) et ZIDANE, (S) : L'impact des technologies de l'information et de communication sur la performance de l'entreprise : Cas d'un échantillon d'entreprises de la Wilaya de Bejaia, master en sciences commerciales, option management, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018, p 25-26.

indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesse à long terme.

- Les mesures financières ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants. Il devient donc nécessaire que ces mesures financières doivent être complétées par des mesures non financières. C'est ce que nous allons voir dans l'approche qualitative.

## 2.2 L'approche qualitative de la performance :

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaire une nouvelle approche de la performance avec des angles d'analyse nouveaux. De plus, la performance se construit globalement, à travers la chaîne de valeur dans une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centre de profit. En outre, la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, associations, syndicats, clients, fournisseurs, etc.). C'est pourquoi, à la dimension économique traditionnelle se sont ajoutées la dimension environnementale et la dimension sociale. La performance est donc devenue multidimensionnelle.

## 3-Les notions voisines de la performance

### 3.1-L'efficacité

Elle peut être définie comme étant « *Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, Plus le système ne sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »<sup>1</sup>.

Etre efficace serait donc de réaliser des objectifs fixés. En d'autres termes, c'est faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut, pour obtenir de bons résultats.

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

<sup>1</sup>BOISLANDELLE, (H.M),op.cit, P.318

### 3.2-L'efficience

GRANSTED définit l'efficience comme «*le rapport entre l'offre et les moyens Totaux déployé dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part*»<sup>1</sup>. En d'autres termes, l'efficience désigne la réalisation des objectifs avec le minimum des moyens engagés possible.

L'efficience se mesure comme suit:

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

### 3.3-L'économie <sup>2</sup>

On entend par économie les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

### 4-Les caractéristiques de la performance :

Les caractéristiques de la performance sont<sup>3</sup> :

- **La performance est support à des jugements:** la perception de la performance n'est pas la même pour un dirigeant, un employé et un client.  
Pour un dirigeant, elle correspond à la rentabilité ou la comptabilité de son entreprise ; pour l'employé, elle s'assimile au climat de travail et pour un client à la qualité des services rendus.

<sup>1</sup> GRANSTED ,(I) : L'impasse industrielle, Edition duSeuil, Paris, 1980, p.33

<sup>2</sup> SAOU (O) et ABBACHE (K) : l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB ,mémoire de master en sciences commerciales, option management des organisations , Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, 2017, p.5.

<sup>3</sup> <http://www.univ-bejaia.dz> (consulté é le 20/04/2019 à 18:30).

- **Les composantes de la performance évoluent dans le temps:** les critères d'évaluation internes et externes évoluent avec le temps. Ainsi, des facteurs clés de succès d'une entreprise durant la phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.
- **La performance comme indicateur de pilotage :** La performance se pilote. De nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation. Elle agit sur le comportement des dirigeants lors de pilotage de celle-ci. Si les résultats obtenus par l'entreprise sont inférieurs à ceux prévues, les responsables vont Reconsidérer les choix stratégiques.
- **La performance est riche de composantes antinomiques :** Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie lorsque le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents.

### 5-Les dimensions de la performance

Afin de présenter correctement les dimensions de la performance nous allons nous appuyer sur la typologie d'A. Fernandez <sup>1</sup> :

#### 5.1-La performance clients

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité du secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitives elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, se concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi par la recherche perpétuelle de les fidéliser.

#### 5.2-La performance actionnaires

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise au cours de XXe siècle, en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ,(A) : Les nouveaux tableau de bord des managers , édition d'organisation, Paris, 2005, P.39.

récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. De plus, la nécessité d'expansion des entreprises les a poussées à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Sur les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

### **5.3-La performance personne**

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver ses employés de manière à ce que chacun d'entre eux se sente impliqué et responsable de l'avenir de l'entreprise. De plus, la concurrence pour un savoir-faire particulier, oblige les entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris l'importance du rapport de confiance entre employé et entreprise.

### **5.4-La performance partenaire**

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires (sous-traitance par exemple). Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur. L'optimisation de cette dernière devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprises et fournisseurs ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et leurs partenaires est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeur.

### **5.5-La performance publique :**

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est plus possible pour l'entreprise de réussir en ne privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les

pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe car, pour évoluer dans leur environnement social, plusieurs variables telles que : l'environnement, les droits du travail, sont devenus parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

**6. Les formes de la performance :**

En général, la performance de l'organisation est appréciée différemment selon les Acteurs, les clients, salariés actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. On distingue :<sup>1</sup>

**6.1. La performance externe**

Elle s'adresse de façon générale aux acteurs, en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

**6.2. La performance interne**

Elle a pour but d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en rechercher les causes pour définir les axes d'actions futurs et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but.

Les critères de distinction entre performance interne et externe son représentés dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : La performance interne et la performance externe**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent ou futur	Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.

<sup>1</sup> MESSAOUI(N), BABAAR(A): La construction des indices de la performance » Cas de l'entreprise CO. G.B-Labelle, mémoire de master en sciences de gestion, option fiance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p. 44.

Nécessité de produire et de communiquer les informations financière	Nécessité de fournir des informations nécessaire à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à un débat entre les parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts.

Source : LORINO Philipe, «Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation, 1998, P.18

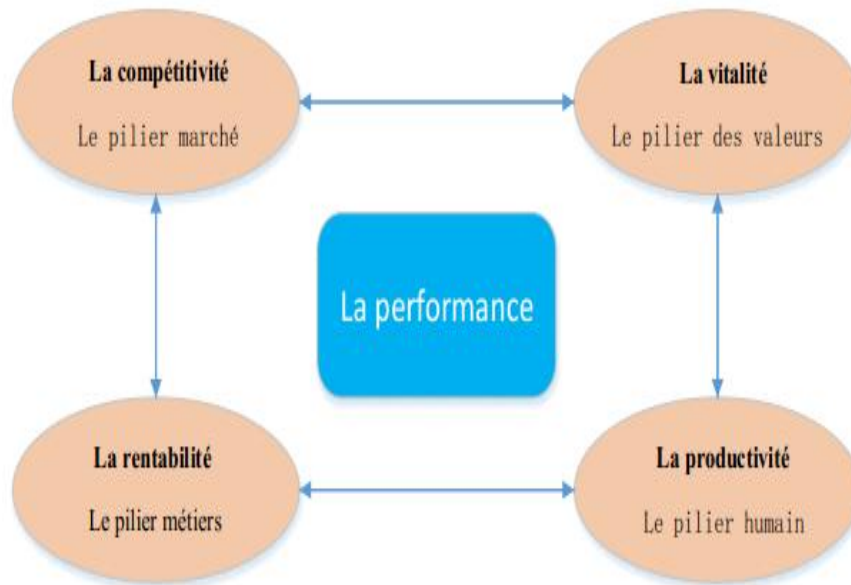
### 7-Les piliers de la performance :

La performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ces piliers représente un enjeu majeur de performance<sup>1</sup> :

- La vitalité pour le pilier des valeurs ;
- La compétitivité pour le pilier du marché ;
- La productivité pour le pilier humain ;
- La rentabilité pour le pilier métiers.

### Figure 12: Les piliers de la performance

<sup>1</sup> PINTO,( P) : La performance durable , édition Dunod, France, 2003, p.11.



Source : PINTO. Paul, « la performance durable », édition Dunod, France, 2003, P.11

Le travail permanent sur les valeurs, le marché, les hommes et les métiers est la caractéristique principale de la performance durable. :

### 7.1-Le marché

Est le lieu de la confrontation entre produits et clients. De cette confrontation naît un échange qui peut aller de la simple consommation à un investissement significatif et durable sur la marque en favorisant la fidélité des consommateurs et des clients. La compétitivité de l'entreprise repose sur la maîtrise de ce territoire par l'écoute des clients autant que le renouvellement permanent des produits et des services, et la qualité.

### 7.2-Les Hommes :

Sont sans doute la dimension la plus passionnante, mais également la plus difficile à maîtriser, tant les mécanismes de motivation individuelle et d'émulation collective sont complexes et fragiles. Aujourd'hui, la productivité repose de plus en plus sur ce territoire. La communication permanente avec les collaborateurs, le management de la connaissance, le leadership distribué autant de moyens pour une entreprise de faire du territoire humain, un Territoire de performance.

### 7.3-Les métiers :

Sont l'un des enjeux majeurs de la performance durable, celui de la rentabilité. C'est de

la rentabilité. C'est le territoire de l'excellence stratégique et opérationnelle. Dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. La maîtrise de ses coûts, la réactivité et la fluidité de ses processus de fabrication, d'approvisionnement autant que de ses processus administratifs et financiers, sont au cœur des métiers. Des stratégies métiers émergentes, telles que l'externalisation ou les partenariats, suscitent de plus en plus d'intérêt et de curiosité chez les dirigeants. Les systèmes sont révolutionnés par les nouvelles technologies qui sont entrées au cœur des métiers, les structures ne sont plus des briques à assembler, mais des ensembles vivants qui peuvent accélérer la performance de l'entreprise sur son territoire métier.

### **8-La mesure de performance :**

Pour savoir si l'entreprise se porte bien et afin de prendre des décisions stratégiques et efficaces, il est important de mesurer sa performance. Cette mesure peut être quantitative (basée sur des données chiffrées) ou qualitative (basée sur des caractéristiques subjectives) par l'utilisation d'un ensemble d'indicateurs.

Selon KHEMAKHEM : «la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise »<sup>1</sup>

#### **8.1-Définitions d'un indicateur de performance**

*« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM.(A) : la dynamique du contrôle de gestion , 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, P. 343

<sup>2</sup> LORINO,( P) : méthode et pratique de la performance ,Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P.130

**Figure 13 : Indicateurs de la performance**

MESURER QUOI...	AVEC QUELS INDICATEURS...
L'évolution du portefeuille produit.	Évolution des parts de marché, des ventes en volumes et en CA.
La rentabilité de la gamme de produits.	Taux de marge brute, marge nette. Autre ratio spécifique à l'activité.
L'atteinte de l'objectif de conquête sur un nouveau segment.	Nombre de nouveaux clients ; CA gagné avec ces nouveaux clients.
L'atteinte de l'objectif de fidélisation sur les clients stratégiques.	Évolution du taux d'attrition sur ce segment.
L'impact de la campagne de publicité sur la cible visée.	Score de mémorisation, mesure d'audience...
L'impact du plan média versus le budget.	Coût au GRP ( <i>Gross Rating Point</i> ), coût au mille.
La notoriété de la marque.	Taux de notoriété spontanée, taux de notoriété assistée.
La réussite d'une offre promotionnelle.	Taux d'atteinte du RSI, nombre de ventes en volume et en CA.
La réussite d'un e-mailing.	Taux d'ouverture du message, taux de retombées.
La performance d'un site Web.	Taux de clic, évolution du référencement naturel.
L'atteinte d'un objectif d' <i>up selling</i> .	Évolution de la fréquence d'achat, évolution des ventes.
L'atteinte d'un objectif d'image.	Taux d'affinité avec la cible, score de reconnaissance.

Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/Indicateurs-performance> (consulté le 23/04/2019)

## 8.2-Typologies des indicateurs de performance

On classe les indicateurs de performance comme suit <sup>1</sup>:

### a)Indicateur de résultat et indicateur de suivi

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action. Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de

<sup>1</sup> PHILIPPE, (L). Op.cit., p.131.

Constater que l'on atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

#### **b) Indicateur de reporting et indicateur de pilotage :**

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte.

L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

Les indicateurs de pilotage : servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori.

#### **8.3-Importance des indicateurs de performance :**

Les indicateurs de performance permettent de mesurer la santé de l'entreprise ; c'est aussi un outil d'aide à la décision qui permet de connaître l'état de l'entreprise puis agir efficacement pour corriger les erreurs et poursuivre son développement.

##### **a)Les objectifs de la mesure de performance :**

- **Mesurer pour améliorer :**

La démarche de mesure de performance a pour but d'identifier les leviers d'amélioration au sein de l'organisation et mettre en lumière les zones critiques et les menaces .

- **Mesurer pour apprendre et innover :**

La mesure de la performance permet au manager d'apprendre et d'identifier les menaces et les opportunités

- **Mesurer pour communiquer**

La mesure de performance a pour objectifs de fournir aux parties prenantes des outils d'aide à la prise de décision, il permet aux parties prenantes de prendre des décisions efficaces et basées sur des mesures pour renouveler ou rompre leur engagements auprès de la structure.

## **9. Les types de performance de l'entreprise**

### **9.1-La performance organisationnelle :**

Elle concerne l'entreprise dans son contexte organisationnel, elle s'intéresse à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre., elle est définie aussi comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Les mesures de la performance organisationnelle portant directement sur la structure organisationnelle M. Malika professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :<sup>1</sup>

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle)
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La flexibilité de la structure.

### **9.2-La performance stratégique**

La performance stratégique peut être définie comme étant <sup>2</sup>« le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable » Autrement dit, pour assurer sa pérennité, une organisation doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme.

---

<sup>1</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> (consulté le 15/03/2019 à 20h)

<sup>2</sup> MORAND,(M) : « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2.

### 9.3-La performance concurrentielle<sup>1</sup>

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence (article)

### 9.4-La performance sociale

La performance sociale est définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »<sup>2</sup>.

Certains critères peuvent être utilisés:

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.)
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, Ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

### 9.5-La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité économique, la rentabilité financière et la profitabilité.

La mesure de la performance financières est primordiale , en effet les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse qui sont le bilan et le compte de résultat.

---

<sup>1</sup> MORAND (M), op.cit., p .01

<sup>2</sup> TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles , Annales du management, 1992, p.381.

### 9.6-La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants<sup>1</sup>

### 9.7-La performance commerciale

La section qui suit est consacrée au développement de cette notion

## Section 02 : La performance commerciale

### 1-Définition de la performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme : « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.* »<sup>2</sup>

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

- Philippe GABILLIET définit la performance commerciale comme:« l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche »<sup>3</sup>
- La performance commerciale peut être définie aussi comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant une bonne performance commerciale doivent avant tout se soucier des besoins de leur clientèle, prendre en compte la stratégie de leurs concurrents mais aussi faire une analyse de leur performance commerciale actuelle<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> (consulté le 15/04/2019 à 14h)

<sup>2</sup> Ouattara (P.V) : Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire

Ecole Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise ,2007.

<sup>3</sup> PLAUCHU (V) et TAIROU (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition Harmattan, Paris, 2008, p.133.

<sup>4</sup> <https://www.muse-motivation.fr/blog/performance-commerciale/mesurer-ameliorer-performance-commerciale> (consulté le 20/04/2019 à 21h)

La performance commerciale caractérise<sup>1</sup> l'efficacité du système commercial, à l'aune d'objectifs fixés préalablement. On comprend aisément l'importance du concept de performance, car c'est celui qui permet de mesurer la réussite ou l'échec d'une stratégie commerciale. Une entreprise performante sur le plan commercial doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock...etc.

Contrairement aux autres performances de l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière...etc.) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...etc.) dont chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère la plus pertinente et la plus utile.

## **2-Les déterminants de la performance commerciale :**

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes<sup>2</sup>:

### **2.1- La qualité du produit ou service :**

La qualité de service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients.

### **2.2-La capacité financière des revendeurs :**

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

### **2.3- La capacité de production :**

Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks

---

<sup>1</sup> BOUSLAHENE (L) , DEROUICHE (K) : L'impact de la communication sur la performance commerciale Cas pratique : CO.G.B la Belle ,mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales option marketing,2013,p.54.

<sup>2</sup> BADIANG, (A) : Relation prestataires-clients et performance des cabinets conseils , édition Minuit, Paris, 2000, p.35.

reflète une diminution d'une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale .

#### **2.4- La diversité de l'offre :**

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

#### **2.5- L'étendue du réseau de distribution :**

la disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes .Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales des réseaux.

### **3-Les indicateurs de la performance commerciale**

Nous avons choisi de présenter dans ce qui suit quelques uns des indicateurs les plus pertinents pour la suite de notre étude.

#### **3.1-Les indicateurs quantitatifs**

##### **3.1.1 Le chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires est le montant total des ventes de biens ou de service de l'entreprise.

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantités vendues} \times \text{prix de vente}$$

Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale. La performance dans ce cas, se mesure également sur la

Différence du chiffre d'affaires prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires réalisé, selon la

Formule qui est la suivante

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Le chiffre d'affaires est un indicateur intéressant des performances de l'entreprise, lorsqu'on analyse son évolution et qu'on le compare à celui d'autres entreprises. En effet, pris seul, le CA ne révèle pas grand-chose.

**3.1.2-La part de marché :**

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>1</sup>

C'est un indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque sur son marché pour une période donnée. Elle se calcule en volume et en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de l'ensemble des concurrents sur le marché. L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs. Une entreprise peut voir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. On en déduit qu'elle a vu ses ventes progresser, mais moins vite que celles de ses concurrents. On distingue deux types de part de marché :

**Part de marché absolue :** Elle se calcule en volume et en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de l'ensemble des concurrents sur le marché.

$$PMA = \frac{\text{ventes de produit au temps } T}{\text{ventes globales des produits au temps } T}$$

**Part de marché relative :** Elle se calcule en volume ou en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de son concurrent principal. C'est l'indicateur le plus important, « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »<sup>2</sup>. Elle permet de savoir

La position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents. On la calcule comme suit :

$$PMR = \frac{\text{ventes de produit au temps } T}{\text{ventes globale des produits du leader au temps } T}$$

<sup>1</sup> DEBOISLANDELLE, (H) : Gestion des ressources humaine dans la PME , Economica, 2ème édition, Paris, 1998, p. 313.

<sup>2</sup> KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et Autres : op.cit, p.139.

### 3.1.3-Le nombre de nouveaux clients :

Toute clientèle a un cycle de vie, elle naît, vit et meurt, afin de compenser les clients perdus (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.<sup>1</sup>

### 3.1.4-La marge commerciale :

La marge commerciale est un outil de gestion indispensable pour un chef d'entreprise. Elle permet de mesurer la performance commerciale d'une entreprise, en comparant le prix de vente des marchandises au coût d'achat des marchandises vendues. Elle permet :

- La détermination des prix de vente en fonction du prix d'achat des marchandises ;
- D'éviter les ventes à pertes ;
- D'avoir un aperçu de la société par rapport à la concurrence du secteur d'activité ;
- De connaître la rentabilité de l'entreprise afin de mettre en place une stratégie commerciale appropriée.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{MC} = \text{ventes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

### 3.2-Les indicateurs qualitatifs :

Ils sont plus appréciables par les entreprises vis-à-vis la performance de la fonction commerciale

#### 3.2.1-Satisfaction client :

Mesurer la satisfaction client est un des piliers incontournables d'une stratégie de développement car les exigences des clients sont la source de progrès pour l'entreprise, et la

---

<sup>1</sup> HARITI, (I) : Contribution à l'amélioration de la performance commerciale de réseaux de station de service, INSIM, Alger, 2011, p.16.

mesure de leur satisfaction permet à l'entreprise de conserver un lien fort et durable avec sa clientèle et donc les fidéliser.

*« La satisfaction des Clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en Satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience. Cependant si des promesses faibles peuvent avoir un effet favorable sur la satisfaction, encore faut-il que les clients aient envie d'acheter .les entreprises doivent ainsi trouver le juste équilibre dans leur politique de communication entre des promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et des promesses faibles qui conduiront à une perception favorable à l'expérience mais qui ont un faible pouvoir d'attraction ».<sup>1</sup>*

- Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de Procédures :
- écouter ses clients et prévoir et Anticiper leurs besoins ainsi Dépasser leurs les attentes.
- Faire de la satisfaction clients un enjeu pour l'entreprise et Arrêter de penser "produit" et penser "client".
- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Personnaliser ses offres et son accompagnement pour que le client se sente considéré et valorisé.
- Aller au devant des clients sur internet notamment développer une présence active sur les médias sociaux afin d'apporter des infos et des réponses aux consommateurs le plus en amont possible
- Renforcement du rythme de la relation avec ses clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.

### **3.2.2-L'image de l'entreprise :**

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles,

---

<sup>1</sup> LENDREVIE(J) et autres : Mercator, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, France, 2003, p.775.

Subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ».<sup>1</sup>

Une entreprise doit constamment véhiculer une bonne image. Cela débute notamment au niveau interne, c'est-à-dire l'influence de l'entreprise auprès des employés. Il y a aussi l'image externe de la société, qui impacte indéniablement au chiffre d'affaires.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes, etc.

### 3.2.3. Le tableau de bord commercial<sup>2</sup>

Le tableau de bord est un outil qui regroupe les indicateurs de la performance commerciale. Il permet le pilotage de l'organisation par les dirigeants. Il est facultatif, sa forme est libre, son contenu, choisi en fonction des besoins des dirigeants. En général, le tableau de bord présente des comparaisons dans le temps et reprend l'ensemble de l'activité commerciale, qui peut être plus ou moins ventilée par produit ou zone géographique. Il permet de suivre de façon rapide et synthétique l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés.

### 3.2.4 Taux de notoriété

La notoriété d'une marque et par extension, d'un produit se définit comme « *la capacité d'un client potentiel à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produits* »<sup>3</sup>.

Cette variable binaire (une marque est « connue » ou « inconnue ») est précisée par trois niveaux de mesure<sup>4</sup>:

- Le taux de notoriété spontanée qui mesure le pourcentage de personnes qui citent spontanément la marque.
- Le taux de notoriété top of mind que l'on peut traduire par la «notoriété spontanée de premier rang ». Quand on pose une question pour connaître la notoriété spontanée, on relève l'ordre de citation des marques. La notoriété top of mind est mesurée par le pourcentage de personnes qui citent spontanément la marque en premier.

<sup>1</sup> MOULINIER, (R) : Les techniques de ventes, édition Organisation, Paris, 1998, p.158.

<sup>2</sup> <https://www.assistancescolaire.com> (consulté le 23/04/2019 à 22h)

<sup>3</sup> A Aaker (D) , LE MANAGEMENT DU CAPITAL-MARQUE. Analyser, développer et exploiter la valeur des marques, éditions Daloz, 1994.

<sup>4</sup> Euzéby (F), Martinez (C), Lallement (J) : Composantes et influence de la notoriété et de la réputation sur la prise de décision relative à l'achat en ligne d'un spectacle, appel à projet , Université de La Rochelle, 2013, p.9.

- Le taux de notoriété assistée, qui correspond au pourcentage de personnes qui disent connaître une marque présentée dans une liste préétablie.

### **Section 3 : Les outils de mesure des ventes et de prévision de l'impact financier du lancement d'un nouveau produit pharmaceutique**

L'industrie pharmaceutique a la particularité de disposer de données de ventes très fiables et accessibles par l'ensemble des laboratoires. En effet, et dès le début des années 60, quelques responsables de laboratoires décident de passer outre leurs réticences ; ils osent se rencontrer et échanger leurs chiffres. Les chiffres globaux communiqués par chaque entreprise sont consolidés et chacun peut ainsi se situer sur le marché. La qualité des données recueillies attire de plus en plus de volontaires et aboutit à donner un caractère officiel à cette nouvelle activité par la création en 1964 du C.I.L. (Club Inter Laboratoire). Les sociétés souhaitent, après s'être satisfaites de chiffres globaux, pouvoir disposer d'analyses plus détaillées comme par exemple les chiffres de ventes par classe thérapeutiques, par produit, les éclatements de ventes par département etc. Il est alors décidé de recueillir les données auprès des grossistes-répartiteurs, sur la base de leurs livraisons aux officines<sup>1</sup>.

On distingue alors :

- les ventes internes à l'entreprise (vente de l'entreprise aux grossistes);
- les outils de mesure des ventes externes que l'on peut scinder en deux : ventes de grossistes aux pharmaciens ainsi que la surveillance des prescriptions.

#### **1. Ventes internes**

Les ventes internes<sup>2</sup> sont représentées par les achats des grossistes répartiteurs à l'entreprise pharmaceutique. Pour l'industriel, la contrepartie de ces ventes est l'entrée de liquidités au sein de l'entreprise. Elles sont un indicateur direct de la performance financière de l'entreprise. C'est par rapport à ces ventes que vont être calculés les budgets. Leur suivi est donc essentiel pour établir la performance d'un produit par rapport aux objectifs annuels fixés.

<sup>1</sup> LEPONT (Q) : Analyse de marche dans l'industrie pharmaceutique : le marche des ains, thèse pour le diplôme d'Etat de docteur en pharmacie, juin 2004.

<sup>2</sup> Ibid., p.17

## 2. Ventes externes

Les ventes externes vont permettre de mesurer les ventes réalisées par le produit de l'entreprise mais également de suivre les produits concurrents, le marché, de se situer par rapport aux autres en calculant les parts de marchés. Nous pouvons citer l'exemple de deux outils : les ventes GERS et les ventes IMS.

### a) Ventes des grossistes aux pharmacies

- **Ventes GERS**

Les ventes GERS représentent la mesure de référence des ventes réalisées en France par l'industrie pharmaceutique. L'ensemble des grossistes-répartiteurs fournissent au GERS les ventes qu'ils réalisent auprès des officines. Les ventes directes (de l'industrie aux officines) sont également comptabilisées. Le suivi est en général mensuel, cependant, on peut suivre de façon ad hoc les ventes hebdomadaires voire quotidienne. Les ventes unitaires pour la ville et l'hôpital sont valorisées au prix fabricant hors taxes (PFHT) de la ville.

Les produits sont classés selon les classes EPhMRA qui est la classification de référence des médicaments en France et dans la plupart des pays étrangers.

- **Ventes IMS**

Les ventes IMS<sup>1</sup> sont disponibles dans le monde entier, c'est la mesure de référence des ventes pharmaceutiques réalisées dans le monde. IMS Health (devenu IQVIA depuis sa fusion avec Quintiles en 2016) est la plus grosse entreprise fournisseur de données destinées à l'industrie pharmaceutique.

Les « sorties officines » sont mesurées et extrapolées à l'ensemble du territoire national. Le suivi des ventes IMS est particulièrement intéressant pour suivre les lancements, car on mesure les sorties officine sans tenir compte du stockage pharmacie qui est pris en compte avec les données GERS. Les analyses des marchés pharmaceutiques entre les différents pays sont en général basées sur les chiffres IMS qui propose des bases de données permettant de compiler les informations des produits pharmaceutiques du monde entier.

Ensuite, et dans l'industrie pharmaceutique, derrière un chiffre d'affaire se cachent dans la majorité des cas des prescriptions. L'analyse des prescriptions est donc indissociable d'une bonne analyse de marché et va fournir des données essentielles à sa compréhension. On va

---

<sup>1</sup> LEPONT (Q), Op.cit., p.17

notamment pouvoir distinguer les initiations, des renouvellements et des transferts de prescriptions. On va suivre les indications dans lesquelles est prescrit le produit, la posologie selon laquelle est prescrit le médicament, identifier le profil du patient, du médecin prescripteur (spécialité, potentiel). Ces données vont permettre de dresser une « carte d'identité » du produit et ainsi comprendre l'origine des ventes. Les deux principales bases de données de prescriptions EPPM et Dataview sont présentées dans ce qui suit.

### **b) Bases de données des prescriptions**

- **EPPM – Etude Permanente de la Prescription Médicale**

L'EPPM (anciennement DOREMA) est un panel de médecins généralistes et de spécialistes. Cette base est un des outils d'analyse parmi les plus anciens de l'industrie pharmaceutique. Il se présente sous la forme de classeurs édités 4 fois par an selon les saisons : automne, hiver, printemps, été. Les pages les plus utilisées sont les pages relatives aux produits ; pour chaque produit, on dispose d'une multitude d'informations dont voici les plus importantes : - nombre de prescriptions - nombre de prescripteurs - profil d'âge et de sexe des patients - spécialité - indications thérapeutiques du produit - effets attendus - co-prescription - renouvellement, nouveau traitement - posologie moyenne, temps moyen de prescription.

Ces informations importantes permettent de comprendre le produit, de le comparer à ceux de la classe, de regarder par exemple l'évolution annuelle des indications dans lesquelles le produit est prescrit.

- **Dataview**

Dataview est un logiciel informatique qui intègre les données de l'EPPM, on retrouve donc l'ensemble des données de l'EPPM, mais l'intérêt principal du logiciel est la possibilité de croiser les données entre elles et cela permet ainsi de réaliser des requêtes très complexes comme par exemple : « nombre de prescriptions par le rhumatologue de VOLTARENE chez les personnes de 50 à 60 ans dans l'indication lombalgie chronique en 2002. ». Contrairement à l'EPPM, le laboratoire ne dispose pas de l'exhaustivité des données, mais achète les données uniquement pour les marchés qui l'intéressent.

## **Conclusion**

La préoccupation des entreprises est l'atteinte de la performance ; un concept qui devient le paramètre de comparaison et un avantage concurrentiel des plus grandes entreprises.

C'est le degré d'accomplissement des objectifs fixés, et se mesure en comparant les résultats obtenus avec ce qui a été prédéfini.

Au terme de ce deuxième chapitre, nous retenons que la performance ne se limite plus à une mesure selon l'optique financière, mais les entreprises la conçoivent comme une recherche sous divers critères pour satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes. L'objectif de la mesure de la performance est d'informer la hiérarchie sur l'état de santé de l'entreprise, pour servir de base à la prise de décisions adéquates.

Les entreprises pharmaceutiques n'y font pas exception et disposent d'un arsenal d'outils permettant d'obtenir les différents indicateurs de la performance commerciale



## **Chapitre 3 : Analyse de la stratégie marketing de Venacine**

### **Introduction**

Le présent chapitre porte sur le cas pratique de notre mémoire qui se présente comme suit.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la présentation de l'organisme d'accueil ; El Kendi Pharmaceuticals.

Suite à quoi, nous présenterons la stratégie marketing appliquée au produit étudié.

Enfin, nous présenterons les résultats de l'enquête de terrain menée afin d'évaluer l'impact de la stratégie marketing de Venacine.

### **Section 1: Présentation du laboratoire pharmaceutique EL KENDI**

#### **1. Présentation générale de l'entreprise**

EL KENDI est une entreprise pharmaceutique algérienne (fondée en 2009) avec investissement direct étranger, de production de médicaments ambitieuse et en pleine expansion, employant une équipe compétente et dédiée qui dépasse 1100 personnes et 142 produits.

El KENDI a consenti en Algérie l'un des plus grands investissements industriels dans le domaine pharmaceutique, il s'agit de l'usine située au niveau de la zone industrielle de Sidi Abdellah (Zeralda) d'un montant global de 100 millions de dollars <sup>1</sup>avec les nouveaux projets en cours notamment l'usine jumelle dont les travaux sont dans la phase finale.

La fabrication des produits d'EL KENDI est effectuée selon les normes internationales, dans une installation dont les plans sont approuvés par la FDA (Food and Drug Administration).

Toutes les formes usuelles sont fabriquées à savoir les formes sèches (comprimés, gélules, sachets), liquides, crèmes et gels. Les formes injectables dont le projet est à un stade avancé sur le plan de la conception, constitueront un motif de fierté supplémentaire puisqu'il est prévu de fabriquer entre autres des produits d'oncologie et des Médicaments Biosimilaires.

EL KENDI est dans le top 3 des entreprises pharmaceutiques et première entreprise de génériques en Algérie.

L'entreprise a récemment intégré le groupe pharmaceutique régional MS Pharma qui est une plateforme lui permettant un accès rapide aux marchés voisins comme le Maroc, la Tunisie et

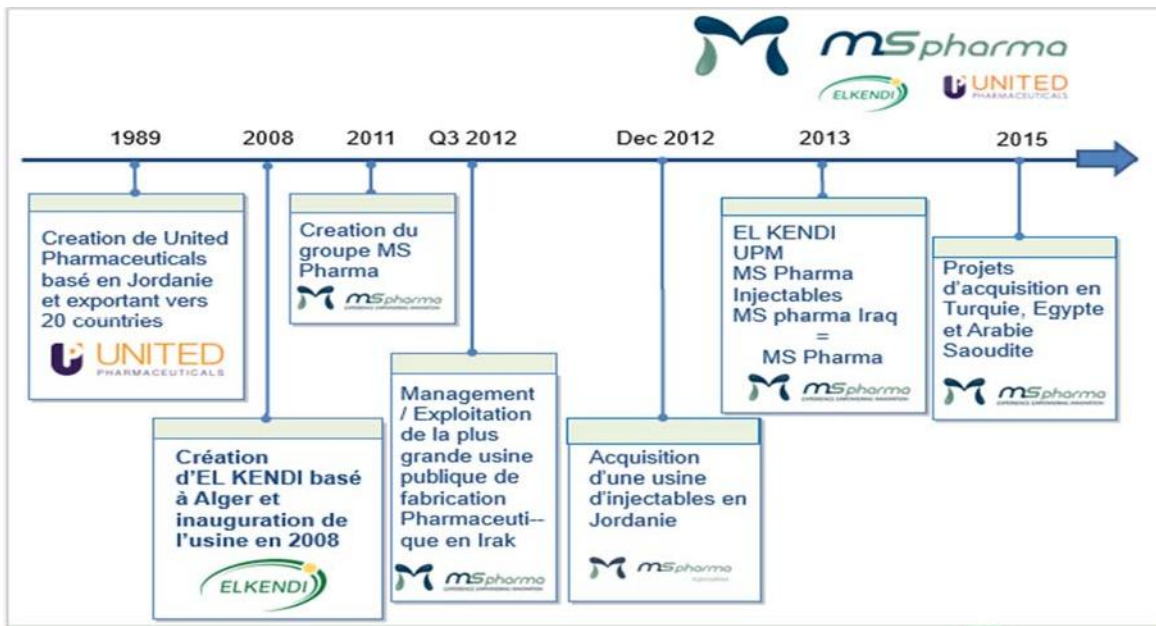
---

<sup>1</sup> <https://www.elkendi.com/>

les pays Africains francophones.

EL KENDI est en phase de consolidation de sa position dans les domaines du système nerveux central, de la cardiologie, l'uro-gynécologie, l'oncologie et des maladies auto-immunes. En parallèle l'entreprise enrichit son portefeuille avec des produits hospitaliers et des médicaments issus de la biotechnologie grâce à l'acquisition de licences pour de nouvelles thérapies dans ces classes.

Figure 14: Historique de MS PHARMA



Source : document interne de l'entreprise (EL KENDI)

### 1.1 Organisation et structures d'EL KENDI

Organigramme d'organisation d'EL KENDI : (Cf. voir annexe N01).

### 1.2 Les classes thérapeutiques d'EL KENDI

- Syndromes métaboliques, diabète et maladies cardiovasculaires
- Système nerveux centrale et maladies neuro dégénératives
- Oncologie
- Uro- génécologie et obstétrique
- Appareil respiratoire
- Dermatologie

### ➤ Produits OTC

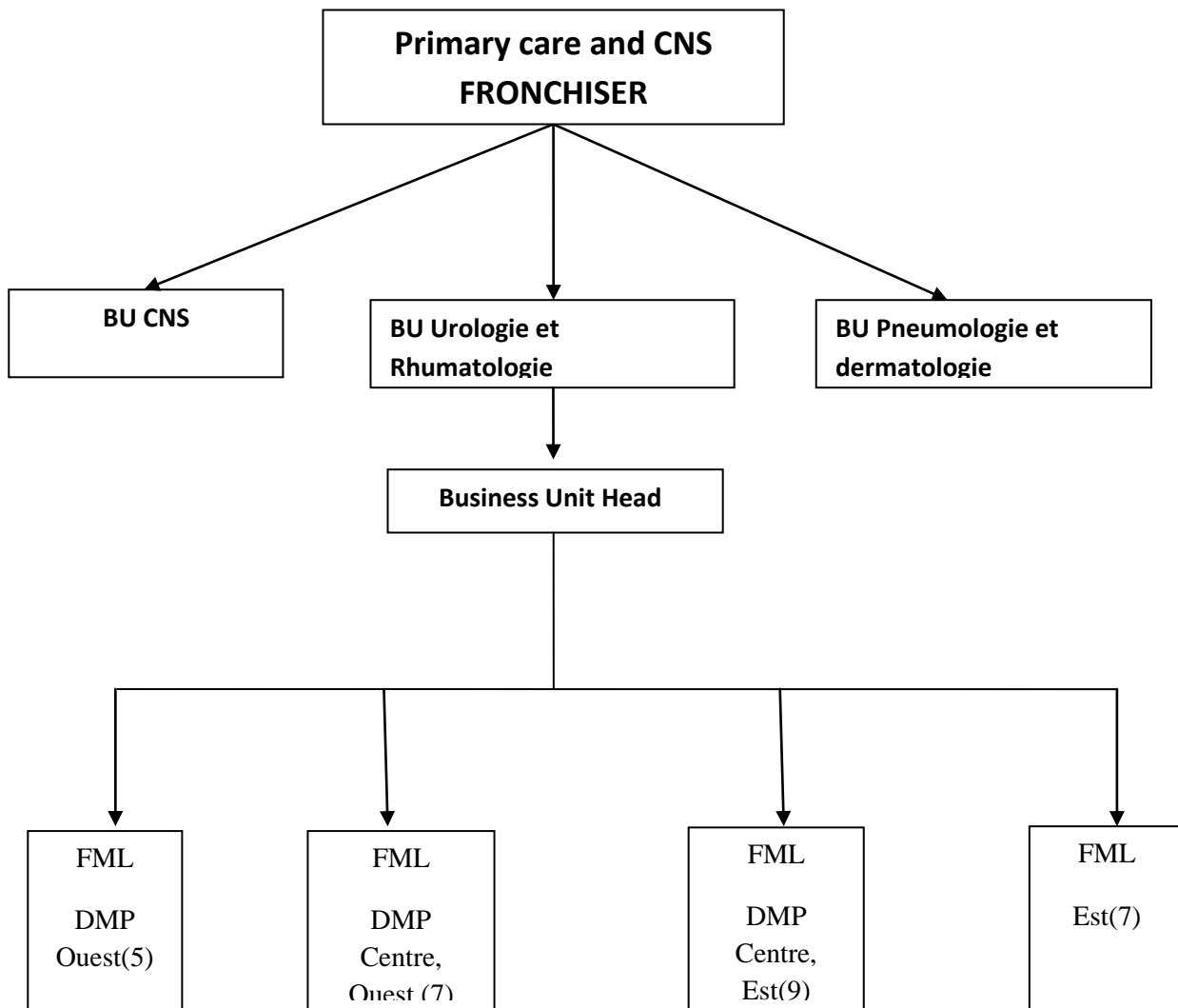
#### **1.3 Les produits de l'entreprise**

Chaque gamme comprend une multitude de produits (Cf. voir annexe N03)

#### **1.4 Présentation de service d'accueil : Département Marketing et vente (BU/Urologie)**

EL KENDI pharmaceutique dispose d'un département de marketing et vente qui travaille en collaboration avec plusieurs départements différents (Business Development, Communication ...) dont chacun a ses missions particulières. Le service d'urologie d'EL KENDI s'occupe de la communication et la commercialisation de toute la gamme et les produits qui traitent les pathologies qui concernent l'urologie, en mettant en place une stratégie marketing élaboré pour chaque produit et chaque médicament.

Figure 15 :L'organigramme du service d'accueil



Source : document interne de l'entreprise

Le département est dirigé par un responsable appelé (Business Unit Head), sous les ordres duquel sont placés deux chefs de produit (product manager). Ces derniers supervisent 4 superviseur direct (First Line Manager), qui de leur part supervisent 32 délégués médico-pharmaceutique qui sont répartis en 4 zones géographiques :

- 5 DMP ouest.
- 7 DMP centre, ouest.
- 9 DMP centre, est.
- 7DMP est.

**1.4.1 Les missions de la fonction**

- Connaitre le marché.
- Elaborer et implémenter des stratégies spécifiques.
- Evaluer les stratégies et harmoniser toutes les ressources promotionnelles.

**1.4.2 Responsabilités principales du chef de produit**

- Elaboration des plans marketing
- Analyse de l'extraction STATPHARMA et exploitation des informations fournies.
- Visites régulières et management des leaders d'opinion.
- Elaboration et évaluation des stratégies marketing positionnement, ciblage, matériel promotionnel).

En vue d'un meilleur développement du produit ;

- Met en place et chiffre des tactiques et actions et présentation (matériel promotionnel, études cliniques). Pour une meilleure implémentation des stratégies ;
- Assure le suivi du PM (contrôle, réajustement). En vue d'une adaptation des plans marketing aux exigences du marché.

- **Gestion des budgets**

- Prévoit et réajuste les budgets ventes (Rolling forecast), afin de mieux prévoir et gérer les stocks produits, visant à éviter les ruptures et les surstocks ;
- Prévoit et gère les stocks, par un suivi rapproché, dans le but de préconiser les correctifs exigés par les données du marché;
- Maitrise la précision budgétaire, par une meilleure connaissance du marché permettant de prévoir avec justesse un plan de vente et dépenses visant à rationaliser les investissements pour une meilleure pénétration du marché et d'un développement du produit.

- **Connaissance du marché :**

- Préconise, gère les études de marché de marché en évaluant : la taille du marché, les parts de marché par concurrent et/ou par indication, visant à assurer un meilleur positionnement dans le marché ;

- Assure la veille concurrentielle : connaissances des différents concurrents, leurs actions marketing, en vue d'apporter des corrections visant à repositionner le produit par rapport à ses concurrents ;
- Recommande des arguments concurrentiels réactifs et proactifs et propose des révisions de ciblage, nécessaire à un meilleur positionnement de son produit.

- **Formation :**

- Assure la formation de la Field force (formation des nouveaux PSs et formation continue des anciens PSs) sur le produit et l'environnement (marché-concurrents-stratégie-élément promotionnels), visant à développer les compétences des PSs ;
- Evalue les connaissances de la Field force, en proposant des tests de connaissances produit au moins deux fois par an, en vue de définir les besoins en formation et de proposer des solutions adéquates ;
- Organise et anime des tables rondes produit, dans un but formatif et promotionnel et participe à la formation continue des cibles.

### **1.4.3 Les objectifs**

- Développer les parts de marchés;
- Maximiser le chiffre d'affaire, en assurant un meilleur équilibre dépenses/ventes;
- Apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise.

## **2. Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Pestel)**

- **Politique**

L'entreprise EL Kendi fait partie du groupe international MSPharma qui est présent et opère dans de multiples États ( Algérie, Jordanie ...)et de surcroît s'active dans un marché confronté à la fois à la mondialisation et à la fois à la santé .

Ainsi en plus de devoir composer avec les environnements politiques sur les lois liées au commerce ou à la fiscalité, El Kendi doit aussi se plier aux exigences en termes de protection sociale des pays rencontrés.

- **Economique**

Le taux de croissance reprend peu à peu dans la plupart des pays du monde, même s'il est peu frappant (on rappelle qu'en Algérie, il se situe autour de 2,8 % en 2018). C'est pour cette

raison, les pays en développement sont eux une cible de plus en plus importante pour n'importe quel marché, et plus encore pour les entreprises pharmaceutiques qui vont avoir une vertu médicale en des lieux qui ont pu être en difficulté sur ce point.

- **Socioculturel**

Contrairement à nos grands-parents qui pouvaient être durs au mal, fuir le médecin généraliste et la médication (ou pratiquer l'auto-médication), la société actuelle impose celle du bien-être, rapide, confiant en la science. En cas de problèmes ponctuels ou chroniques, le médicament a pris une place très prégnante, voire trop.

Nous rappelons aussi qu'El Kendi est une entreprise productrice des médicaments génériques qui opère dans un marché algérien, ce dernier à tendance d'apercevoir les produits générique comme étant moins efficaces et moins performants.

- **Technologique**

Dans le domaine de la santé, la technologie est jumelle de l'essor. Ce sont les avancées des outils matériels (lasers, microscopes, imprimantes 3D...) qui permettent les innovations sanitaires et pharmaceutiques.

- **Écologique**

Là est un des points noirs : la société étant à la tendance écologique, le médicament de synthèse a une image mauvaise, en plus de venir de chaînes de production brassant des éléments non renouvelables comme les solvants, ou les déchets organiques.

- **Légal**

Fort heureusement, le marché pharmaceutique est étroitement surveillé sur bien des aspects. Les brevets, les composants, puis par la suite, les autorisations de mise sur le marché, sur ordonnance ou en vente libre, influent de manière considérable sur l'activité d'El Kendi. C'est un des environnements les plus pesants de son activité, sans aucun doute.

## **Section 2 : Stratégie marketing de Venacine**

Le choix de notre étude s'est porté sur un médicament générique traitant l'hyperactivité vésicale ; VENACINE<sup>®</sup> des laboratoires pharmaceutiques EL KENDI. Le lancement de ce dernier a eu lieu en mai 2018.

Cette section a pour but de présenter le besoin auquel répond ce produit ou la pathologie traitée par ce médicament ainsi que de détailler son processus de lancement.

### 1. Présentation de l'hyperactivité vésicale

Selon des publications scientifiques internationales, 17% des femmes et 10% des hommes souffrent d'hyperactivité vésicale<sup>1</sup>. Cependant, ces chiffres restent plus qu'approximatifs, ils ne concernent en effet que les personnes qui déclarent leur maladie. En 2015, cette maladie touchait plus de 400 millions de personnes dans le monde.<sup>2</sup>

En Algérie, il est difficile d'avancer des chiffres précis par manque d'études réalisées à ce propos.

Nous pouvons définir cette pathologie comme suit :

*« L'incontinence urinaire par impériosité (IUI), appelée aussi urgenturie ou par hyperactivité vésicale, est caractérisée par une miction involontaire, incontrôlée d'urine de quantité variable précédée, déclenchée par un besoin urgent d'uriner ».*<sup>3</sup>

Cette maladie est particulièrement incommodante en ce sens qu'elle est source de gêne permanente. En effet, obsédées par de possibles envies pressantes à tout moment, les personnes qui en sont atteintes souffrent de répercussions sur leur vie sociale, professionnelle et personnelle. Elle peut enfin mener à la déshydratation quand les personnes qui en sont atteintes s'empêchent de boire.

Les médicaments les plus couramment utilisés appartiennent à la classe des antis cholinergiques (dont la molécule de référence est l'oxybutynine). Ils agissent sur le muscle vésical (détrusor), par diminution des contractions vésicales. Ils entraînent une réduction de la pression à l'intérieur de la vessie et une augmentation de la capacité vésicale.

Le Docteur Annick Mombet, médecin urologue à l'Institut Mutualiste Montsouris précise cependant que *"ce type de molécule est accompagné d'effets indésirables amenant, dans un certain nombre de cas, les patients à arrêter leur traitement. Les plus fréquents sont la sécheresse de la bouche, la constipation, la tachycardie, les troubles de l'accommodation"*<sup>4</sup>.

Ainsi, de nouveaux médicaments (chlorure de trospium, toltérodine, ou solifénacine) apparaissent aujourd'hui et proposent un meilleur rapport efficacité - tolérance. La sécheresse de la bouche, ainsi que certains troubles cognitifs parfois recensés (confusion, anxiété, paranoïa.) sont moins importants pour ces nouveaux produits que pour les antis cholinergiques de référence et procurent ainsi une meilleure tolérance au traitement.

<sup>1</sup> [www.tribunedegenève.ch](http://www.tribunedegenève.ch): Vessie hyperactive: oser en parler au docteur, mis en ligne le 23.03.2019

<sup>2</sup> [www.huffpostmaghreb.com](http://www.huffpostmaghreb.com): Hyperactivité vésicale: un nouveau médicament la Solifénacine succinate est désormais disponible en Algérie, publié le 22/09/2015.

<sup>3</sup> BENLEBNA (F), Thèse de Doctorat en Sciences Médicales : Facteurs prédictifs vésicosphinctériens et stratégies thérapeutiques chez des patientes présentant une incontinence urinaire. Pronostic et résultats, Février 2018.

<sup>4</sup> [www.doctissimo.fr](http://www.doctissimo.fr) : Incontinence urinaire : médicaments, (publié le 24/05/ 2017, consulté le 15/05/2019)

Le premier traitement introduit en Algérie ayant pour principe actif la Solifénacine est Vesicare<sup>®</sup>. Le laboratoire japonais Astellas a en effet procédé au lancement de son médicament sur le marché algérien en 2015.

L'année 2018 marque l'arrivée sur le marché de deux concurrents directs ; deux médicaments génériques fabriqués localement.

Urilax<sup>®</sup> des laboratoires Tabuk (Arabie Saoudite) en février et Venacine<sup>®</sup> des laboratoires El Kendi (Jordanie) en mai.

Notre étude porte sur ce dernier.

## **2. Etude de marché pour le lancement de Venacine**

### **2.1. L'analyse concurrentielle**

L'analyse de la concurrence est l'une des étapes les plus essentielles d'une étude de marché. Il est indispensable de bien étudier le secteur concurrentiel sur lequel on envisage d'introduire le médicament, comme tout autre produit.

Pour l'analyse concurrentielle de notre produit, les principales données sont fournies par l'IMS.

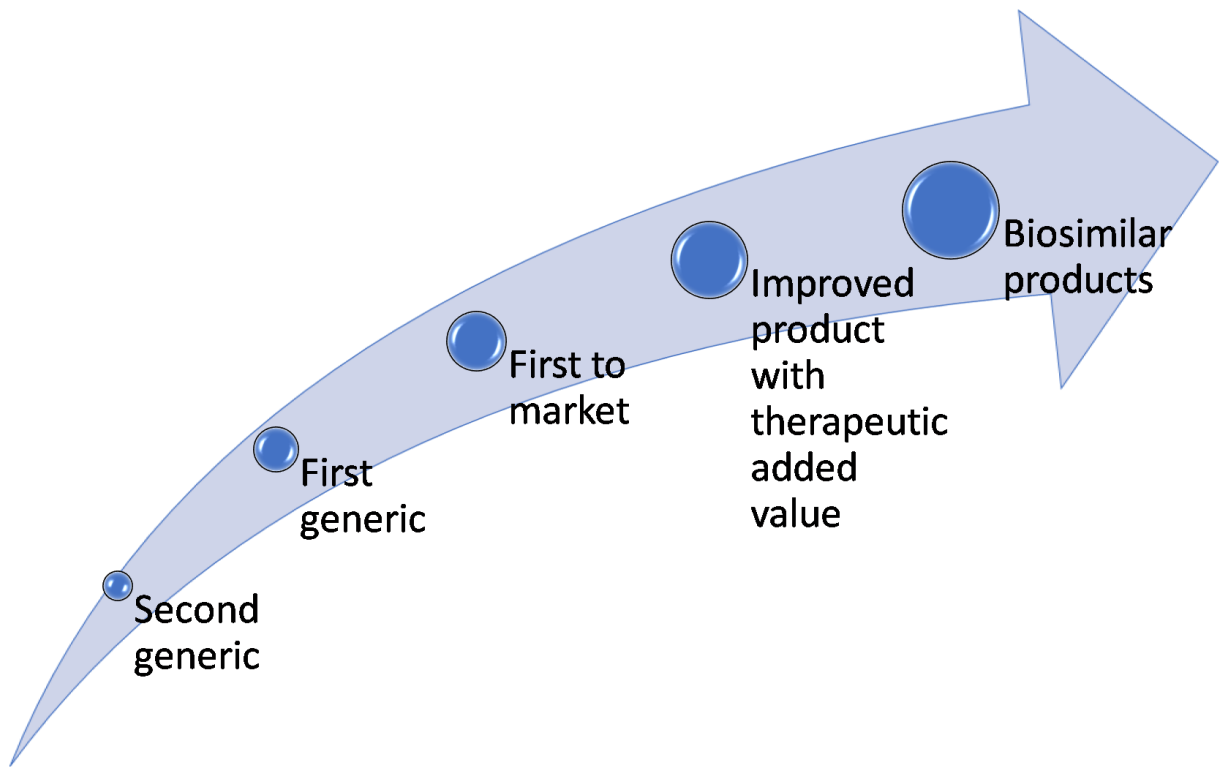
Avant toute chose, il est intéressant de voir dans quel contexte Venacine a été lancé.

La stratégie choisie pour Venacine :

-Stratégie de l'Océan bleu : en effet, il a été introduit sur un marché quasi vierge qui ne contenait qu'un seul concurrent : Vesicare<sup>®</sup>.

-Second generic to market car le laboratoire Tabuk a lancé son traitement Urilax deux mois avant Venacine.

Figure 16: Positions sur le marché au lancement du médicament

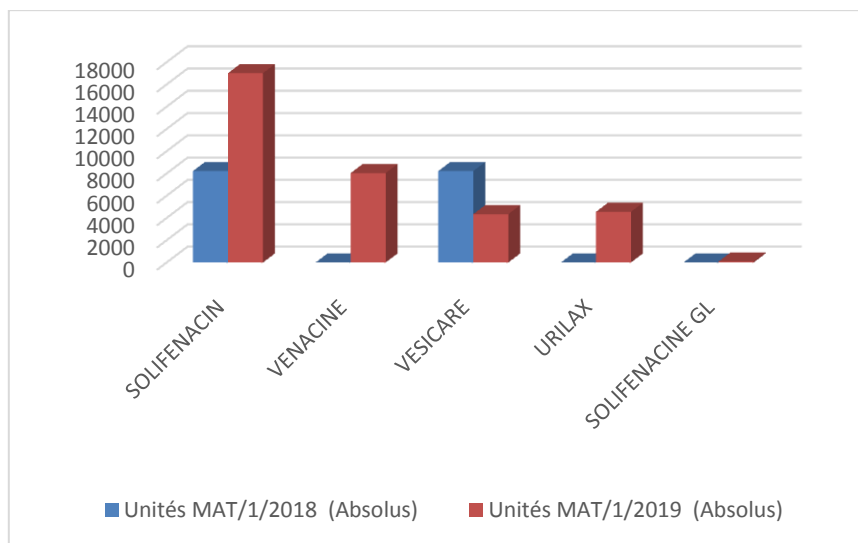


Source : document interne El Kendi.

a)Analyse IMS

Cette analyse permet de connaître les principaux concurrents de Venacine ainsi que l'évolution (en pourcentage) de leurs parts de marché en dinars et en unité. Elle est effectuée chaque mois.

Figure 17:Evolution des ventes de Venacine et de ses concurrents 2018/2019



Source : élaboré sur Excel à partir de données IMS

**Commentaire :**

Les concurrents directs de Venacine sont :

-Vesicare : c'est le princeps. Produit par le laboratoire japonais Astellas, il est disponible en Algérie par le biais de l'importation.

-Urilax : premier générique de Vesicare produit sur le marché algérien. Il a été lancé deux mois avant Venacine par le laboratoire saoudien Tabuk.

Nous pouvons remarquer que depuis le lancement de Venacine, Vesicare présente une régression de 47%.

**Tableau 5:Evolution des ventes des concurrents indirects de Venacine 2018/2019**

	Unités MAT/1/2018	Unités MAT/1/2018 %V	Unités MAT/1/2019	Unités MAT/1/2019 %V
<b>PRODUITS HYPERACTIVITE VESICALE</b>	347611	100%	389723	100%
<b>OXYBUTYNIN</b>	312052	90%	346057	89%
<b>SOLIFENACIN</b>	35559	10%	43666	11%

Source : réalisé avec Excel à partir des données IMS.

Les concurrents indirects de Venacine sont les médicaments ayant pour DCI l'oxybutinine.

Ils ont la particularité d'être prescrits en majorité par des gynécologues et affichent un prix nettement inférieur à celui de Venacine et de ses homologues.

C'est pour cela que nous pouvons observer dans le tableau ci-dessus la nette domination de l'oxybutynine sur le marché des traitements de l'hyperactivité vésicale. Et cela, malgré une très légère baisse de 1% en termes d'unités vendues depuis le lancement de Venacine et Urilax en 2018.

**b) L'analyse Swot de Venacine**

On analyse l'environnement externe et interne de l'entreprise. On appelle cette analyse SWOT en référence aux initiales des termes en anglais (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) :

Tableau 6 : Matrice SWOT de Venacine ®

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriété d’El Kendi (leader du générique sur le marché algérien).</li> <li>• Force de vente médicale et commerciale importantes.</li> <li>• Prix compétitif.</li> <li>• Présence dans le marché marché de l’urologie (Prostax et Tamsir leaders de leur DCI).</li> <li>• Relationnel et partenariat développé avec les urologues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produit non remboursé : Venacine n’est pas pris en charge par la sécurité sociale (cas de toute la DCI).</li> <li>• Dosage : 10 mg moins prescrit que le 5 mg (Titration de Venacine n’existant qu’en 10 mg).</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le princeps ne sera bientôt plus importé sur le marché (loi des 2 génériques).<sup>1</sup></li> <li>• Princeps existant et connu par les urologues (recul de la molécule) Vesicare est déjà connu et utilisé par les médecins et pharmaciens.</li> <li>• Marché en pleine croissance : évolution 107% entre 2018 et 2019(grâce à l’introduction de nouveaux concurrents).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concurrence : Venacine est en concurrence directe avec deux concurrents présents sur le marché.</li> <li>• Concurrence indirecte : Présence d’autres classes moins coûteuses (oxybutinine).</li> </ul>

Source : réalisé par nos soins

### 3. Démarche SCP

La mise en place d'un marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps :

<sup>1</sup> Arrêté du 30 décembre 2008 Modifiant et complétant l’arrêté du 30 novembre 2008 relatif à l’interdiction d’importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie, Le ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.

### 3.1 Segmentation

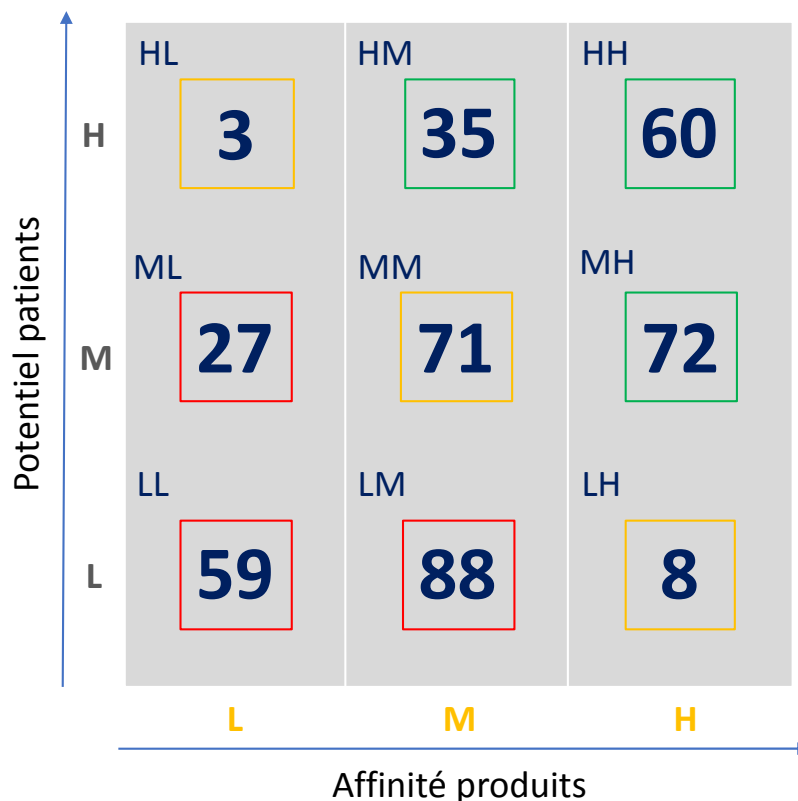
La segmentation d'un produit de santé se fait selon trois critères pertinents et discriminants la pathologie, les clients (médecins et pharmaciens) et les patients.

- a) **Pathologie :** VENACINE<sup>®</sup> est destiné à une population touchée par une hyperactivité vésicale liée à l'incontinence urinaire
- b) **Clients :** Les médecins concernés sont les : urologues et les médecins généralistes, ainsi que les pharmaciens.
- c) **Patient :** dans le cas de Venacine, le patient n'est pas sujet à la segmentation. En effets, ce dernier n'est pas en mesure de se procurer le médicament car il ne fait pas partie des médicaments OTC.

Les médecins subissent ensuite une segmentation qui leur est propre.

Le schéma ci-dessous illustre le « profil médecin » ou le potentiel client que représente chaque médecin généraliste et chaque médecin spécialiste (urologue). La fréquence des visites sera alors fonction du dit potentiel.

**Figure 18:Portefeuille médecins urologues d'El Kendi**



**Source :** document interne El Kendi

L'axe « Potentiel patients » représente le nombre de consultations effectuées par jour par le médecin. L'axe « Affinité produits » représente quant à lui la fréquence de prescription des produits d'El Kendi par le médecin.

Ces deux paramètres sont mesurés par les lettres L pour Low (bas), M pour Medium (moyen) et H pour High (élevé).

Les chiffres représentent quant à eux le nombre d'urologues présentant le potentiel (HH, LH, etc.).

Cet outil permet de décider de la fréquence des visites médicales à effectuer en fonction de l'importance des paramètres cités précédemment (Un médecin « HH » sera visité beaucoup plus fréquemment qu'un médecin « HL », par exemple).

### **3.2 Ciblage**

Dans le cadre d'un marketing pharmaceutique, un marketing de masse n'est pas envisageable plus particulièrement lorsqu'il s'agit comme dans notre cas d'un produit destiné à une population bien déterminée.

Le ciblage de Venacine se porte sur la classe des antis cholinergiques.

### **3.3 Positionnement**

Voici le positionnement de Venacine, tel qu'élaboré par le chef de produit urologie d'El Kendi :

*« Venacine® est un anti cholinergique indiqué dans le traitement symptomatique de l'hyperactivité vésicale chez l'adulte. Venacine® réduit de 62% les épisodes d'incontinence et de 55% le nombre de mictions impérieuses par jour, offrant ainsi une amélioration de la qualité de vie du patient à un prix défiant toute concurrence. »*

On remarque que le positionnement a été basé sur deux axes :

-Une différenciation par le prix (Venacine a en effet un prix inférieur à celui de ses deux concurrents directs).

## 4. Marketing Mix de Venacine

### 4.1 La politique produit de Venacine

#### 4.1.1 Concept produit

Le produit se présente sous forme de comprimés pelliculés, chaque boîte contient 10 comprimés, dosés à 10 mg.

##### a) Qualités intrinsèques

Venacine n'est pas un OTC, il doit donc être prescrit par un médecin.

##### b) Packaging

Venacine présente un conditionnement classique les comprimés sont contenus dans un blister, lui-même emballé dans une boîte en carton.

Le design du packaging a été élaboré par le service packaging d'El Kendi, en collaboration avec le chef de produit d'urologie.

**Figure 19: Packaging de Venacine**



Source : [https://www.elkendi.com/produit\\_231.htm](https://www.elkendi.com/produit_231.htm)

Comme tout médicament, Venacine dispose d'un étiquetage et d'une notice, nous allons détailler ceux-ci.

**c) Etiquetage :**

**Tableau 7 : Mentions devant figurer sur l’emballage secondaire (boite en carton) :**

Dénomination du médicament	Mode et voie(s) d’administration	Composition en principe actif	Précaution particulière de conservation	Mises en garde spéciale	Nom et adresse du fabricant	Numéro(s) d’autorisation
Venacine Solifenacine 10mg	Voie orale	Chaque comprimé contient 10 mg de Solifenacine	-Conserver à une température inférieure à 30°C  -A conserver dans l’emballage extérieur d’origine.	-Ne pas laisser à la portée des enfants.  -Ne pas dépasser les doses prescrites.  -Date de fabrication.  -Date de péremption	El Kendi  Groupe de propriétaires n° 146, partie, n° 02, Zone industrielle de Sidi Abdallah Rahmania, 16 121 - Alger - Algérie	

**Source :** document interne El Kendi

-Mentions figurant sur le conditionnement primaire (blister) :

Nous retrouvons sur le blister une partie des mentions figurant sur l’emballage extérieur qui sont : la dénomination commerciale internationale (DCI) du médicament, son nom commercial, ainsi que le nom du laboratoire.

**d) Notice**

La notice est faite pour l’information du patient et elle permet de répondre à un certain nombre de questions.

-Qu’est-ce que Venacine et dans quel cas est-il utilisé ?

-Quelles sont les informations à connaître avant que Venacine ne soit administré ?

-Comment Venacine est-il administré ?

-Quelles sont les effets indésirables éventuels ?

-Comment Venacine est-il conservé ?

## **4.2 La politique de prix**

Le prix de Venacine est de 1831.18 DA, ce dernier a été approuvé par le ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière.

NB : les prix des génériques d'El Kendi sont obtenus en soustrayant 20% au prix du princeps, lorsqu'il existe sur le marché.

## **4.3 La politique de distribution**

Venacine est disponible au niveau des pharmacies. Avant d'atteindre la pharmacie, le médicament passe par les étapes suivantes :

- Le laboratoire pharmaceutique : produit le médicament et le distribue aux grossistes.
- Les distributeurs (grossistes) : sont approvisionnés en médicament par le laboratoire pharmaceutique directement, et répondent à la demande des pharmacies en quantités de médicament demandées par ce dernier.
- Les pharmacies : une fois le produit disponible à leur niveau, il est vendu au détail aux clients (patients).
- Le patient : dès que ce dernier obtient une prescription médicale, il se dirige vers les pharmacies afin d'obtenir le médicament nécessaire.

## **4.4 La politique de communication-promotion de Venacine**

Le concept de la qualité en matière de médicaments est total, en particulier dans la communication, il a pour objectif de :

- Obtenir une forte rentabilité à court terme;
- Maintenir (ou accroître une part de marché) ;
- Empêcher des concurrents de pénétrer un marché ciblé;
- Conserver le leadership sur ce marché.

Pour le lancement de Venacine, différentes techniques utilisées dans le marketing pharmaceutique ont été employées :

### **4.4.1. Matériel promotionnel**

-Mailing destiné aux pharmaciens et aux médecins.

-Fiches posologiques et ADV de Venacine

#### **4.4.2. Visite chez les médecins**

Les délégués médicaux utilisent les mailings et les fiches ADV afin de faire connaître le produit et obtenir des prescriptions.

#### **4.4.3. Visite chez les pharmaciens**

Les délégués commerciaux utilisent des mailings et proposent des packs commerciaux (promotions).

#### **4.4.4. EPU (Enseignement Postuniversitaire)**

Un EPU consiste en une présentation de la pathologie et de la DCI à un groupe de médecins généralistes par un médecin spécialiste. Il a généralement lieu dans une polyclinique.

Durant la première année du lancement de Venacine, quatre EPU sont prévus.

Ils se déroulent de la manière suivante :

- Premièrement : un orateur (médecin spécialiste dit « ambassadeur », en partenariat avec EL KENDI) est invité pour parler des bienfaits de la Solifenacine.
- Deuxièmement : un délégué médical d'El Kendi effectue la présentation de Venacine.
- Troisièmement : un dîner/déjeuner a lieu en fin de présentation.

#### **4.4.5 Focus groupe**

Des focus groupes sont organisés par les délégués médicaux au niveau des polycliniques (présentation PowerPoint : études, indications,...).

#### **4.4.6 Symposium**

Un symposium a été organisé à Cap Town en Afrique du Sud. Il a réuni 70 urologues pour une durée de deux jours de formation.

#### **4.4.7 Table ronde**

Une table ronde consiste en un dîner autour duquel 5 médecins spécialistes se réunissent pour parler du produit. L'un des médecins expose les bienfaits de Venacine.

### **4.5 Prévision des ventes**

#### **Tableau 8 : Marché de la Solifénacine (10 mg)**

	Unités MAT/3/2018	Unités MAT/3/2019	PDM MAT/3/2018	PDM MAT/3/2019	EVOLUTION MAT/3/2019
<b>SOLIFENACIN 10mg</b>	8 685	17 849	100,0	100,0	105,5
<b>VENACINE</b>	0	9 607	0,0	53,8	---
<b>URILAX</b>	142	5 492	1,6	30,8	3 767,6
<b>VESICARE</b>	8 543	2 547	98,4	14,3	-70,2
<b>SOLIFENACINE GL</b>	0	203	0,0	1,1	---

Source : réalisé avec Excel à partir des données IMS

Nous remarquons à travers ce tableau que jusqu'à mars 2018, la molécule mère Vesicare<sup>®</sup> développée par Astellas occupe la première place en termes d'unités vendues.

TABUK développe Urilax<sup>®</sup> qui se positionne en deuxième position avec une part de marché très réduite de 1,6%. Face à l'absence d'autres génériques des différents laboratoires qui n'étaient pas encore lancés, ce qui explique la non existence des unités de vente par Venacine<sup>®</sup> et Solifenacine GL<sup>®</sup>.

Ensuite, et moins d'une année après son lancement, on observe que Venacine<sup>®</sup> détient plus de la moitié (53,8%) des parts de marché de la Solifénacine 10 mg.

**Tableau 9 : Marché de la Solifénacine (5 mg et 10 mg)**

	Unités MAT/1/2018	Unités MAT/1/2019	Unités MAT/1/2019 %EPP
<b>SOLIFENACIN</b>	35559	43666	23%
<b>0005MG</b>	27345	26655	-3%
<b>0010MG</b>	8214	17011	107%

Source : IMS données interne EL KENDI

On peut observer que malgré le fait que le dosage 5 mg soit le plus prescrit, on constate une régression de 3% des unités vendues à ce dosage en même temps qu'une évolution positive de 107% du dosage 10 mg correspondant à l'introduction de Venacine sur le marché.

**Tableau 10 : Prévission des ventes Venacine pour 2018**

Description	P U	Annual Target	Annual Value Target DA	Annual Value Target \$
Venacin 10 mg	1 664,71	6 624	10 188 999,96	88 600,00

Source : BU urologie El Kendi

Les objectifs de ventes sont fixés en Jordanie puis communiqués au chef de produit urologie. Pour sa première année de lancement, Venacine devait atteindre 6624 unités vendues soit un chiffre d'affaires annuel de 10188999,96 DA soit 80% du marché de la Solifénacine 10 mg.

**Tableau 11 : Chiffre d'affaires réel Venacine 2018**

Achiev Qty	Achiev Value DA	Achiev Value \$	% Achiev
10 692	16 112 162,09	140 105,76	158,1%

Source : BU urologie El Kendi

Quelques mois après son lancement, Venacine a largement dépassé les objectifs prévus en réalisant un chiffre d'affaires de 16112162,09 DA soit 158,1% de part de marché.

### Section 3 : L'étude terrain

#### 1. Présentation de l'enquête

##### 1.1. Objectifs de l'enquête

Notre recherche porte sur l'analyse du processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique.

L'objectif général de l'enquête par sondage effectuée dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude, consiste à analyser l'opinion et les perceptions des médecins et des pharmaciens, afin de mieux connaître la position du VENACINE® sur le marché, par rapport aux autres produits qui peuvent le concurrencer ainsi que de connaître les motivations qui poussent à sa prescription.

Les médecins et les pharmaciens étant la cible de la campagne de communication menée dans

le cadre du lancement de Venacine, il s'agit également d'évaluer l'impact de cette dernière notamment à travers le taux de notoriété de Venacine.

### **1.2. Méthodologie de l'enquête**

Afin de mieux analyser le processus du lancement du nouveau produit VENACINE, la méthode suivie lors de notre étude est celle dite descriptive analytique qui va nous permettre de tester les hypothèses de départ à l'aide d'une recherche quantitative. La recherche quantitative peut être définie comme étant toute recherche permettant de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population étudiée. Les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié.

La nature de notre étude rend l'utilisation du questionnaire primordiale, car il permet l'obtention d'informations variables, structurées dans un court délai et à un coût moindre.

### **1.3. Le mode d'échantillonnage**

#### **➤ Le choix de l'échantillon :**

Notre étude est portée sur un produit spécifique qu'est le médicament, nous ne pouvons donc effectuer notre étude auprès d'un public quelconque. Nous avons choisi une catégorie de la population bien ciblée : celle des professionnels de la santé et plus précisément les médecins généralistes, les urologues (le produit étudié traitant une pathologie spécifique à cette spécialité) ainsi que les pharmaciens.

#### **➤ Méthode de l'échantillonnage :**

Dans le cas de notre étude, nous avons opté pour la méthode empirique (non probabiliste) qui ne se réalise sur aucune base de sondage. Pour ce faire, plusieurs techniques sont utilisées, nous avons choisi d'utiliser la méthode de convenance par manque de temps, nous avons donc sélectionné un échantillon d'enquête en fonction de toute personne acceptant de participer à l'étude.

C'est ainsi que notre échantillon se retrouve constitué de :

-13 médecins.

-13 pharmaciens.

#### **➤ Le lieu et la durée de l'enquête :**

L'enquête s'est déroulée au niveau des pharmacies, des cabinets des médecins privés et les médecins des polycliniques sachant que nous nous sommes déplacées nous-mêmes pour avoir une meilleure récolte de données. Et ceci pendant une durée de 20 jours.

Afin de réaliser notre enquête dans les délais imposés, nous avons restreint notre échantillon à la wilaya d'Alger (Garidi, Hussein Dey, Alger centre, Kouba...) ainsi que Mostaganem.

#### **1.4. Le questionnaire**

Les informations ont été collectées par le biais de deux questionnaires d'enquête auto-administrés. Il s'agit de plusieurs questions structurées, suivant l'objectif de notre recherche.

Le premier questionnaire d'enquête auprès des médecins comprend 10 questions, le questionnaire auprès des pharmaciens comprend 11 questions. Les deux questionnaires comportent plusieurs formes de questions suivant l'information recherchée, nous trouvons :

- Des questions fermées à choix multiples :
  - A une seule réponse permise
  - Dichotomique
  - Les questions sous forme d'échelle
- Des questions ouvertes.

(Voir Annexe N02 : questionnaires auprès des médecins/pharmaciens).

Une fois les données collectées, nous sommes passées au traitement, puis à l'analyse et à l'interprétation de ce gisement informationnel, le traitement et l'analyse ont été effectués à l'aide du logiciel EXCEL.

2. Dépouillement du questionnaire

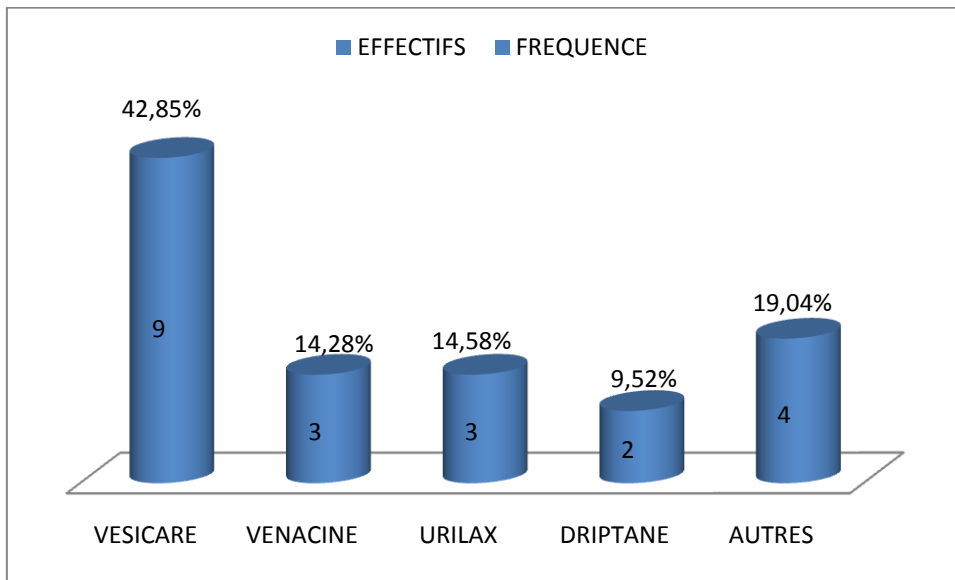
a) Dépouillement du questionnaire des pharmaciens

1. Quel traitement délivrez-vous pour l’hyperactivité vésicale?

Tableau 12: Résultat des traitements délivrés pour l’hyperactivité vésicale

	EFFECTIFS	FREQUENCE
VESICARE	9	42,85%
VENACINE	3	14,28%
URILAX	3	14,28%
DRIPTANE	2	9,52%
AUTRES	4	19,04%
TOTAL	21	100%

Figure 20: Résultat des traitements délivrés pour l’hyperactivité vésicale



Commentaire :

D’après ces résultats, nous constatons que plusieurs traitements pour l’hyperactivité vésicale sont délivrés. Nous remarquons une nette dominance du princeps Vesicare (42,85%), ce qui laisse penser que le princeps occupe une place de choix chez le consommateur algérien.

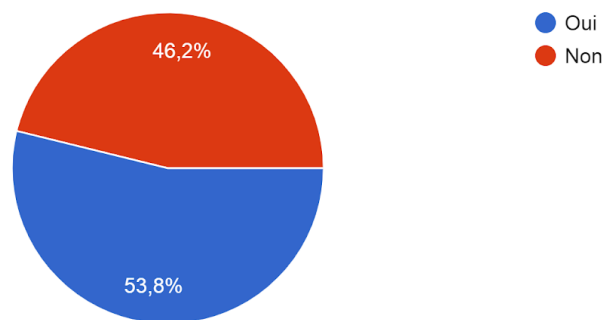
Il est suivi par d'autres produits qui ne sont pas prescrits que pour l'hyperactivité vésicale (Tamsir, Cardular...) avec un taux de 19,04%, viennent ensuite deux médicaments génériques soit (14,28%), et en dernier Driptane (oxybutinine) avec un taux de (9,52%).

**2-Connaissez-vous Venacine ?**

**Figure 21: Résultats des pharmaciens qui connaissent VENACINE**

2-Connaissez-vous Venacine ?

13 réponses



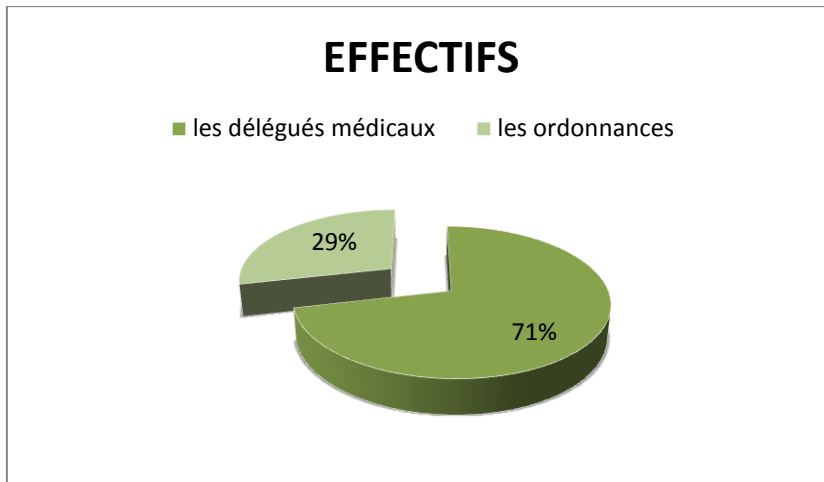
**Commentaire :**

A travers les résultats de notre sondage, nous remarquons que le pourcentage des pharmaciens qui ne connaissent pas Venacine est assez important (46,2%). Cela signifie que la communication auprès des pharmaciens n'a pas atteint une cible aussi large que souhaitée.

- Au regard de ces deux premières questions, il apparaît que :
- Venacine jouit d'un taux de notoriété spontanée de 14,28% et d'un taux sollicité de 53,8% auprès des pharmaciens.

**3- Comment en avez-vous entendu parler ?**

**Figure 22: Les moyens de connaissance des pharmaciens du produit VENACINE®**



**Commentaire :**

La majorité des pharmaciens qui connaissent le produit VENACINE<sup>®</sup> soit (71%), le connaissent par le biais des délégués médicaux. Les (29%) restants le connaissent à travers les ordonnances et les prescriptions délivrées aux patients. Cela montre l'efficacité de la visite rendue aux pharmaciens ciblés.

**4- Face à la substitution, êtes-vous ?**

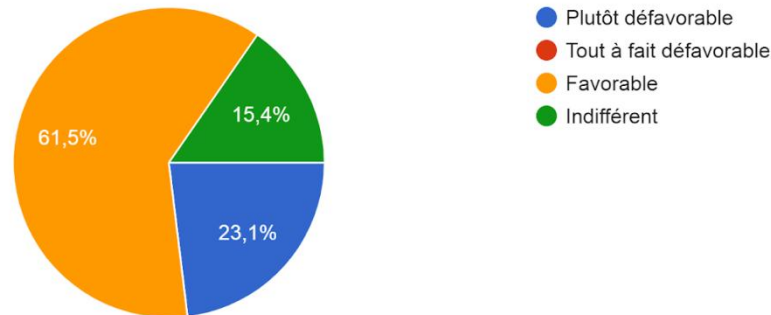
**Tableau 13: le comportement des pharmaciens face à la substitution**

	<b>EFFECTIFS</b>	<b>FREQUENCE</b>
<b>Tout à fait défavorable</b>	3	23,07%
<b>Plutôt défavorable</b>	0	0
<b>Favorable</b>	8	61,53%
<b>Indifférent</b>	2	15,38%
<b>Total</b>	13	100%

**Figure 23: Le comportement des pharmaciens face à la substitution**

4- Face à la substitution, êtes-vous :

13 réponses



**Commentaire :**

Le pouvoir de substitution des pharmaciens étant l'équivalent de celui de prescription des médecins, il nous a semblé important de : savoir si les pharmaciens exercent automatiquement ce droit et, le cas échéant, de connaître les critères du choix du médicament par lequel ils substituent celui qui est demandé.

En l'occurrence, plus de la moitié des pharmaciens sont favorables à la substitution des médicaments avec un taux de (61.5%). Le reste se partage entre ceux qui sont contre avec un taux de (23.1 %) et enfin ceux qui sont complètement indifférents (15.4%).

Nous pouvons en déduire que les pharmaciens ne sont en général pas contre le fait de remplacer un médicament par un autre.

**5- Substituez-vous le princeps ?**

**Tableau 14: Résultats des pharmaciens qui substituent le princeps**

	EFFECTIFS	FREQUENCE
<b>OUI</b>	10	76,92%
<b>NON</b>	3	23,07%
<b>TOTAL</b>	13	100%

**Commentaire :**

Cette question avait pour but de compléter la précédente et de voir la perception des pharmaciens sur les médicaments génériques. Comme résultats, nous avons constaté que les pharmaciens ont une perception positive des médicaments génériques.

En effet, la majorité de la population sondée (84.6%) préfère substituer le princeps par un médicament générique, contre seulement (15.4%) qui préfèrent délivrer seulement le médicament princeps.

**6- Si oui, par quel générique ?**

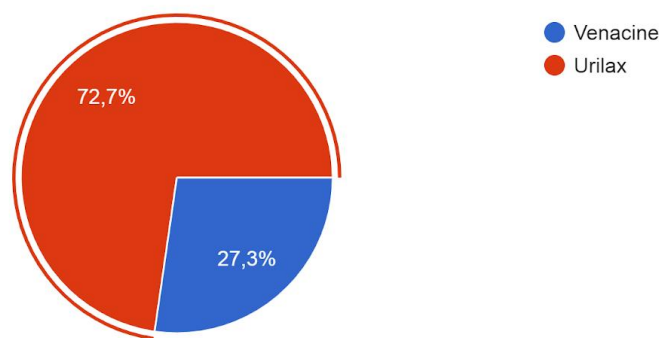
**Tableau 15: Résultats du générique choisi par les pharmaciens**

	EFFECTIF	FREQUENCE
<b>VENACINE</b>	3	27.3%
<b>URILAX</b>	8	72.7%
<b>TOTAL</b>	11	100%

**Figure 24 : Résultats du générique choisi par les pharmaciens**

6-Si oui, par quel générique ?

11 réponses



**Commentaire :**

A travers la figure ci-dessus, nous remarquons que le pourcentage de substitution du princeps par le générique Urilax est supérieur à celui de Venacine soit (72.7%) et (27.3%) respectivement. Cela peut être dû au fait qu'Urilax a été lancé deux mois avant Venacine et

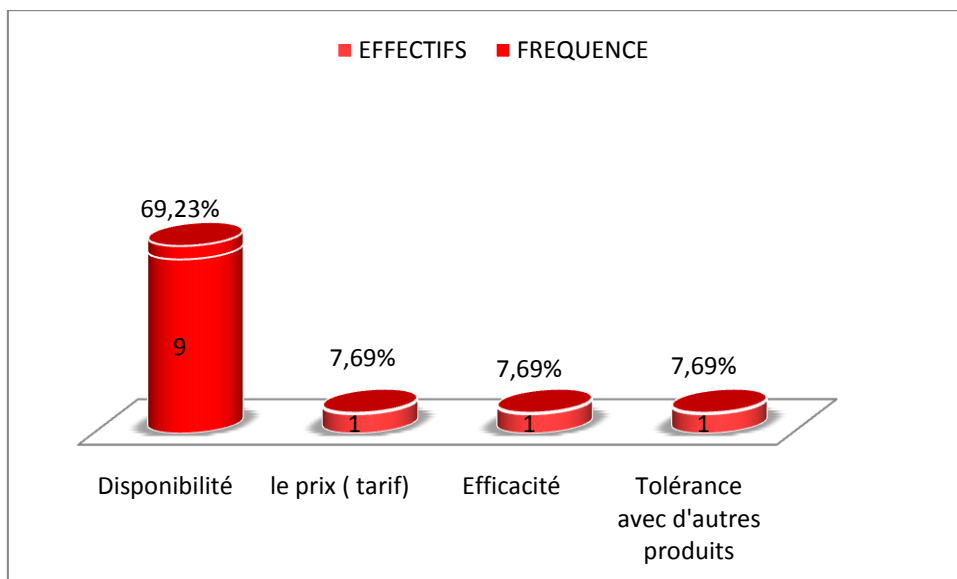
que les pharmaciens doivent écouler leur stock d'une part et ont bénéficié de la visite des délégués de Tabuk avant de celle des visiteurs médicaux d'El Kendi.

**7- Quels sont les critères qui motivent votre choix lors de la substitution ?**

**Tableau 16: Résultats des critères motivant le choix des pharmaciens lors de la substitution.**

CRITERES	EFFECTIFS	FREQUENCE
Disponibilité	9	69,23%
Le prix (tarif)	1	7,69%
Efficacité	1	7,69%
Tolérance avec d'autres produits	1	7,69%
Total	13	100%

**Figure 25: Résultats des critères motivant le choix des pharmaciens lors de la substitution.**



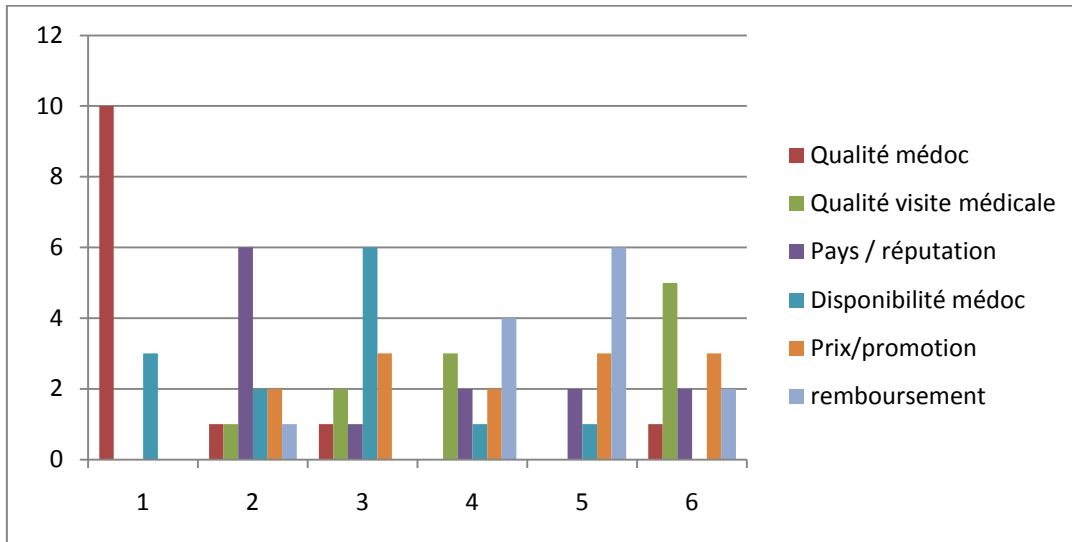
**Commentaire :**

Au regard des résultats issus de cette question, nous constatons que les pharmaciens agissent avec pragmatisme. En effet, la disponibilité représente un critère très important pour presque (70%) des répondants, ensuite nous trouvons le prix et l'efficacité du médicament avec un

taux de (7.69%) et une tolérance du malade (interaction des médicaments) dans le cas des patients poly-médicamentés.

**8-Veuillez classer ces critères du plus important au moins important. (1=le plus important)**

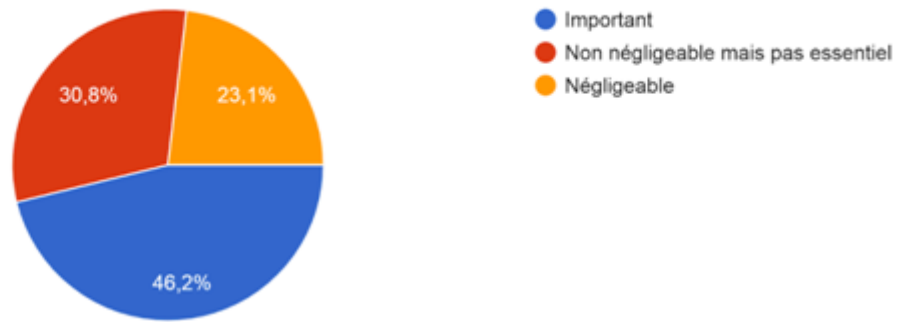
**Figure 26 : Classement des critères motivant le choix des pharmaciens lors de la substitution**



D’après nos résultats, nous constatons que les pharmaciens classent la qualité du médicament comme le critère le plus important lorsqu’ils délivrent un médicament, suivi de la disponibilité de ce dernier, ensuite le prix et le remboursement du médicament, après la réputation du laboratoire, et en dernier la qualité de la visite médicale.

**9- Comment qualifiez-vous l’impact des actions commerciales (réduction des prix, visite des délégués médicaux, etc.) entreprises par El Kendi sur votre choix lors de la substitution ?**

**Figure 27:Résultats de l’impact des actions commerciales entreprises par El Kendi**



**Commentaire :**

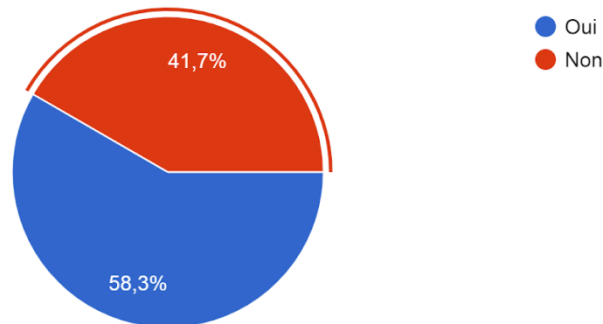
Nous noterons que presque la moitié de la population interrogée (46,5%) juge que les actions commerciales entreprises par El Kendi sont importantes, ensuite (30.8%) trouvent qu’elles sont non négligeable mais pas essentielles, et enfin (23.1%) des pharmaciens disent que ces actions sont négligeables. Cela prouve l’efficacité de la stratégie marketing d’El Kendi en terme de communication.

**10- Pensez-vous que les deux médicaments génériques se valent (Urilax,Venacine) ?**

**Figure 28:Résultats des pharmaciens qui pensent que les deux génériques se valent**

10-Pensez-vous que les deux médicaments génériques se valent (Urilax, Venacine) ?

12 réponses



**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que plus que la moitié des pharmaciens (58.3%) trouvent que les deux médicaments génériques (Urilax et Venacine) ont la même valeur en termes d'efficacité, contre (41.7%) qui trouvent qu'il existe une certaine différence entre les deux génériques.

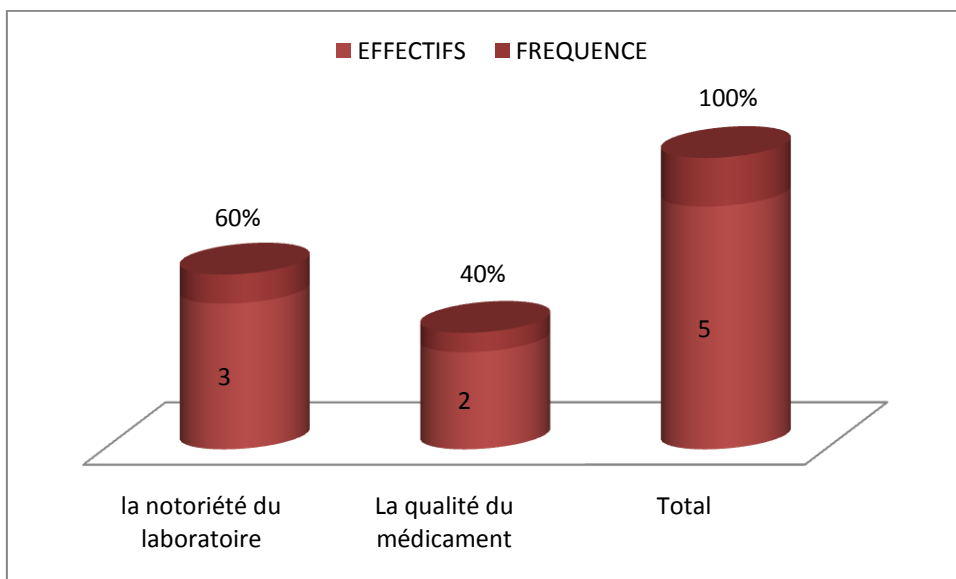
Nous avons choisi de comparer ces deux médicaments car ce sont deux concurrents directs, deux génériques ayant été lancés à deux mois d'intervalle l'un de l'autre.

**11- Si non, qu'est ce-qui les différencie selon vous ?**

**Tableau 17: Résultats des critères de différenciation entre les deux génériques (Urilax et Venacine)**

	EFFECTIFS	FREQUENCE
La notoriété du laboratoire	3	60%
La qualité du médicament	2	40%
TOTAL	5	100%

**Figure 29: Résultats des critères de différenciation entre les deux génériques (Urilax et Venacine)**



**Commentaire :**

Nous observons que 60% des pharmaciens qui pensent qu'Urilax et Venacine ne se valent pas attribuent ceci à la notoriété du laboratoire pharmaceutique. Cela indique que l'image de marque de l'entreprise est aussi importante que la qualité de ses produits.

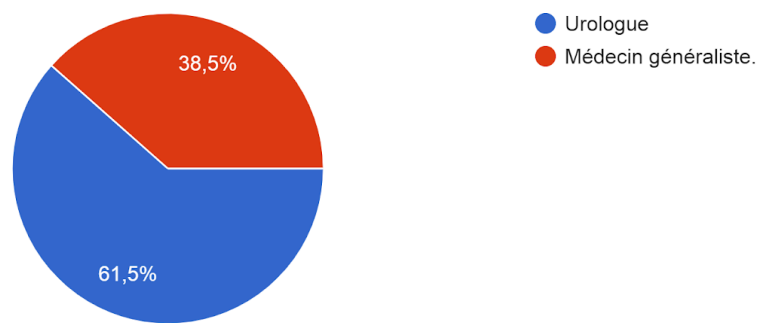
**b) Dépouillement du questionnaire des médecins**

**1-Êtes-vous ?**

**Figure 30** Résultat de la spécialité de la population interrogée.

1-Êtes-vous ?

13 réponses



**Commentaire :**

A travers la figure ci-dessus, nous remarquons que le pourcentage des urologues est supérieur à celui des médecins généralistes soit (61.5%) et (38.5%) respectivement, ce qui est logique parce que l'hyperactivité vésicale est une pathologie traitée par les médecins spécialistes en urologie.

**2- Quel traitement prescrivez-vous pour l'hyperactivité vésicale ?**

**Tableau 18:** Résultats des traitements prescrits pour l'hyperactivité vésicale

	EFFECTIF	FREQUENCE
<b>VESICARE</b>	3	20%
<b>VENACINE</b>	3	20%
<b>URILAX</b>	2	13.33%
<b>DRIPTANE</b>	4	26.66%
<b>ANTISPASMODIQUE</b>	3	20%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Commentaire :**

D’après ces résultats nous constatons que les médecins prescrivent plusieurs traitements pour l’hyperactivité vésicale. On trouve une petite dominance de Driptane, le Top of mind, soit (26.66%), suivi de Venacine, Vesicare (le princeps) et la classe des Antispasmodiques en général avec un taux de (20%), et en dernier Urilax avec un taux de (13.33%).

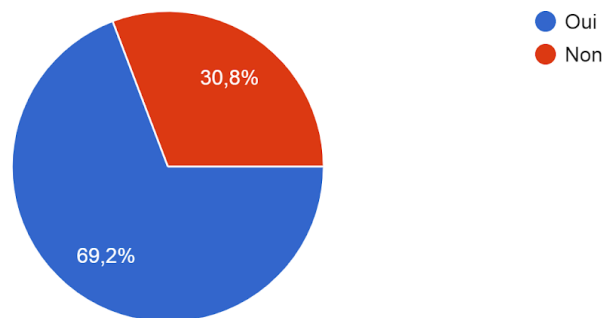
Cela est dû au fait que le Driptane est relativement moins cher que les médicaments qui ont pour DCI la Solifénacine et que les médecins prennent en compte le pouvoir d’achat de leurs patients.

**3-Connaissez-vous Venacine ?**

**Figure 31: Résultats des médecins qui connaissent Venacine**

3-Connaissez-vous Venacine ?

13 réponses



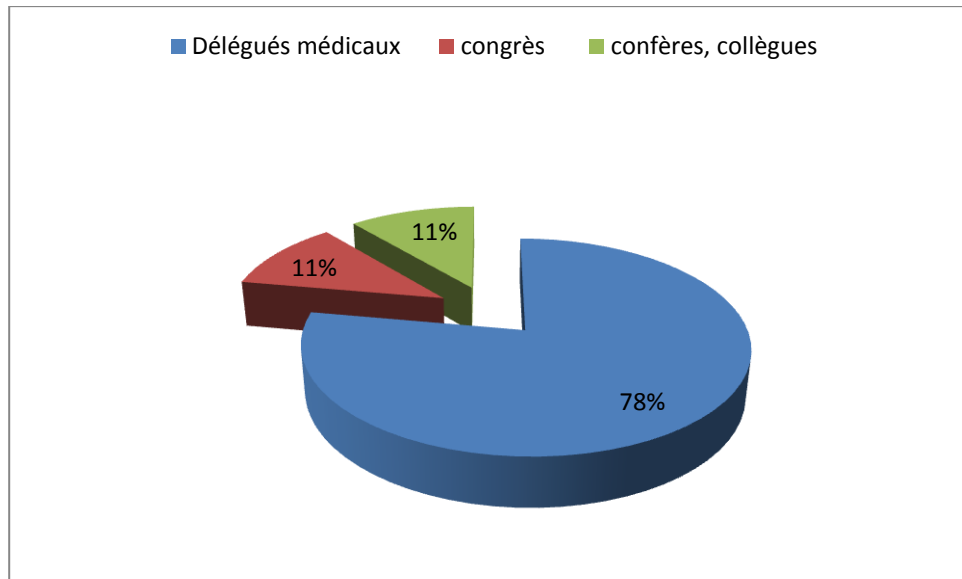
**Commentaire :**

D’après les résultats de notre sondage, nous remarquons qu’El Kendi applique une bonne stratégie de communication auprès des médecins, soit (69.2%) des médecins interrogés connaissent le produit Venacine, contre (30.8%) qui ne le connaissent pas.

- Ces deux premières questions nous montrent que :
- Venacine possède un taux de notoriété spontanée de 20% et d’un taux de notoriété sollicitée de près de 70% auprès des médecins.

**4- Comment en avez-vous entendu parler ?**

**Figure 32 : Résultats des sources d’information sur le produit Venacine.**



**Commentaire :**

D’après le graphe ci-dessus, nous remarquons que la source d’information principale des médecins est la visite médicale avec un taux de (78%), suivi des congrès et conférences scientifiques avec un taux de (11%), et enfin à partir des collègues et confrères avec le même taux (11%).

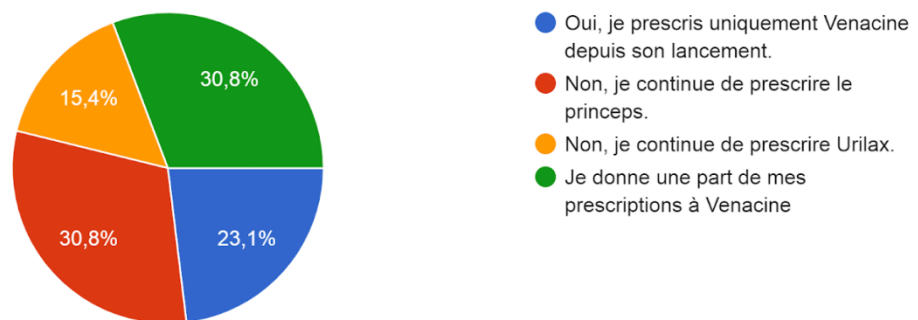
Cela indique que la campagne de communication menée pour le lancement de Venacine a porté ses fruits.

**5-Avez-vous modifié vos prescriptions pour l’hyperactivité vésicale depuis le lancement de Venacine ?**

**Figure 33:Résultats des changements sur les prescriptions depuis le lancement de Venacine**

5- Avez-vous modifié vos prescriptions pour l’hyperactivité vésicale depuis le lancement de Venacine ?

13 réponses



**Commentaire :**

D’après la figure ci-dessus, nous constatons que (30.8%) des médecins n’ont pas changé leur prescriptions et décident de continuer avec le princeps (les médecins restent méfiants vis-à-vis du nouveau générique). Et avec le même taux (30.8%) certains d’entre eux ont choisi de donner une part de leur prescriptions à Venacine. Ensuite nous trouvons avec un taux de (23.1%) ceux qui prescrivent uniquement Venacine depuis son lancement, et en dernier avec un taux de (15.4%) les médecins qui ont décidé de continuer de prescrire le même générique Urilax.

**6- Quels sont les critères qui motivent votre choix ?**

**Tableau 19: les critères qui motivent le choix des médecins lors de la prescription.**

	<b>EFFECTIFS</b>	<b>FREQUENCE</b>
<b>La disponibilité</b>	3	17.64%
<b>Le prix/remboursement</b>	4	23.52%
<b>L’efficacité</b>	9	52,93%
<b>Effets secondaires</b>	1	5.88%
<b>Total</b>	17	100%

**Commentaire :**

Au regard des résultats issus de cette question, nous constatons que les médecins pensent en premier au bien-être des patients.

Les bons résultats (efficacité) représentent donc un critère très important pour (52,93%) des répondants, ensuite nous retrouvons le prix et la disponibilité du médicament avec un taux de (23.52%) et (17.64%) respectivement. Le dernier critère avec un pourcentage de (5.88%) est représenté par les effets secondaires limités.

Nous constatons donc que pharmaciens et médecins n’ont pas la même approche. Tandis que les premiers privilégient la disponibilité du médicament, les seconds accordent la plus grande importance aux résultats effectifs sur la santé de leurs patients.

**7-Pouvez-vous classer ces critères du plus important au moins important selon vous ? (1= le plus important)**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Qualité du médicament</b>	10	1	2	0	0	0	0
<b>Qualité visite médicale</b>	3	0	0	1	0	0	9
<b>Disponibilité médicament</b>	0	7	1	2	0	2	1
<b>Prix du médicament</b>	0	2	2	3	2	3	0
<b>Remboursement</b>	0	0	3	4	4	2	0
<b>Effets secondaires limités</b>	0	2	4	1	4	2	0
<b>Essais cliniques existants</b>	1	1	1	2	2	3	3

**Tableau 20 : Classement des critères motivant le choix des médecins lors de la prescription**

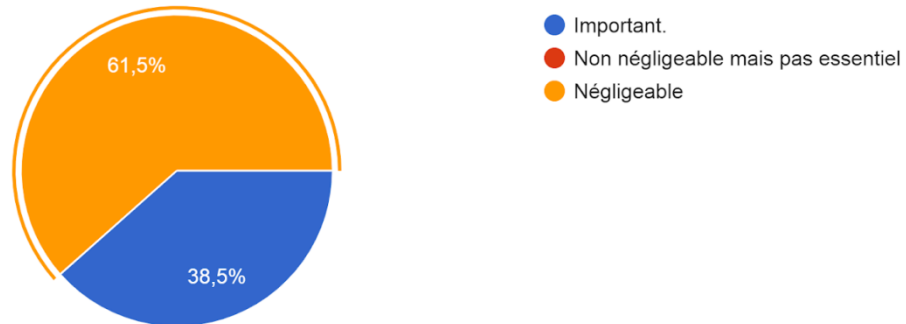
D'après nos résultats, nous constatons que les médecins classent la qualité du médicament comme le critère le plus important lorsqu'ils prescrivent un médicament, suivi de sa disponibilité, ensuite son prix et son remboursement, ensuite il faut que les effets secondaires soient limités et que des essais cliniques aient été menés au préalable pour prouver l'efficacité du produit, et en dernier la qualité de la visite des délégués médicaux.

**8-Comment qualifierez-vous l'impact des actions commerciales (congrès, symposium, etc.) entreprises par El Kendi sur vos prescriptions ?**

**Figure 34 : Résultats de l'impact des actions commerciales entreprises par El Kendi sur les prescriptions des médecins**

8-Comment qualifierez-vous l'impact des actions commerciales (congrès, symposium, etc.) entreprises par El Kendi sur vos prescriptions ?

13 réponses



**Commentaire :**

Nous noterons que plus de la moitié de la population interrogée (61,5%) jugent que les actions commerciales entreprises par El Kendi sont négligeables, alors que (38.5%) trouvent qu'elles sont importantes. Ces dernières représentant un poste de dépense très important de la stratégie marketing, nous pouvons nous interroger sur l'origine de ce chiffre. L'explication qui nous semble la plus plausible est que la grande majorité des médecins interrogés nous ont déclaré ne pas avoir reçu la visite des délégués El Kendi ni avoir été convié au symposium organisé pour le lancement de VENACINE.

**9-Pensez-vous que les deux médicaments génériques se valent (Urilax et Venacine) ?**

**Tableau 21: Résultats des critères de différenciation entre les deux génériques (Urilax et Venacine)**

	EFFECTIF	FREQUENCE
OUI	10	76.92%
NON	3	23.1%
TOTAL	13	100%

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que plus que la moitié des pharmaciens (76.9%) trouvent que les deux médicaments génériques (Urilax et Venacine) ont la même valeur en termes d'efficacité, contre (23.1%) qui trouvent qu'il existe une certaine différence entre les deux génériques.

### **10-Si non, qu'est ce qui leur différencie selon vous ?**

#### **Commentaire :**

La majorité des médecins interrogés déclarent que la notoriété du laboratoire compte énormément dans la perception des patients vis-à-vis du générique, certains médecins ont fait cette différenciation entre les deux génériques grâce aux bons retours reçus de la part de leurs patients.

### **3. Analyse globale des résultats de l'étude**

A partir de l'analyse des résultats des questionnaires soumis aux pharmaciens et médecins nous constatons que :

#### **a)Les motivations**

Les médecins et les pharmaciens sont animés par des motivations différentes :

-Les médecins prescrivent majoritairement Driptane pour son prix avantageux pour le patient (400 DA contre 2000 DA en moyenne pour le princeps et 1831,18 DA pour Venacine).

- « On ne change pas une équipe qui gagne ». Cette phrase nous a été répétée par deux urologues qui estiment que le princeps ayant fait ses preuves, ils ne voient pas pourquoi ils prendraient le risque de prescrire un traitement différent à leurs patients.

-Les pharmaciens quant à eux sont dans une optique d'écoulement de stock ; ils doivent donc régulièrement être fournis si le laboratoire souhaite augmenter ses ventes.

#### **b) Les sources d'information (moyens de prise de connaissance de l'existence du médicament)**

Lorsque nous avons interrogé les pharmaciens sur leurs sources d'informations actuelles, les réponses ont montré que les délégués médicaux constituent la principale source d'information, avec un taux de (71.46%) par le biais des visites

médicales. Les professionnels de santé (médecins) occupent aussi une place importante parmi ces sources d'informations avec un taux de (28,57%). Ces derniers (les médecins) sont également perçus comme étant les sources d'informations les plus fiables et les mieux adaptées aux besoins d'informations.

### **c) La concurrence**

-Les pharmaciens déclarent que les concurrents de VENACINE® sont nombreux et que le principal concurrent du moment est le produit VESICARE avec un taux de (42,85%).

-Les médecins quant à eux préfèrent le produit DRIPTANE parce qu'il traite la même pathologie (l'incontinence urinaire), et son prix reste plus abordable que celui de VENACINE ou URILAX.

-La raison principale du choix des pharmaciens est la DCI du princeps. Et cela, pour les raisons suivantes :

- Il appartient à la DCI Solifénacine, une molécule découverte, produite et commercialisée par le laboratoire Astellas Pharma S.A.S qui détient une part de marché importante. Vesicare est également présent sur le marché algérien depuis plus longtemps que ses génériques.
- Une relation de confiance avec les produits princeps.
- Les patients ne sont pas souvent d'accord pour le changement de leurs médicaments.

### **d) La qualité de la stratégie de communication et des actions commerciales**

Nous avons constaté à travers les réponses que presque la moitié (46,2%) des pharmaciens trouve que les actions commerciales entreprises par El Kendi sont importantes en termes de congrès, symposium etc. Dès lors, il ne faut pas baser sa stratégie commerciale exclusivement sur les médecins. Un pharmacien nous a en effet déclaré que El Kendi est connu pour privilégier les médecins aux pharmaciens et que même s'il recevait la visite des délégués d'El Kendi, il ne lui accordait pas ses ventes, privilégiant d'autres laboratoires, plus à l'écoute.

Par contre, (61,5%) des médecins trouvent qu'elles sont négligeables. Les chargés de communication et les délégués médicaux doivent accorder plus d'importance et plus de visites aux médecins, car c'est eux qui détiennent la confiance et le pouvoir de faire changer l'avis de leurs patients s'ils remarquent l'efficacité du produit et les résultats voulus. C'est pourquoi

une communication plus convaincante est nécessaire auprès des médecins car même la majorité d'entre eux connaissent le produit par le biais de délégués médicaux, seulement (23,07%) ont décidé de prescrire uniquement Venacine depuis son lancement et (30,76%) veulent impérativement rester fidèle au princeps et cela est dû aux bons retours et les résultats remarquables auprès des patients.

En effet, l'un des reproches ayant été fait aux visiteurs médicaux étant leur fonction de « vendeurs » et le caractère purement commercial de leur visite n'inspire pas confiance dans le produit même s'il peut s'avérer être aussi efficace que le princeps par exemple.

De plus, les patients acceptent rarement les suggestions des pharmaciens avant de consulter et prendre l'avis de leurs médecins en premier.

La majorité des médecins qui prescrivent le produit le préconisent grâce à son prix, sa disponibilité et son efficacité et les bons retours reçus.

Enfin, la visite n'est pas assez efficace puisque le taux de notoriété de Venacine est majoritairement sollicité tout aussi bien auprès des médecins que des pharmaciens.

#### **4. Suggestions**

Suite à l'étude effectuée au préalable, nous proposons quelques suggestions jugées nécessaires, que nous allons résumer dans les points suivants :

##### **✓ Développer une communication informative :**

Une grande campagne d'information officielle semble nécessaire pour balayer les doutes et éradiquer cette idée de moins cher = de moins bonne qualité et d'ignorer les préjugés, rumeurs, polémiques et controverses sur l'origine, la qualité, l'efficacité et la sécurité du médicament générique qui sont remises en cause par les patients.

El Kendi pourrait donc développer de grandes actions de sensibilisation auprès du Grand Public en partenariat avec les associations des malades, les professionnels de la santé ainsi que les autorités compétentes afin de modifier la perception des consommateurs et de renforcer leur confiance en améliorant l'image du générique et la production locale.

De plus, au-delà d'informer le patient, il faut permettre l'homogénéité du discours médecin-pharmacien, mais aussi médecin spécialiste-médecin généraliste, afin de sauvegarder la relation privilégiée entre le malade et son médecin, et conserver la continuité de la prescription.

##### **✓ Stratégie de communication (une nouvelle cible à atteindre) :**

Dans notre étude de cas, la communication cible principalement les médecins spécialistes. Il

s'agit alors d'une communication très scientifique, avec beaucoup de contacts humains et de collaboration avec les médecins leaders d'opinion.

Les principaux canaux de communication sont les congrès et symposiums, les participations à des études cliniques de développement des médicaments et la mise à disposition de données scientifiques.

L'implication des patients, via les associations de patients ou des journées de sensibilisation à la pathologie concernée, l'hyperactivité vésicale dans notre cas, (dans les écoles et maisons de retraite par exemple), est prioritaire pour une meilleure prise en charge et réussite des traitements, et donc des prescriptions.

El Kendi devrait également élargir sa cible aux gynécologues qui prescrivent à la grande majorité les traitements ayant pour DCI l'oxybutinne, et qui n'ont pas objet de la campagne de lancement de Venacine.

A l'inverse, la communication des entreprises pharmaceutiques dans le cadre de l'automédication et de traitements plus bénins, restera focalisée vers les pharmaciens et les patients, et en moindre mesure vers les médecins généralistes. Un accent plus important sera tout de même fait vers les patients.

Dans ce cas, il s'agira d'une communication plus commerciale et informative, afin d'interagir au mieux avec des cibles de communication de plus en plus informées et impliquées. L'outil informatique sera de loin le principal outil de communication, car son accès permanent est particulièrement adapté pour les patients, et notre étude a montré qu'Internet constitue une source d'information importante, ainsi que les médias traditionnels (dans le cas des médicaments non prescrits).

#### ✓ **Moyens de communication :**

L'avènement de l'outil informatique dans notre pays ces dernières années multiplie les possibilités de communication, et permet un accès facile et permanent à l'information.

L'utilisation des outils informatiques va poursuivre son développement, jusqu'à représenter le principal canal d'information, aussi bien vers les professionnels de santé que vers les patients.

Pour cela, les laboratoires pharmaceutiques peuvent utiliser Internet comme moyen de communication et développer des sites internet « informatif » sur les maladies (causes, symptômes, traitements disponibles, etc.) et même des sites « promotionnel » dédié aux médicaments indiqués pour différentes maladies.

L'accessibilité à un plus grand nombre de traitements sous prescription facultative est un axe majeur de développement de ce type de médication.

Enfin, nous avons vu que les mesures mises en place pour promouvoir le médicament générique restent uniquement incitatives, basées sur des objectifs dont l'atteinte est accompagnée de rémunérations financières et qui laissent le patient largement en dehors du processus. Or le patient est bien le centre du problème car c'est lui le consommateur du médicament.

Nous trouvons donc qu'il est opportun de développer une communication basée sur les relations publiques, où les laboratoires soutiennent des associations de patients, et s'engagent avec elles dans des partenariats, ou participent à des journées de sensibilisation à certains facteurs de risque, ce qui permet de créer un climat de confiance avec le public, et les associations de patients dans le but de :

- Développer une notoriété ;
- Construire une bonne image auprès des consommateurs ;
- Instaurer une relation de confiance avec les patients.

### **Conclusion**

Nous avons pu voir tout au long de ce chapitre l'importance de la démarche marketing dans le lancement d'un produit pharmaceutique.

Malgré les quelques lacunes observées, elle reste le moyen privilégié pour réaliser l'objectif commun à toute entreprise : faire connaître, faire aimer et faire agir.

Et cela avec la particularité d'adapter sa stratégie à chaque cible du triptyque médecin-pharmacien-patient.



## Conclusion générale

Le point de départ de cette recherche consistait en une étude sur le lancement d'un médicament générique et de son positionnement marketing et de sa place au niveau du marché algérien. Nous nous sommes intéressées dans ce travail de recherche à plusieurs dimensions. Parmi elles, les étapes à suivre lors du lancement d'un nouveau produit pharmaceutique, les stratégies et les politiques appliquées qui visent essentiellement à l'accroissement de la consommation du médicament générique. Les paramètres « Quali/Quanti » ont été analysés pour pouvoir recueillir les réactions perçues par les médecins, les pharmaciens par rapport aux génériques, plus particulièrement le produit de notre étude VENACINE.

En effet, le lancement d'un produit pharmaceutique reste aujourd'hui assez complexe et spécifique, de par le chemin ardu qu'il suit et de par la clientèle à laquelle il est destiné.

D'un autre côté, les études liées à sa commercialisation sont exactement similaires à celles faites dans le cadre du lancement d'un simple produit de consommation. Il s'agit tout comme pour un produit quelconque d'analyser la concurrence et de mettre en place un plan marketing permettant de se fixer des objectifs et des stratégies, d'avoir recours à un mix marketing, donc de promouvoir et de définir un circuit de distribution.

Concernant nos hypothèses, nous pouvons affirmer que :

**H1 : Venacine a atteint les objectifs fixés pour son lancement est vérifiée.**

A travers l'étude des indicateurs de la performance commerciale de VENACINE ® : chiffre d'affaires, part de marché et taux de notoriété, Venacine a atteint et même dépassé ses objectifs.

**Hypothèse 2 : Le marketing pharmaceutique joue un rôle déterminant dans la réussite du lancement d'un nouveau médicament est vérifiée.**

Puisque Venacine ® a bénéficié d'une campagne marketing complète, avec tous les aspects théoriques y afférant et que Venacine s'est retrouvé leader sur son marché à peine 5 mois après son lancement, nous pouvons déduire que les actions commerciales entreprises par El Kendi ont eu un réel impact sur la réussite du lancement de Venacine.

A l'issue de notre étude, nous pouvons conclure que :

- \* Les stratégies (Océan Bleu, marketing) adoptées par El Kendi pour le lancement de son produit Venacine ont été judicieuses puisque le médicament s'est retrouvé leader

de son marché en une courte période.

- \* La réglementation en vigueur a grandement favorisé la production ainsi que la commercialisation de Venacine et offre des perspectives de plus en plus intéressantes à la production nationale.

Nous nous sommes néanmoins heurtées à quelques limites lors de notre travail de recherche :

-Un échantillon pas assez représentatif. Nous aurions en effet souhaité toucher une plus large cible. Cependant, la population interrogée est difficilement abordable (manque de temps, présence de clients et patients, médecins absents, en déplacement,..).

-Il aurait été intéressant d'évaluer l'impact du lancement de Venacine sur le chiffre d'affaires d'El Kendi pour l'exercice 2019. Ce dernier n'était cependant pas encore réalisé au moment de notre stage.

Malgré cela, nous pensons que ce présent travail peut constituer une piste à approfondir pour de nouvelles recherches. Nous avons tenté d'apporter une modeste contribution à un sujet traité à maintes reprises afin de l'enrichir car nous pensons que l'industrie pharmaceutique offre de nombreuses perspectives et horizons qui ne demandent qu'à être explorés.

En effet, et à l'ère du marketing digital, les entreprises pharmaceutiques qui exercent en Algérie utilisent des outils relativement traditionnels et semblent encore loin de nouvelles stratégies qui voient se conclure des partenariats entre des sociétés de nouvelles technologies et des laboratoires pharmaceutiques (Google et Sanofi dans le contrôle du diabète par exemple) à l'image du concept de « Beyond the Pill ».



## Bibliographie

### Ouvrages :

- 1-BADIANG, (A) : Relation prestataires-clients et performance des cabinets conseils, édition Minuit, Paris, 2000.
- 2-BOUQUIN (H) : Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème éditions, Paris, 2004.
- 3-BURLAND (A), EGLEM (J.Y), MYKITA (P) : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995.
- 4-CALFEE (J.E): Pharmaceutical price controls and patient welfare , in Annals of Internal Medicine, Vol. 134, N° 11, 2001.
- 5-DEBOISLANDELLE (H.M) : Gestion des ressources humaines dans les PME, Economica , 2ème edition ,Paris, 1998.
- 6-DEBOISLANDELLE, (H.M) : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils , Edition Economica, Paris, 1998.
- 7- Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 3<sup>e</sup> édition française, année 2000, chapitre 79-L'industrie pharmaceutique
- 8-FAYOL (H) : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990.
- 9-FERNANDEZ, (A) : Les nouveaux tableau de bord des managers , édition d'organisation, Paris, 2005.
- 10- GOUFFI (M) : L'emballage, variable du marketing mix, édition technique de l'entreprise, Alger, 1996.
- GRANSTED ,(I) : L'impasse industrielle, Edition duSeuil, Paris, 1980, p.33
- 11- HARBOUNE (C), Le marketing pharmaceutique, édition ESKA, Paris. 1994.
- 12- HELFER (JP) et ORSONI (J), Marketing, 7ème édition, VUIBERT, 2011.
- 13-KHEMAKHEM.(A) : la dynamique du contrôle de gestion , 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, P. 343

14- KOTLER (P), DUBOIS (B) & MANCEAU (D) : Marketing Management , 14<sup>ème</sup> éd, édition Pearson, France, 2012.

15- KOTLER et PFOERTSCH (W) : B to B Brand management, édition Springer Berlin, Heidelberg, Allemagne, 2006.

16-LENDREVIE(J) et autres : Mercator , 7<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, France, 2003.

17-LORINO, (P) : Méthode et pratique de la performance , les éditions d'organisations, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2003.

18-MOULINIER, (R) : Les techniques de ventes, édition Organisation, Paris, 1998.

19-PINTO, (P) : La performance durable , édition Dunod, France, 2003, p.11.

20-PLAUCHU (V) et TAIROU (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition Harmattan, Paris, 2008.

21-RAIMBAULT (G) : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994.

22-SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D) : Le marketing des produits de santé, Dunod, 2014.

### **Articles :**

- 1- Arrêté du 30 décembre 2008 Modifiant et complétant l'arrêté du 30 novembre 2008 relatif à l'interdiction d'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie, Le ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.
- 2- Banbury, (C)., Mitchell ( W): The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. Strategic Management Journal, 1995.
- 3- Brown (S)., Eisenhardt( K): Product development : past research, present findings, and future directions. Academy of Management Review, 1995.
- 4- CABY (J) « Le processus de création de valeur », Revue Française de Gestion, Mars - Mai, 1996
- 5- Capon (N), Farley (J), Lehmann (D), Hulbert ( J): Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. Management Science, 1992.

- 6- Krishnan (V), Ulrich (K.T): Product development decisions: a review of the literature. Management Science, 2001.
- 7- Maidique (M), Zirger (B): The new product learning cycle. Research Policy, 1985.
- 8- Encarta encyclopédie, 1997, CD ROM
- 9- PAUL KLEMPERER: Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade, Review of Economic Studies (1995).
- 10- Schumpeter (J), The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press (New York: Oxford University Press), 1961.
- 11- TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- 12- ZERHOUNI, (M), EL ALAMI EL FELLOUSSE, (A) : Vers un marché maghrébin du médicament, collection Construire la méditerranée ; institut de prospective économique du monde méditerranéen IPEMED ,rapport 2013.

### **Travaux Universitaires :**

- 1- BENLEBNA (F), Thèse de Doctorat en Sciences Médicales : Facteurs prédictifs vésicosphinctériens et stratégies thérapeutiques chez des patientes présentant une incontinence urinaire. Pronostic et résultats, 2018.
- 2-BRAVETTI (P) : Lancement d'une innovation thérapeutique dans un environnement en pleine mutation : étude de cas du VEMURAFENIB (ZELBORAF®) dans le mélanome métastatique, Thèse pour obtenir le Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie 2013.
- 3- LEPONT (Q) : Analyse de marche dans l'industrie pharmaceutique : le marche des Ains, thèse pour le diplôme d'Etat de docteur en pharmacie, 2004.
- 4- Mulotte (L), Modes de lancement de nouveaux produits et performance. Le cas de l'industrie de la construction aéronautique (1944-2000), THESE présentée et soutenue publiquement le 20 décembre 2007 en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion, HEC Paris, 2007.
- 5- ROMAND (C) :L'évolution de la communication des laboratoires pharmaceutiques, thèse

présentée pour l'obtention du titre de docteur en pharmacie, 2009.

6- Ouattara (P.V) : Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire  
Ecole Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise 2007

7-BERRACHED (A): Le rôle des visiteurs médicaux dans la promotion des produits pharmaceutiques en Algérie, cas : de la wilaya de Tlemcen, mémoire pour l'obtention d'un magister (option marketing), Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, Tlemcen, 2010.

8-BOUKLI(HN):Le positionnement stratégique du médicament générique, mémoire pour l'obtention du Magister, Faculté des Sciences économiques, gestion et des Sciences commerciales, ABOU BEKR BELKAID, Tlemcen, 2011.

9-BOUSLAHENE (L), DEROUICHE (K) : L'impact de la communication sur la performance commerciale Cas pratique : CO.G.B la Belle, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales option marketing, 2013.

10-HARITI, (I) : Contribution à l'amélioration de la performance commerciale de réseaux de station de service, INSIM, Alger, 2011.

11-HAMMOUMI (N) : Le système qualité pharmaceutique : mise à niveau du système qualité d'une unité de production de formes sèches, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en pharmacie industrielle (option production), université Abou Bekr BELKAID, Tlemcen, 2014.

12-MASSIOUN, (T) et ZIDANE, (S) : L'impact des technologies de l'information et de communication sur la performance de l'entreprise : Cas d'un échantillon d'entreprises de la Wilaya de Bejaia, thèse de master en sciences commerciales, option management, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, 2018, p 25-26.

13-MERZOUGA (R) et DJABRI (Y) : L'analyse du processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique (FLUVACOL®) Etude de cas : Les Laboratoires EL KENDI, master en sciences commerciales option marketing, EHEC Alger, 2018.

14-MESSAOUI(N), BABAAR(A): La construction des indices de la performance » Cas de l'entreprise CO. G.B-Labelle, mémoire de master en sciences de gestion, option finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.

15- MIRI (F) : Enregistrement d'un médicament générique fabriqué en Algérie aspects technico-réglementaire du contrôle de qualité, mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en pharmacie industrielle, Université Abou Bekr BELKAID de Tlemcen 2014.

16-MOKHEFI (A), TEDJIZA (C) : Le processus de lancement d'un nouveau produit : Cas du produit laitier VIVA de l'entreprise Tchic-Lait Candia, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master (LMD) en sciences de gestion Option : Management des organisations, 2014.

17-SAOU (O) et ABBACHE (K) : L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB, mémoire de master en sciences commerciales, option management des organisations, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, 2017.

18-Aouak (I), Achchoul (A) : Analyse du lancement d'un nouveau produit Cas pratique : le médicament LORADESS du laboratoire Pharmalliance , Licence, ESAA, 2016.

19-Euzéby (F), Martinez (C), Lallement (J) : Composantes et influence de la notoriété et de la réputation sur la prise de décision relative à l'achat en ligne d'un spectacle, appel à projet, Université de La Rochelle, 2013.

### **Webographie :**

-<http://www.lefigaro.fr/societes/2016/03/31/20005-20160331ARTFIG00238-d-ici-a-2020-les-ventes-de-medicaments-seront-en-forte-hausse.php>

-<https://pharmanalyses.fr/pharma-mondiale-1-redistribution-des-cartes/>

- - <https://www.leem.org/chiffre-daffaires>

-

<http://www.fce.dz/index.php/plaidoyer/reflexions-et-analyses?download=375:marche-national-des-medicaments>

[https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/16/pharmacie-marche\\_n\\_16633648.html](https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/16/pharmacie-marche_n_16633648.html)

<https://www.liberte-algerie.com/actualite/la-reglementation-doit-etre-actualisee-278380>

[http://www.santemaghreb.com/algerie/comptes\\_rendus/jnp\\_200411/jour1\\_12\\_hafedh.pdf](http://www.santemaghreb.com/algerie/comptes_rendus/jnp_200411/jour1_12_hafedh.pdf)

-<https://www.algerie-eco.com/>

-<http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/105253>

- [www.service-sens.com](http://www.service-sens.com): La stratégie océan bleu pour changer de cap

- [innovonslareunion.com](http://innovonslareunion.com)

- [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr) : Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu

- [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr) : Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu

-[www.1min30.com/brand-marketing](http://www.1min30.com/brand-marketing) : Comment une entreprise pharmaceutique a su sortir d'un océan rouge pour plonger dans son océan bleu

- [www.1min30.com](http://www.1min30.com)-[www.wikiwand.com/fr](http://www.wikiwand.com/fr): Classement mondial des entreprises leader par secteur(2017) :Pharmacie

[www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com) : Novo Nordisk n 1 de l'insuline affiche des bénéfices en légère hausse en 2018

[www.leem.org](http://www.leem.org)

[www.observatoire-sante.fr](http://www.observatoire-sante.fr): la petite histoire du médicament générique

- [www.elwatan.com](http://www.elwatan.com): Le marché du médicament générique en augmentation en Algérie : Une source d'économies pour le système de santé

- [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr): Marketing pharmaceutique les nouveaux challenges ?

- [www.lianatech.com](http://www.lianatech.com): Les leaders d'opinion: qui sont-ils et pourquoi important-ils?

- [www.tribunedegenève.ch](http://www.tribunedegenève.ch): Vessie hyperactive: oser en parler au docteur-

[www.huffpostmaghreb.com](http://www.huffpostmaghreb.com): Hyperactivité vésicale: un nouveau médicament la Solifénacine succinate est désormais disponible en Algérie, publié le 22/09/2015.

-[www.sphere-sante.com](http://www.sphere-sante.com): Incontinence : quels sont les symptômes et les traitements de l'hyperactivité vésicale (publié le 28/03/2016, consulté le 15/05/2019

-[www.medtronic.com](http://www.medtronic.com): Traitements-thérapies incontinence par hyperactivité vésicale

-[www.doctissimo.fr](http://www.doctissimo.fr) : Incontinence urinaire : médicaments

IMS MarketPrognosis

[www.leem.org/marche-mondial](http://www.leem.org/marche-mondial)

pharmprojects, January 2018

[www.leem.org/chiffre-daffaires](http://www.leem.org/chiffre-daffaires)

[https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m\\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html#toc37](https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html#toc37)

<https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>

<http://www.univ-bejaia.dz>

<https://prezi.com/emlirixrxfcj/ocean-rouge-et-ocean-bleu/>

<https://www.interpharma.ch/fr/faits-et-statistiques/2828-beaucoup-de-temps-et-encore-plus-dargent>

MORAND,(M) : « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, In <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?articien°282>. (Consulté le 22/05/2019 à 17h).

## **Annexes**

### **ANNEXE 01 : Questionnaire médecins et pharmaciens**

**Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle portant sur le lancement d'un nouveau médicament, vous êtes priés de répondre aux questions qui suivent.**

**Vos réponses, en plus d'être anonymes, nous seront d'une aide précieuse.**

**C'est pour cela que nous vous invitons à y répondre le plus objectivement possible.**

**Nous vous remercions de nous accorder votre temps ainsi que votre confiance.**

#### **Médecins**

1-Êtes-vous ?

Urologue

Médecin généraliste.

2-Quel traitement prescrivez-vous pour l'hyperactivité vésicale ?

3-Connaissez-vous Venacine ?

Oui

Non

4- Comment en avez-vous entendu parler ?

5- Avez-vous modifié vos prescriptions pour l'hyperactivité vésicale depuis le lancement de Venacine ?

- Oui, je prescris uniquement Venacine depuis son lancement.
- Non, je continue de prescrire le princeps.
- Non, je continue de prescrire Urilax.
- Je donne une part de mes prescriptions à Venacine

6-Quels sont les critères qui motivent votre choix ?

7-Pouvez-vous classer ces critères du plus important au moins important selon vous ? (1=le plus important)

- qualité de la visite des délégués médicaux.
- qualité du médicament.
- disponibilité du médicament
- prix du médicament
- remboursement du médicament
- effets secondaires limités.
- essais cliniques qui prouvent l'efficacité du traitement par rapport à d'autres produits de la même classe thérapeutique.

8-Comment qualifieriez-vous l'impact des actions commerciales (congrès, symposium, etc.) entreprises par El Kendi sur vos prescriptions ?

- Important
- Non négligeable mais pas essentiel
- Négligeable

9-Pensez-vous que les deux médicaments génériques se valent (Urilax et Venacine) ?

Oui

Non

Si non, qu'est ce qui les différencie selon vous ?

**Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle portant sur le lancement d'un nouveau médicament, vous êtes priés de répondre aux questions qui suivent.**

**Vos réponses, en plus d'être anonymes, nous seront d'une aide précieuse.**

**C'est pour cela que nous vous invitons à y répondre le plus objectivement possible.**

**Nous vous remercions de nous accorder votre temps ainsi que votre confiance.**

**Pharmaciens :**

1-Quel traitement délivrez-vous pour l'hyperactivité vésical

2-Connaissez-vous Venacine ?

Oui

Non

3- comment en avez-vous entendu parler ?

4- Face à la substitution, êtes-vous :

Plutôt défavorable

Tout à fait défavorable

Favorable

Indifférent

5-Substituez vous le princeps ?

- Oui
- Non

6-Si oui, par quel générique ?

- Venacine
- Urilax

7-Quels sont les critères qui motivent votre choix lors de la substitution?

8-Veuillez classer ces critères du plus important au moins important. (1=le plus important)

- qualité de la visite médicale.
- qualité du médicament.
- le pays d'origine/ réputation du laboratoire.
- disponibilité du médicament
- prix/promotion.
- remboursement du médicament

9-Comment qualifiez-vous l'impact des actions commerciales (réduction des prix, visite des délégués médicaux, etc.) entreprises par El Kendi sur votre choix lors de la substitution ?

- Important
- Non négligeable mais pas essentiel
- Négligeable

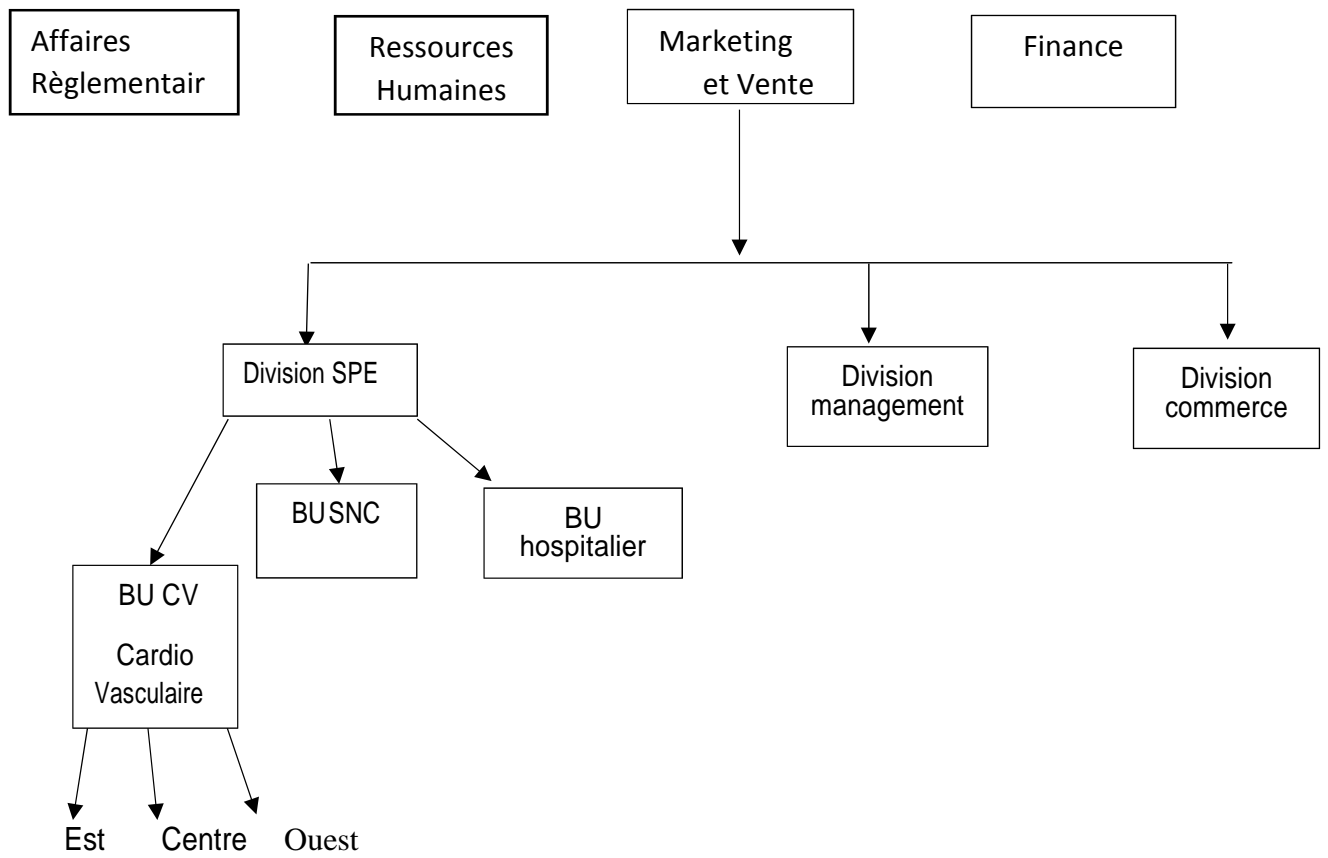
10-Pensez-vous que les deux médicaments génériques se valent (Urilax, Venacine) ?

Oui

Non

11- Si non, qu'est-ce qui les différencie selon vous ?

## ANNEXE 02 : l'organigramme d'El Kendi pharmaceutique



**Annexe 03** : Liste des produits d'EL KENDI pharmaceutique

LANZAPREX	KEPNIROL	AIRDITINE
CO SARTEG	CO SARCAND	VAVO
AROVAN	MONTELAIR	CILAGRA
RIPERAL	KEPAM	ARTIZ
DEPRETINE	ZETA	PLAGREL
EXVAL	APROSART	ZETA-CORT
BIPROTENE	KENZOPRAZOL	TALOPREX
FLAZOL	FOLENAT	ABILIZOLE
RAPIDUS	PRASIVAST	CALEVIT
PROSTAX	TABETA	LOTENSE
TABIFLEX	FLUMIDE	MINEVIT
TAMSIR	FEXODINE	ECHIVIT
CO APROSART	VASTA	ERIXIUM
RUMABREX	MENTEX	PIRAMYL
SARTEG	QUINOX	FLUVACOL
AMITRAL	DEPADIIUM	FLUTERAX
EZILAX	RUPAFIN	INFECTOBAN
PROF	SUPRIMIDE	BESITEROL
SARCAND	SOMACOLINE	PERINDOSYL
DIACARD	ORTHOCAM	ZODURA

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Liste des Abréviations</b> .....	<b>1</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>1</b>
Introduction générale .....	1
<b>CHAPITRE 1 : Processus de lancement d'un nouveau produit pharmaceutique</b> .....	<b>4</b>
Introduction .....	4
Section 1: Le marketing pharmaceutique .....	4
1. Définition .....	4
2. Les spécificités du marketing pharmaceutique .....	6
3. Le marketing mix des produits pharmaceutiques .....	7
Section 2 : Processus de lancement d'un produit pharmaceutique .....	19
1. Processus de lancement d'un produit .....	20
2. Principales stratégies adoptées par les laboratoires pharmaceutiques .....	24
3. Processus de lancement d'un médicament .....	28
Section 3 : Le marché du médicament .....	32
1. Le marché pharmaceutique mondial .....	32
2. Le marché pharmaceutique algérien .....	37
3. Le marché générique algérien .....	44
Conclusion .....	47
<b>Chapitre 2 : La performance commerciale</b> .....	<b>48</b>
Introduction .....	48
Section 1 : Définitions et objectifs de la performance .....	48
1. La fonction commerciale .....	48
2. Définitions de la performance : .....	49
2- Les différentes approches de la performance : .....	50
3- Les notions voisines de la performance .....	52
4- Les caractéristiques de la performance : .....	53
5- Les dimensions de la performance .....	54
6. Les formes de la performance : .....	56
7- Les piliers de la performance : .....	57
8- La mesure de performance : .....	59
9. Les types de performance de l'entreprise .....	62
Section 02 : La performance commerciale .....	64

1-Définition de la performance commerciale.....	64
2-Les déterminants de la performance commerciale :.....	65
3-Les indicateurs de la performance commerciale.....	66
Section 3 : Les outils de mesure des ventes et de prévision de l'impact financier du lancement d'un nouveau produit pharmaceutique .....	71
1. Ventes internes .....	71
2. Ventes externes .....	72
Conclusion.....	73
<b>Chapitre 3 : Analyse de la stratégie marketing de Venacine.....</b>	<b>75</b>
Introduction .....	75
Section 1: Présentation du laboratoire pharmaceutique EL KENDI .....	75
1. Présentation générale de l'entreprise.....	75
2. Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Pestel).....	80
Section 2 : Stratégie marketing de Venacine.....	81
1. Présentation de l'hyperactivité vésicale .....	82
2. Etude de marché pour le lancement de Venacine.....	83
3. Démarche SCP .....	86
4. Marketing Mix de Venacine.....	89
Section 3 : L'étude terrain.....	94
1. Présentation de l'enquête .....	94
2. Dépouillement du questionnaire.....	97
3. Analyse globale des résultats de l'étude .....	112
4. Suggestions .....	114
Conclusion.....	116
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>117</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>127</b>