

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique**

**Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou**

**Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master**

**Option : Management Stratégique**

**Sujet :**

**La stratégie commerciale des produits  
pharmaceutiques.**

**Cas de Hikma Pharma Algeria**

**Présenté par :**

- **AIT OUARAB Sylia**
- **SMAIL Katia**

**Dirigé par :**

- **Mme O.BELKHAMSA**
- **Mr AR.AOUISSI**

**Devant le jury composé de :**

**Mme Dalila MATMAR. Professeur, UMMTO. Présidente.**

**Mme Ouerdia BELKHAMSA MCB. UMMTO. Rapporteur.**

**Mme Samia SALMI. MAA. UMMTO. Examinatrice.**

**Promotion : 2021**

## Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premiers temps remercier ma promotrice Madame BELKHAMSA Ouardia, Docteur en économie à l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, pour le temps qu'elle a consacré à m'apporter les outils méthodologique et les informations indispensables à la conduite de cette recherche, ainsi qu'au co-encadreur Mr AOUISSI Abdrahmane Ramzi HSP Sales & marketing manager à Hikma Pharma Algeria pour avoir partagé ses connaissances, son expérience et ses judicieux conseils tout en m'accordant de son temps et de sa confiance.

Je tiens aussi à remercier mes parents qui m'ont toujours soutenue et encourager ainsi que mes sœurs Ines et Erine.

Je tiens aussi à remercier également mes grands-parents pour leur soutien constant et leur encouragement, ma tante H.AMOKRANE qui m'a soutenue et épaulé tout au long de mon cursus universitaire, mon oncle K.AMOKRANE et mes tantes Ouiza et Lynda.

A tous ces intervenants je présenté mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

AIT OUARAB Sylia.

## Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

Je tiens, dans un premiers lieu à remercier ma promotrice Madame BELKHAMSA Oardia, Docteur en économie à l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, pour le temps qu'elle a consacré à m'apporter les outils méthodologique et les informations indispensables à la conduite de cette recherche et sans laquelle ce travail n'aurait pas abouti à un tel résultat, ainsi qu'à mon co-encadreur Mr AOUISSI Abdrahmane Ramzi HSP Sales & marketing manager à Hikma Pharma Algeria pour avoir partagé ses connaissances, son expérience et ses judicieux conseils tout en m'accordant de son temps et de sa confiance.

En second lieu, j'adresse mes sincères remerciements à mes parents pour leur soutien constant,leur encouragement et leur aide, ainsi qu'à mes frères Mohammed Said et Lounis.

Je tiens également à présenter remerciements à ma grand-mère pour les prières qu'elle m'adresse chaque jour, à ma tante Zahra, à ma cousine Hafidha qui m'a soutenue tout au long de mon cursus et de mon stage, ainsi qu'à mes amis Sami et Ouarda.

A tous ces intervenants je présenté mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

SMAIL Katia.

## Liste des abréviations

---

AMM : autorisation de mise sur le marché.

BCG : boston consulting group.

CASNOS : caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés.

CNAS : caisse nationale des assurances sociales.

DAS : domaine d'activité stratégique.

DE : décision d'enregistrement.

EMA : agence européenne pour l'évaluation des médicaments.

ENPP : entreprise nationale de production pharmaceutique.

FDA : food and drug administration.

HAS : haute autorité de santé.

HSP : hospital product.

KAM : key account manager.

KOL : key opinion leader.

MENA : middle east and north africa (moyen orient et Afrique du nord).

OTC : over the counter.

PCSU : prix commun de sortie d'usine.

PCA : pharmacie centrale algérienne.

PCH : pharmacie centrale des hôpitaux.

PDM : part de marché.

PDMR : part de marché relative.

PPA : prix

PRI : prix de revient industriel.

PUI : pharmacie à usage interne.

PVG : prix de vente grossiste.

SHP : suppléments honoraires pharmaciens.

UE : unions européenne.

TR : tarif de référence.

# Liste des tableaux et figures

---

## Liste des figures

Figure n°1 : la chaîne de valeur d'un produit pharmaceutique.

Figure n°2 : la mise sur le marché d'un produit soumis au remboursement en France.

Figure n°3 : la matrice McKinsey.

Figure n°4 : l'organigramme de HPA.

Figure n°5 : historique du marché pharmaceutique algérien.

Figure n°6 : l'organigramme de HPA.

## Liste des tableaux

Tableau n°1 : les phases du développement du médicament.

Tableau n°2 : la déclinaison d'axes stratégiques.

Tableau n°3 : segmentation stratégique ; critère d'homogénéité : le besoin (la spécialité).

Tableau n°4 : segmentation stratégique ; critère d'homogénéité : la technologie.

Tableau n°5 : les laboratoires pharmaceutiques en Algérie.

Tableau n°6 : les prévisions de consommation par habitant.

Tableau n°7 : les différents produits de HPA.

Tableau n°8 : les concurrents du FERINJRCT® sur le marché algérien.

Tableau n°9 : les concurrents de l'INFASURF® sur le marché algérien.

Tableau n°10 : les concurrents du LIFINUNOR® sur le marché algérien.

# Sommaire

---

Introduction générale.....	04
Chapitre I : la commercialisation des produits pharmaceutiques .....	04
Introduction.....	09
1. Le médicament.....	09
2. La stratégie commerciale.....	18
3. Le marketing pharmaceutique.....	25
Conclusion .....	43
Chapitre II : la commercialisation des produits pharmaceutiques.....	45
Introduction.....	45
1. Les mutations du secteur pharmaceutique.....	45
2. Evolution du marché pharmaceutique algérien.....	51
3. Les circuits de distribution des produits pharmaceutiques.....	58
Conclusion.....	65
Chapitre III : Le cas d'étude: HIKMA Pharma Algérie.....	67
Introduction.....	67
1. La présentation de l'organisme d'accueil: Hikma Pharma Algérie.....	67
2. Présentation des outils méthodologiques utilisés.....	74
3. Présentation des produits et leur positionnement.....	76
4. Analyse du marché concurrentiel de Hikma.....	77
Conclusion.....	89
Conclusion générale.....	90
Bibliographie	
Annexes	

## Introduction générale

---

La stratégie commerciale est au cœur de la stratégie globale de l'entreprise. Elle est une "déclinaison de la stratégie d'ensemble de l'entreprise en direction des clients"<sup>1</sup>. La stratégie commerciale est l'ensemble des méthodes et solutions employées pour adapter l'offre de produit et services à la demande, mais aussi pour faire face à la concurrence. C'est en effet grâce à une bonne connaissance de l'environnement et une bonne appréciation du marché qu'il est possible de bâtir une stratégie commerciale viable et pertinente.

De ce point de vue, la stratégie commerciale des produits pharmaceutiques est un sujet d'étude pertinent. Pour certains auteurs, parler de stratégie de commercialisation des produits pharmaceutiques peut sembler incongru. En effet, au vu de la spécificité du produit à manipuler, cette activité est extrêmement réglementée et contrôlée. Néanmoins, connaître les besoins de santé (donc le marché), comprendre les attentes des patients et des consommateurs, mettre en œuvre des moyens pour informer professionnels de santé et utilisateurs finaux relèvent d'un ensemble d'actions commerciales. <sup>2</sup>.

La stratégie commerciale des produits pharmaceutiques recèle des spécificités considérables. En effet, le médicament n'est pas un objet de commerce comme les autres à cause de son statut hybride alliant logique commerciale et santé<sup>3</sup>. Le médicament est défini comme étant « une substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, pouvant être utilisée chez l'homme ou chez l'animal, ou pouvant leur être administrer, en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier leurs fonctions physiologique, en exerçant une action pharmacologique, immunologique ou métabolique » (L'article L.5111-1 du code de la santé publique).

Le médicament constitue un symbole de la médecine, le médiateur indispensable du pouvoir médical, le témoin de son efficacité et de sa force, la preuve palpable que la médecine peut apporter une réponse aux souffrances vécues par l'individu.

---

<sup>1</sup> Barth Isabelle, *Le management commercial: Des méthodes facilement applicables, de nombreux cas d'entreprises*, Ed 2, Dunod (2017).

<sup>2</sup> Debarge O., "*La distribution au détail du médicament au sein de l'Union européenne: un croisement entre santé et commerce*", in revue internationale de droit économique, 2011, pp.193-238

<sup>3</sup> Serre Marie-Paule et Wallet-Wodka Deborah (2014), *Marketing des produits de santé: Stratégies d'accès au marché-Médicaments remboursables, selfcare, cosmétiques et aliments de santé*, Dunod (2014).

## Introduction générale

---

Par ailleurs, le marché pharmaceutique est un marché très réglementé par des lois afin de s'assurer de la qualité des produits et du respect des normes spécifiques imposées. La promotion ne peut pas se faire sur les médias ou les réseaux sociaux ni à la télévision, la radio et dans les lieux publics. Elle est réalisée via un marketing direct par les représentants médicaux auprès des prescripteurs et des délivrant. Il est fait exception des produits en vente libre (OTC) qui peuvent faire l'objet d'une annonce sur les médias.

Le marché du médicament est considéré comme étant l'un des plus grands dans le monde. En 2019 ce marché a atteint 1106 milliards de dollars de chiffre d'affaires, en croissance de plus de 5% par rapport à 2018. Le marché américain (Etats-Unis) reste le plus important, avec 47.5% du marché mondial, loin devant les marchés européens (Allemagne, France, Italie). La France demeure le deuxième marché européen derrière l'Allemagne. C'est le deuxième marché le plus important.

Cependant, ce marché connaît de nombreuses transformations. Jusqu'à ces dernières années, l'industrie pharmaceutique n'avait pas à se soucier ni de ses clients ni de ses concurrents. Mais la décennie qui vient de s'écouler marque vraisemblablement la fin d'une période dorée. Vers la fin du XXème siècle, le domaine de la santé a connu une grande controverse : l'émergence des médicaments génériques. En effet, les premières découvertes médicamenteuses (princeps) qui détenaient le monopole grâce à leur brevet se sont vus concurrencer par des « copies » car ces brevets ont expirés et ces médicaments pouvaient enfin être fabriqués par d'autres laboratoires.

Les changements de l'environnement des firmes, tant du côté de l'offre (renforcement des droits de propriété intellectuelle, développement des génériques, évolutions technologiques) que de la demande (amélioration de l'information du patient et nouvelle régulation des systèmes de santé) ont eu un effet considérable sur les déterminants de la compétitivité et le profit des firmes pharmaceutiques. Cette évolution s'inscrit dans un contexte d'émergence du marché du médicament découpé en trois segments distincts afin de s'adapter à ce que l'on peut qualifier de choc environnemental. Dès lors, les firmes ont profondément transformé leur organisation industrielle et ont développé de nouvelles stratégies commerciales.

De ce point de vue, le secteur pharmaceutique algérien a subi de nombreuses transformations qui ont modifié sa structure et son organisation. L'augmentation accrue de la population, l'évolution de la pyramide des âges et la transition épidémiologique font croître les besoins de santé. Tous ces facteurs conjugués à l'importante couverture sociale et à un système de

# Introduction générale

---

protection sociale très généreux ont fait augmenter considérablement les dépenses de santé de l'Etat. Ces facteurs font du marché du médicament algérien, le plus important et le plus solvable de la région maghrébine et l'un des plus grands en Afrique. En effet, le marché pharmaceutique en Algérie est loin des principaux marchés, de la région Afrique-moyen Orient (MENA). C'est le deuxième marché sur le continent Africain, après l'Afrique du sud.

## 1. L'objet du mémoire

Si la commercialisation de produits cible le développement du nombre de clients et l'augmentation de la part de marché, la commercialisation des produits pharmaceutiques est spécifique. En effet, même si les laboratoires pharmaceutiques ciblent le même objectif en termes de part de marché et de bénéfice, les pratiques commerciales et les techniques de vente sont réglementées et le marché est un marché de prescription.

Aussi, la commercialisation des produits pharmaceutique en Algérie revêt un intérêt indéniable. Ce choix n'est pas arbitraire car la commercialisation des produits pharmaceutiques s'est réinventée après la libéralisation de l'économie algérienne et l'entrée de nombreux laboratoires pharmaceutiques étrangers en Algérie et l'émergence de nombreux opérateurs privés algériens. En effet, le changement de l'environnement légal et économique a modifié en profondeur la dynamique concurrentielle du marché. Par ailleurs, la combinaison d'un ensemble de facteurs présagent une croissance des besoins en santé de la population algérienne. Aussi, chacun des acteurs du marché déploie une stratégie commerciale pour augmenter leur chiffre d'affaires.

Pour illustrer notre propos, nous avons choisi l'étude de la stratégie commerciale du laboratoire Hikma Pharma Algérie, présent dans notre pays depuis 1994. Ce laboratoire emploie 700 employés et possède un portefeuille de 200 produits qu'elle fabrique dans ses quatre sites de fabrication.

Acteur important dans le marché des produits pharmaceutiques, le laboratoire Hikma Pharma Algérie, a créé un département dédié à la vente et au marketing dont le rôle est l'élaboration des stratégies marketing en fonction des études sur les évolutions médicales et des plans de développement établis.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à trois produits: Le Ferinject prescrit pour les carences en fer; l'Infasure, un nouveau produits qui traite une pathologie de pneumologie chez les nés prématurés et le Lifunor, un traitement générique du cancer du sein.

# Introduction générale

---

## 2. Problématique et hypothèses

A la lumière de ces éléments, la problématique que nous formulons s'intéresse aux deux questions suivantes:

*Question 1. La dynamique concurrentielle du secteur pharmaceutique a-t-elle potentiellement ou profondément transformé la stratégie commerciale des laboratoires pharmaceutiques?*

*Question 2. Quels sont les déterminants de la stratégie commerciale de Hikma Pharma Algeria?*

Pour répondre à la problématique nous avons formulé deux hypothèses.

**Hypothèse 1.** Le changement de la dynamique du secteur a permis une transformation profonde de la stratégie commerciale des entreprises pharmaceutiques en Algérie.

**Hypothèse 2.** La mise en œuvre des actions commerciales et un mix marketing permettent la réalisation des objectifs économiques et financiers de Hikma Pharma Algérie.

## 3. Les outils méthodologiques

Appréhender la stratégie commerciale des produits pharmaceutiques en Algérie représente pour nous une double démarche. Pour construire l'objet de notre recherche, nous avons eu recours aux travaux auxquels le sujet a donné lieu. Cette revue a permis une exploration des divers aspects auxquels le concept de stratégie commerciale renvoie. Ce volet a nécessité une recherche bibliographique et documentaire par la consultation d'un certain nombre d'ouvrages, de mémoires et de site internet, afin de collecter les informations nécessaires pour mener à bien notre recherche.

Notre étude empirique a nécessité un stage d'un mois et demi au niveau de Hikma Pharma Algeria sis à Alger. Plusieurs entrevues ont été réalisées avec le manager vente et marketing des produits HSP à hauteur de deux fois par semaine. Ces entrevues ont porté sur un ensemble de questions liées à notre sujet de recherche.

Pour compléter la collecte de nos données, nous avons eu recours à une analyse de contenu de nombreux documents.

## 4. Structure du mémoire

## Introduction générale

---

Notre travail est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre, met en exergue le produit à commercialiser : le produit pharmaceutique et la stratégie commerciale et marketing qui lui sont inhérentes.

Dans le deuxième, nous aborderons le secteur pharmaceutique algérien. Nous avons voulu saisir l'évolution de la dynamique concurrentielle qui a rendu nécessaire la définition d'une stratégie commerciale pour .....

Enfin, le troisième chapitre, sera consacré Cas de Hikma Pharma Algeria. L'analyse SWOT, l'analyse concurrentielle et la stratégie marketing de Hikma Pharma Algeria appliquées aux trois produits: le FERINJECT®, LEFUNOR® et le SURFACTON ® sont analysées.

Nous terminerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous présenterons les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus.

# **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

## **Introduction**

La stratégie commerciale est d'un enjeu crucial pour les entreprises. Quelle soit la taille de l'entreprise, la fonction commerciale est vitale pour sa survie et sa croissance. En effet, sans clients, il n'aurait pas de vente, ni de chiffres d'affaires, ni de bénéfices. C'est dans l'objectif d'augmenter leur valeur et de se procurer des positions avantageuses que les entreprises pensent à renforcer leur force de vente sur le terrain, à introduire de nouveaux produits ou à investir en marketing.

Mais, la stratégie commerciale des produits pharmaceutiques peut être perçue comme incongrue car il s'agit d'un produit lié à la santé, au bien-être et à la vie. Cependant, le fait que le produit touche à la vie ne dispense pas les laboratoires de choisir un positionnement, de chercher à se différencier, de segmenter le marché, d'arbitrer entre le profit et la satisfaction du client. Dès lors, il faudra ajuster les actions commerciales aux caractéristiques du produit.

Ce chapitre se propose de définir d'abord le produit à commercialiser, le médicament (1) en définissant la chaîne de valeur, la procédure de mise sur le marché. Ensuite, la stratégie commerciale (2) est abordée en définissant quelques outils de diagnostic stratégique et la déclinaison de la stratégie marketing à la stratégie commerciale. Enfin, nous nous sommes intéressées au marketing pharmaceutique (3) en cernant à la fois le marketing stratégique appliqués aux produits pharmaceutiques et le marketing opérationnel.

## **1. Le médicament, de son origine à sa commercialisation**

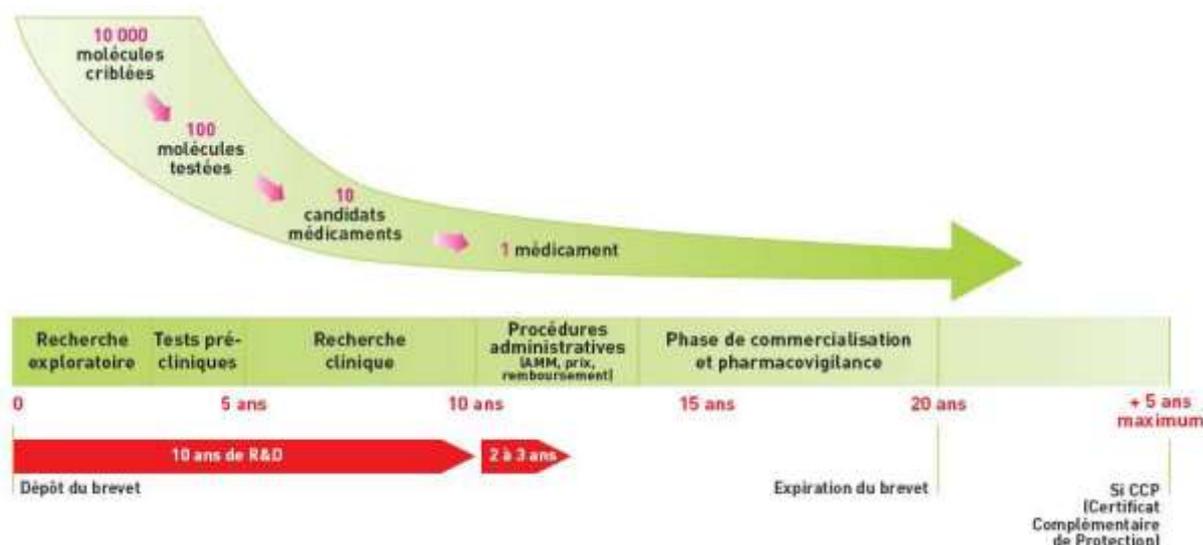
Le médicament fait partie de l'arsenal thérapeutique qui contribue à l'amélioration de l'état de santé d'une population. C'est en sens que le médicament occupe une place centrale dans notre système de santé. Il a en particulier contribué de façon spectaculaire à l'élévation de l'espérance de vie. Mais, le médicament est également un bien industriel, produit par des établissements hautement spécialisés, pour lesquels les enjeux industriels du médicament viennent s'ajouter à ceux de santé publique.

### **1.1. La chaîne de valeur d'un produit pharmaceutique**

L'industrie pharmaceutique est l'industrie qui comprend les activités de recherche et de développement, la production (la fabrication du principe actif, la formulation, le conditionnement) et la commercialisation. La figure n° 1 reprend les étapes de la chaîne de valeur du médicament.

# Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

Figure n°1 : la chaîne de valeur d'un produit pharmaceutique



Source : Les publications : Les Entreprises du Médicament (LEEM) (2005, p 16).

## 1.1.1. Étape de recherche de molécules

La création d'un médicament commence par la recherche pour déterminer un candidat médicament. La recherche consiste à fabriquer des molécules ou d'isoler des protéines et de les tester. La recherche pharmaceutique associe des métiers divers : des chimistes et des biologistes, des mathématiciens et les informaticiens. La recherche fondamentale est effectuée par les académies ou par les laboratoires de recherche au sein des universités. La capacité de mettre en œuvre des connaissances scientifiques issues de la recherche fondamentale est devenue un facteur clé de succès pour l'innovation par le rapprochement entre industrie et université. Ce maillage s'est opéré parallèlement à la multiplication d'alliances<sup>4</sup> entre les laboratoires pharmaceutiques et les entreprises innovantes. En effet, la qualité du maillage d'expertises et de compétences est primordiale. Cela suppose à la fois, un niveau élevé et une proximité de la recherche publique et un tissu dynamique de start-up<sup>5</sup> qui facilitent le transfert technologique.

## 1.1.2. Les phases de développement

<sup>4</sup> Sultan-Taieb Helene (2007), le rôle des alliances interentreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur biopharmaceutiques, in Moine-Dupuis I.(EDT) Le médicament et la personne: aspect de droit international; Paris: lexis Litec (CREDIMI, 28).

<sup>5</sup> Les start-up : mot anglo-américain, de start, démarrage, et up, haut, jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies.

## Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

Le développement vise à passer d'une molécule étudiée en laboratoire à une « spécialité pharmaceutique » consommée par le patient. Mais pour arriver à ce stade, la molécule devra passer par les essais cliniques. Ces phases de développement sont également nommées les « essais cliniques ». Ils doivent amener la preuve que la balance avantages/ effets secondaires est acceptable, de s'assurer de l'innocuité et de la tolérance et d'étudier l'efficacité du médicament. Ces essais doivent être réalisés selon les « Bonnes Pratiques Cliniques » qui représentent un ensemble de dispositions à mettre en place pour la planification, la mise en œuvre et la constitution du rapport d'un essai clinique.<sup>6</sup>

Le développement clinique est l'une des activités stratégiques de l'entreprise. Ils comprennent en premier une phase pré-préclinique qui consiste à vérifier que le composant est inoffensif sur les animaux. Ensuite, trois phases (I, II et III) successives sont effectuées par les laboratoires pour déterminer à quelle dose le composant peut-il être administré sans danger (phase I); de tester si la dose appropriée de composant est efficace sur des petits échantillons de patients qui ont la pathologie cible, tout en identifiant les effets secondaires (phase II); de tester si le composant est efficace sur de grands échantillons de patients qui ont la pathologie cible sur longue période avec analyse des effets secondaires à long terme (phase III).

Les essais cliniques sont rendus obligatoires. Tous les nouveaux médicaments seront concernés par ces essais. C'est la preuve empirique pour l'évaluation de l'innovation thérapeutique. Le tableau n° 1 reprend les phases du développement, l'objectif de chacune d'elles, leur durée, le nombre de volontaires et le résultat probable.

**Tableau n° 1 :** Les phases du développement.

	<b>Objectif</b>	<b>Durée</b>	<b>Nombre de volontaires</b>	<b>Résultat</b>
Phase I	- Sécurité du médicament -Connaissance de sa pharmacocinétique (son devenir dans le corps humain).	Quelques jours à quelques mois	Petits nombre de volontaires sains	70%des médicaments expérimentés franchissent le cap des essais de phase I.
Phase II	- Efficacité du produit -Déterminer la posologie optimale	Quelques mois à 2 ans.	Petit groupe homogène de patients de la maladie (10 à 40 malades)	Un tiers des substances testées franchissent le cap des essais de phase I et II

<sup>6</sup> Weinmann, la globalisation des leaders pharmaceutiques; Direction générale des entreprises observatoire des stratégies industrielles Mission prospective, Paris.

## Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

Phase III	Étudier le rapport bénéfice/risque du médicament	1 ou plusieurs années	Plusieurs centaines de malades	70% à 90% des médicaments entrant en essais de phase III sont retenus comme candidats à une demande d'AMM.
-----------	--	-----------------------	--------------------------------	--

Source: Weinmann<sup>17</sup>, (2005, p.30).

La pression réglementaire et les exigences de plus en plus contraignantes des agences d'enregistrement quant à l'équilibre entre l'efficacité du médicament et les effets secondaires rendent les procédures d'autorisation de mise sur le marché des produits pharmaceutiques plus longues et plus difficiles à obtenir. En effet, les agences d'enregistrement exigent un nombre de plus en plus importants de patients nécessaires pour les essais. C'est pour cette raison en fait, que la recherche et le développement des nouvelles molécules sont à la fois plus longs et plus risqués (la phase de développement dure environ cinq ans). D'après certains auteurs, le coût de développement d'une molécule est passé de 190 millions de dollars en 1991 à plus 900 millions en 2001, et moins de la moitié des molécules en phase II passe en phase III.

### 1.2. La procédure de mise sur le marché d'un médicament

#### 1.2.1. L'autorisation de mise sur le marché

C'est uniquement après les études cliniques que les laboratoires procèdent à la demande d'autorisation de mise sur le marché (AMM), une procédure administrative, qui peut durer 2 à 3 ans. C'est en quelque sorte une procédure.

Pour avoir cette autorisation, l'établissement pharmaceutique va donc constituer un dossier comprenant toutes les informations nécessaires pour que les experts chargés d'accorder l'AMM prennent leurs décisions dans les meilleures conditions. Les informations portent plus particulièrement sur :

- la composition du produit sur le volet qualitatif et quantitatif ;
- les indications, contre-indications et effets indésirables ;
- la description des méthodes de contrôle et les résultats des essais cliniques.

---

<sup>7</sup> Weinmann<sup>6</sup>, (2005), op cité

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

En France, par exemple, cette mission d'expertise est confiée depuis le 1er juillet 1998 à l'AFSSAPS (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé). Il existe depuis 2005 trois procédures d'enregistrement communautaire :

- **la procédure centralisée** : le laboratoire dépose son dossier auprès de l'Agence européenne pour l'évaluation des médicaments (EMA). Si l'agrément est octroyé, le médicament a accès d'emblée à l'ensemble du marché européen.
- **la procédure de reconnaissance mutuelle** : une autre façon de se voir garantir l'accès à d'autres Etats membres de la communauté consiste à obtenir l'agrément dans un pays et à l'étendre à d'autres Etats par la procédure de reconnaissance mutuelle, principe selon lequel toute marchandise légalement fabriquée dans un Etat membre ne peut être interdite à la vente sur le territoire d'un autre Etat membre, même si leurs exigences techniques et de qualité sont différentes.
- **la procédure décentralisée** depuis 2005 : cette procédure consiste pour une entreprise à déposer une demande d'agrément simultanément dans tous les Etats Membres. L'évaluation est alors menée par un Etat choisi comme Etat membre de référence, et si l'AMM est accordée par cet Etat, elle l'est en même temps dans tous les autres.

Dans le cas où un laboratoire souhaite obtenir l'AMM à l'extérieur de l'UE, il doit déposer un dossier auprès des autorités compétentes du pays concerné comme la « Food and Drug Administration<sup>8</sup> » (FDA) aux Etats-Unis.

### **1.2.2. La fixation du prix et du taux de remboursement**

Les critères retenus pour fixer le prix sont issus soit d'une évaluation thérapeutique, soit d'une évaluation économique des médicaments, soit les deux. Aussi, après l'obtention de l'AMM, le laboratoire passe à la fixation du prix et du taux de remboursement du médicament.

Lors de cette phase, intervient la commission de transparence dont le rôle est de donner un avis technique sur la demande d'inscription sur la liste des médicaments remboursables, et

---

<sup>8</sup> La FDA : (Food and Drug Administration), l'autorité de réglementation des produits pharmaceutiques aux États-Unis.

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

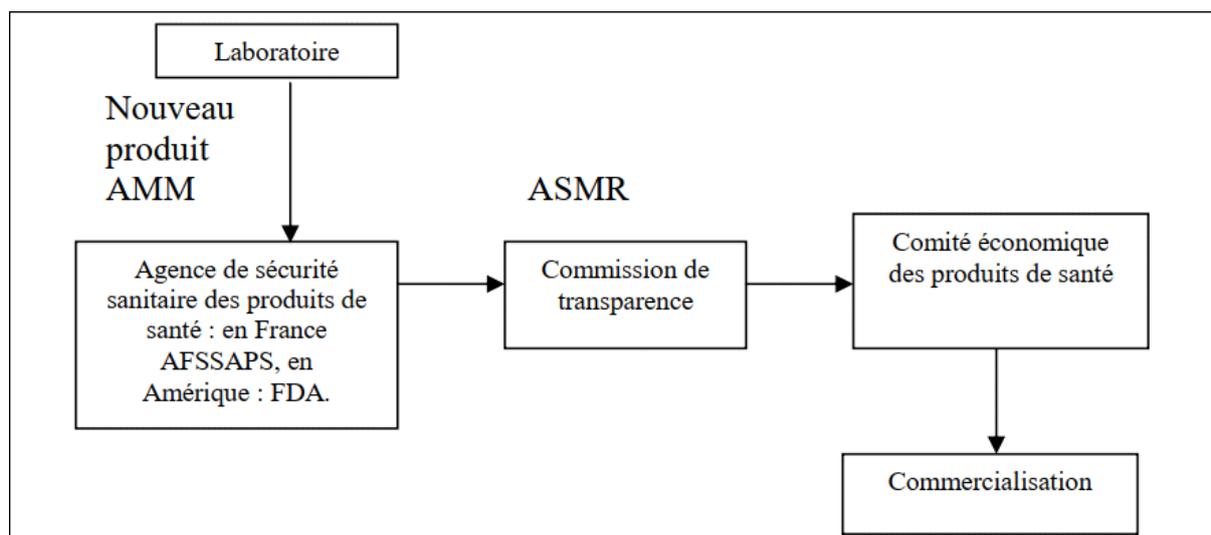
cela selon différentes méthodes. Par exemple en France, depuis 1999, l'attribution de cet agrément et la fixation du prix du médicament sont conditionnés par un nouveau critère : l'amélioration du service médical rendu (ASMR). En effet, pour bénéficier d'un taux de remboursement avantageux, le médicament doit apporter un véritable « *plus* » thérapeutique par rapport aux traitements existants et/ou diminuer le coût du traitement. La commission de transparence est donc chargée de faire une évaluation comparative des différents produits ainsi que de promouvoir le bon usage du médicament afin d'éviter les dépenses injustifiées pour l'assurance maladie.

Depuis 2005, un nouvel intervenant (la Haute Autorité de Santé – HAS) est ensuite chargée d'émettre un avis après l'évaluation de la commission de transparence. Et c'est sur la base de cette double lecture (évaluation + avis) que le comité économique des produits de santé fixe le taux de remboursement du médicament, pour une durée de 5 ans, période au terme de laquelle une nouvelle expertise sera réalisée.

En ce qui concerne la fixation du prix de vente du médicament, depuis 1996 celui-ci est fixé de manière conventionnelle entre un comité des produits de santé et le laboratoire pharmaceutique sur le critère d'une « amélioration du service médical rendu (ASMR) ». Le médicament remboursable est en effet un des rares biens industriels en France dont le prix n'est pas libre. Si les négociations ne débouchent sur aucun accord entre les deux parties, le prix du médicament est fixé de manière autoritaire par arrêté ministériel. Au prix retenu s'ajoute, la marge qui est défini par les ministres de la santé, de la sécurité sociale et de l'économie. Ces conventions signées entre le comité économique et les laboratoires vont au-delà de la simple procédure de négociation du prix du médicament. Elles concernent également les procédures de promotion du laboratoire et le respect d'un certain nombre d'engagement tels que le développement de génériques, un objectif de croissance du chiffre d'affaires... etc. La figure n°2 ci-après fait une synthèse de la mise sur le marché d'un médicament soumis au remboursement en France.

## Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

**Figure 02** : la mise sur le marché d'un médicament soumis au remboursement en France



Source : A. Moreau, S. Rémont, N. Weinmann- L'industrie pharmaceutique en mutation<sup>9</sup>.

### 1.3. Les spécificités du produit "médicament"

De nombreuses spécificités sont liées à ce produit "pas comme les autres". En effet, Le médicament constitue un bien économique spécifique dont l'offre sous tutelle est réglementée tout au long de la chaîne de valeur et la demande est au cœur des systèmes de santé et de remboursement. Le jeu combiné des autorisations de mise sur le marché, des règles de prescription et de remboursement empêche une confrontation directe de l'offre et de la demande<sup>10</sup>.

Par ailleurs, il a un mode de financement spécifique. Dans le cadre de la solidarité collective, les organismes de protection sociale peuvent prendre en charge une partie ou la totalité de la dépense pharmaceutique.

De plus, parce que c'est un produit actif nécessaire à la santé, il peut cependant, présenter des risques. : C'est pourquoi la totalité du cycle (production, dispensation, récupération) du médicament est très étroitement encadrée et confiée à la responsabilité de pharmaciens.

#### 1.3.1. La production et la dispensation du médicament

<sup>9</sup> A. Moreau, S. Rémont, N. Weinmann, L'industrie pharmaceutique en mutation, Ed Documentation Française, Paris, 2002.

<sup>10</sup> Hamdouch et Depret, (2000), Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation: cas de l'industrie pharmaceutique, Cahier de la MSE-Mars 2000, p 50

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

Le médicament est un bien industriel. Il est fabriqué par des entreprises dont la rentabilité doit assumer une recherche de haut niveau et coûteuse. Le médicament, l'information qui l'accompagne, sa production, sa distribution, sa prescription, sa dispensation ainsi que son utilisation sont soumis à une réglementation rigoureuse à tous les stades de la chaîne de valeur et l'industrie pharmaceutique qui gère la recherche, le développement et la fabrication des médicaments est soumise à des règles de bonnes pratiques.

La dispensation en officine fait suite soit à une prescription médicale, soit à un avis du pharmacien, soit à une demande du malade. Le médecin et/ou le pharmacien vérifient le bien-fondé de la prise du médicament et indiquent au patient les conditions de bonne utilisation et la posologie à respecter (durée du traitement, nombre et modes de prises...). Il précise, le cas échéant, les interactions pouvant se produire avec d'autres médicaments ou substances (alcool...) et la survenue éventuelle d'effets indésirables. Pour mieux informer le pharmacien et le patient, une notice "*obligatoire*" est incluse dans chaque boîte. A cet effet, des mentions réglementaires doivent figurer sur la notice (Article R. 5121-149 du Code de la Santé Publique en France par exemple), notamment :

- le nom du médicament et sa forme pharmaceutique ;
- la Dénomination Commune Internationale (DCI) ;
- le nom du laboratoire et du fabricant ;
- la composition ;
- les indications thérapeutiques
- les précautions d'emploi ;
- le mode d'emploi et la posologie ;
- Elles informent également l'utilisateur sur les règles de bon usage du médicament.

### **1.3.2. La propriété intellectuelle du médicament**

La détention du brevet est spécifique au cas où il s'agit d'une nouvelle innovation impliquant une activité intensive susceptible d'application industrielle. Ce brevet permet à son détenteur une exclusivité commerciale temporaire en contrepartie de la publication de l'innovation. La durée du brevet est de 20 ans où son détenteur disposera de l'exclusivité commerciale. Une

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

nouvelle molécule, dont le brevet vient d'être déposé, fera encore l'objet de recherches, de mises au point et d'essais pendant une dizaine d'années avant que les autorités sanitaires n'autorisent sa mise à disposition pour les malades. Le médicament ne serait donc en réalité protégé par le brevet qu'une dizaine d'année. Afin de compenser la durée exceptionnellement longue de sa recherche.

En pratique, le médicament est en moyenne protégé commercialement pendant environ une quinzaine d'année (durée de validité du brevet). Lorsque les droits de propriété intellectuelle ont expiré, on dit que l'invention « tombe dans le domaine public ». Dans ce cas, le médicament original peut être légalement copié, on parle alors de médicaments génériques.

Le brevet est donc un encouragement et non un frein. Dans l'histoire industrielle, beaucoup de succès sont liés à des innovations brevetées. Aujourd'hui encore, de nombreux directeurs de recherche et développement considèrent que de nombreuses innovations de leur secteur d'activité n'auraient pas vu le jour sans la possibilité de les breveter. Le brevet est d'ailleurs un indicateur de la performance d'un pays ou d'une industrie en matière d'innovation.

### **1.3.3. La marque du médicament**

La marque est définie par le code de la propriété intellectuelle comme un « signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale ». L'article L. 711-1 alinéa 2 du code donne une liste non limitative de signes qui, étant propres à distinguer les produits ou service d'une entreprise de ceux d'un concurrent, peuvent être déposés comme marque.

A la différence d'autres secteurs, la marque pharmaceutique fait l'objet d'un double examen :

- un examen suivant une procédure administrative auprès d'un Office de propriété intellectuelle. Par exemple en France, il s'agit de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). Le dépôt de la marque est aussi possible au niveau communautaire auprès de l'Office des marques communautaires (OHMI) ou encore au niveau international via l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Le rôle de l'Office est de vérifier la disponibilité du nom par rapport aux antériorités.
- un examen dont le but est de veiller à la sécurité des consommateurs, en s'assurant que les marques de médicament ne prêtent pas à confusion entre

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

elles et n'engendrent pas d'erreurs qui pourraient entraîner un risque de santé publique.

La dénomination commune internationale (DCI) permet d'identifier la substance active dans les médicaments. Il s'agit donc d'un nom scientifique qui permet de désigner une molécule. La liste des DCI est établie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et permet à l'ensemble de la communauté scientifique d'utiliser le même langage. Les DCI ne doivent pas prêter à confusion avec d'autres noms.

Les textes réglementaires n'obligent pas les praticiens à prescrire en DCI, mais prévoient simplement (depuis 2002 en Europe) cette possibilité. Ainsi, et dans les limites fixées par la loi, le médecin est donc libre de ses prescriptions et de ce qu'il estime, après diagnostic, convenir à son patient.

Le droit de substitution permet au pharmacien (lorsqu'un médicament générique est disponible) de substituer ce générique au produit princeps qui est prescrit par le praticien, à condition toutefois que celui-ci ne s'y soit pas opposé. Ce droit constitue une dérogation au principe général prévu par le code de la propriété intellectuelle qui interdit toute suppression ou toute modification d'une marque régulièrement apposée, ou délivrance d'un produit marqué en lieu et place d'un autre produit.

En pratique, cela revient à autoriser le pharmacien à choisir la marque du produit. Il est donc dans ce cas très important de veiller à ce que le patient soit bien informé, notamment pour éviter tout risque de confusion possible avec d'autres produits à la suite d'un changement de conditionnement ou de couleur. Par ailleurs, le patient a toujours le droit de s'opposer à la substitution du médicament prescrit par son médecin sans aucune sanction possible à son encontre.

### **2. La stratégie commerciale**

La stratégie commerciale est d'après Barth, Isabelle (2017) "une déclinaison de la stratégie d'ensemble de l'entreprise en direction des clients. Elle s'appuie donc sur une stratégie élaborée par la direction générale et, le cas échéant, par la direction marketing. C'est en effet grâce à une bonne connaissance de l'environnement et une bonne appréciation du marché qu'il est possible de bâtir une stratégie commerciale viable et pertinente".

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, mondialisé et compétitif, la réflexion stratégique pour rendre l'entreprise plus compétitive, générer de la croissance et

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

créer de la valeur devient un enjeu essentiel. Pour générer de la croissance, l'entreprise est certainement amenée à prendre des risques économiques. Certes, établir une stratégie commerciale ne permettra pas de les éliminer, mais de pouvoir mieux les contrôler et ainsi les réduire.

Basée sur l'étude de marché, la stratégie commerciale de l'entreprise met au clair les objectifs (en termes de chiffre d'affaires, de croissance) et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Elle assoit le positionnement sur le marché face aux concurrents et donne une vision précise de la voie à suivre pour maintenir, voire développer l'activité.

Une bonne stratégie commerciale, réaliste et opérationnelle, nécessite une connaissance poussée du marché. A cet effet, l'étude de marché est un élément clé pour bâtir la stratégie, du contexte de l'entreprise (forces et faiblesses) et des ressources et compétences de toute nature.

### **2. 1. Les outils de diagnostic stratégique: les matrices**

Une bonne stratégie commerciale, réaliste et opérationnelle, nécessite une connaissance poussée du marché, du contexte de l'entreprise et des capacités de l'entreprise. Les matrices de diagnostic stratégique sont nombreuses, tels que la matrice BCG (Boston Consulting Group), la matrice McKinsey... elles permettent de déterminer les parts de marché et les parts de marché relatives de l'entreprise ainsi que leur positionnement par rapport aux concurrents sur le marché.

#### **2.1.1. La matrice BCG (Boston Consulting Group)**

Élaborée à la fin des années 1960, la matrice BCG est première matrice de portefeuille. Cette matrice a connu une reconnaissance très large. Destinée à l'origine aux conglomérats américains, elle a été mise au point pour des industries dans lesquelles seul le volume était important, et non la recherche de différenciation. La matrice BCG prend en compte le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise.

Chaque DAS (Domaine d'Activité Stratégique) du portefeuille d'activités se positionne dans une des quatre catégories : vaches à lait (leader sur un marché mature), vedettes (leader sur un marché en croissance), dilemmes (challenger sur un marché en croissance) ou poids morts (challenger sur un marché en déclin). Les vaches à lait financent les vedettes et certains dilemmes d'aujourd'hui qui pourraient devenir les vaches à lait de demain. Au-delà des 4

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

catégories, la matrice BCG détermine pour tous les DAS de l'entreprise, leurs besoins de liquidités (investissement et besoin en fonds de roulement) à travers le taux de croissance, et leur rentabilité à travers leurs parts de marché relatives. Pour chaque DAS du portefeuille de l'entreprise, il s'agit de calculer :

- L'importance du chiffre d'affaires réalisé par le DAS en pourcentage du chiffre d'affaires total du groupe (représentée par le diamètre du cercle).
- Le taux de croissance du marché du DAS (entre 0 % et 10 % ou 20 % suivant le degré de maturité de l'industrie, ou suivant la croissance économique moyenne dans la zone choisie, avec, au centre, le taux de croissance du PIB considéré).
- La part de marché relative (PMR)

Pour le DAS où l'entreprise est leader, sa PMR sera supérieure à 1.

Pour le DAS où l'entreprise est challengée, sa part de marché est divisée par celle du leader et sa PMR sera inférieure à 1. Ainsi, 1 correspond à une position de co-leader, 0,1 à une part de marché 10 fois inférieure à celle du leader et 10 à l'inverse à une part de marché 10 fois supérieure à celle du concurrent principal (soit un monopole de fait). Les prescriptions stratégiques de la matrice BCG sont de :

- rentabiliser les vaches à lait en limitant les investissements et utiliser les excédents de liquidités pour financer les vedettes et les dilemmes sélectionnés (traire) ;
- abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts ;
- maintenir la position dominante pour les vedettes par les investissements nécessaires, en attendant que l'activité mûrisse et qu'elle devienne une future vache à lait ;
- pour les dilemmes, doubler la mise en investissant massivement pour devenir leader, ou segmenter en redéfinissant ses activités, ou abandonner par la vente ou l'arrêt de l'activité.

# Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

## 2.1.2. La matrice McKinsey

La matrice McKinsey, autrement appelée matrice attraits/atouts, prend en compte l'attrait d'une activité, lié à son degré de maturité propre et à la valeur qu'elle représente pour l'entreprise, et les atouts de l'entreprise par rapport aux concurrents. Les attraits comme les atouts sont définis par un grand nombre de critères caractérisant l'attractivité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise. La matrice se divise en 3 zones et 9 cases dans lesquelles apparaissent les prescriptions stratégiques correspondantes. Elle utilise une combinaison de critères pondérés, quantitatifs et qualitatifs. Elle permet de mesurer l'attrait intrinsèque de l'activité et sa valeur relative pour l'entreprise (comme l'existence de synergies avec les autres activités du portefeuille, les possibilités de barrières à l'entrée...), ainsi que les atouts de l'entreprise. Cette matrice très exhaustive permet de prendre en compte des particularités de l'activité et de l'entreprise. Elle peut s'adapter à plusieurs contextes et à différents profils d'entreprises.

Elle nécessite au préalable un diagnostic stratégique complet pour pouvoir déterminer les critères les plus pertinents.

Figure n°4 : La matrice Mc Kinsey.

		Valeur de l'activité ( <b>Attrait</b> )		
		<b>Forte</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
Position concurrentielle ( <b>Atouts</b> )	<b>Forte</b>	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (traire)
	<b>Moyenne</b>	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	<b>Faible</b>	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

# Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

---

Source: [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

L'utilisation de la matrice McKinsey passe par deux étapes :

- L'attrait de l'activité pour l'entreprise se calcule à partir de critères tels que : la taille du marché, son taux de croissance, le taux de marge/chiffre d'affaires, la saisonnalité, la structure et l'intensité concurrentielles, le degré de concentration, le degré de dépendance par rapport aux fournisseurs et aux clients, l'existence de barrières à l'entrée, l'intensité capitalistique (capital investi/ventes), les contraintes juridiques, gouvernementales ou écologiques, les facteurs sociaux...Ces critères doivent être évalués (de 1 à 5) et pondérés, afin d'obtenir une note caractérisant l'attractivité de l'activité pour l'entreprise.
- Les atouts de l'entreprise sont établis sur des critères tels que : la qualité des produits, la position technologique, les accès aux matières premières ou à l'énergie, la qualité du réseau de distribution, la position du coût de revient, les compétences managériales, la qualité du système d'information et de gestion...Une note (de 1 à 5) est également attribuée à la position concurrentielle de l'entreprise, en pondérant les critères retenus.

### 2.1.3. L'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

L'acronyme SWOT est issu de la langue anglaise. Il renvoie à quatre termes : strengths, weaknesses, opportunities et threats. L'analyse SWOT permet de développer la stratégie marketing d'une entreprise et d'évaluer la réussite d'un projet, en étudiant conjointement différentes données, comme les atouts et les défauts de la société, mais également la concurrence ou les marchés potentiels.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Elle peut être utilisée en évaluation :

- pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence (par exemple, lors de la rédaction de CSP ou de leur évaluation) ;
- intermédiaire pour juger de la pertinence et éventuellement de la cohérence des programmes en cours ;
- pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration.

Selon Barth (2017), la stratégie commerciale est "une déclinaison de la stratégie d'ensemble de l'entreprise en direction des clients. Elle s'appuie donc sur une stratégie élaborée par la direction générale et, le cas échéant, par la direction marketing".

### **2.2. Penser la déclinaison de la stratégie marketing à la stratégie commerciale**

Le plan marketing reste la clé de la stratégie commerciale qui se concrétise dans le « marketing mix », qui définit la nature exacte des produits ou services, leur prix, les réseaux de distribution et les moyens de communication. Le marketing est un concept devenu de plus en plus populaire et qui s'avère indispensable quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise. Il répond aux mêmes principes dans tous les domaines auxquels il s'applique mais subit les ajustements nécessaires pour être en harmonie avec les règles régissant le domaine.

#### **2.2.1. Définition**

Le marketing est une notion qui s'impose de jour en jour à toute entreprise voulant se faire une place dans un environnement tumultueux. Selon Peter DRUCKER : « *Le marketing est si fondamental qu'on ne saurait le regarder comme une fonction séparée. Il s'identifie à l'ensemble de l'entreprise considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire le client...c'est le client et non l'entrepreneur qui détermine si l'on a réussi* ».

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

Il est à la fois une science et un art : un art car il fait appel aux expériences, aux intuitions, au savoir-faire et surtout à l'imagination et une science aussi parce que le marché obéit à des lois et il faut les connaître ; il faut apprendre en partant de lois générales, tester, vérifier, corriger et relancer. Le marketing est un état d'esprit.

Philip KOTLER dans l'un de ses ouvrages donne deux définitions du marketing, une, sociale et une autre managériale. D'après lui, la définition sociale dit que « le marketing est un processus social par lequel des individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs à travers la création, l'offre et l'échange des produits et services pour autrui (le client) ». Du point de vue managérial, « le marketing est souvent assimilé à "l'art de vendre les produits" ». Mais Peter DRUCKER, l'un des pères du marketing moderne affirme que : « le but du marketing est de rendre la vente superflue. Le but du marketing est de connaître et comprendre si bien le client que le produit ou le service lui convient et se vend de lui-même. Idéalement, le marketing déboucherait sur un client prêt à l'achat. ».

L'OCDE définit le marketing comme étant « l'ensemble de toutes les activités commerciales qui, en partant de la connaissance des besoins et des désirs des consommateurs et de l'utilisateur, tendent à diriger les produits actuels et les produits nouveaux vers leur marché. ».

L'Association Américaine de Marketing propose cette définition managériale: « *Le marketing est le processus de planification et d'exécution de la conception, de la tarification, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et de services pour créer des échanges qui satisfont les objectifs individuels et organisationnels. Il exige un minimum de travail et de compétence.* ».

Le marketing est un mode de création et de management de la valeur reconnue par le client. C'est un ensemble d'outils et de techniques mis en œuvre dans le cadre d'une réflexion rigoureuse dans le but d'optimiser les relations de l'entreprise avec ses différents publics. C'est une démarche de l'entreprise visant à créer de la valeur pour ses clients et à nouer avec eux des relations durables afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter.

Toutes ses définitions se rejoignent car elles mettent en exergue l'objectif primaire du marketing ; Apporter « le plus » à leur offre qui permettra de garantir :

- la satisfaction du client : répondre à ses besoins implicites et explicites ;
- la rentabilité de l'entreprise qui est une conséquence de cette satisfaction.

## Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

### 2.2.2. Des objectifs marketing aux actions commerciales

Tableau n°2 : La déclinaison d'axe stratégique en action commerciale

Objectifs marketing	Action commerciale
Développer le nombre de clients	Renforcement de la prospection sur le terrain
Développer le chiffre d'affaires chez les clients existants	Formation à intensifier et/ou spécialisation de la force de vente
Augmenter la part de marché	Baisse des prix et/ou promotion et/ou augmentation de la prospection
Augmenter la rentabilité client	Renfort de l'encadrement pour pilotage précis et/ou formation de la force de vente à l'offre

Source: Barth (2017). Le management commercial : Des méthodes facilement applicables, de nombreux cas d'entreprises, Editions 2. p. 50<sup>2</sup>

### 3. Le marketing pharmaceutique

Le marketing pharmaceutique est une spécialité à part entière du marketing. "Connaître les besoins de santé (donc le marché), comprendre les attentes des patients et des consommateurs, mettre en œuvre des moyens pour informer professionnels de santé et utilisateurs finaux... Nous sommes bien dans le domaine du marketing"<sup>12</sup>.

Mais elle répond à des règles plus strictes vues la réglementation du domaine du médicament qui influence l'industrie pharmaceutique. Cette réglementation du domaine pourrait rendre superflue la nécessité du marketing. Mais le passage du princeps au générique, impliquant l'entrée dans le marché d'une énorme concurrence a conduit à l'extension des produits disponibles et donc une multitude de choix pour les patients, les différents praticiens et les distributeurs.

<sup>11</sup> Barth (2017). op cité, p 4.

<sup>12</sup> Serre Marie-Paule et Wallet-Wodka Deborah (2014), Op cité

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

Le rôle du marketing pharmaceutique est d'anticiper les besoins de soins médicamenteux de la population et d'amener l'entreprise à transformer ses besoins en médicaments disponibles. Il vise aussi à conformer ses produits aux attentes de la population et trouver les actions efficaces pour motiver le choix de ses produits par rapport à ceux des concurrents. Le marketing se doit d'être présent à toutes les phases de la vie du médicament.

Une fois la stratégie d'entreprise définie, le département marketing se penche plus sur le marketing opérationnel afin d'adapter en temps réel toutes ses actions sur le terrain. Ceci explique que le marketing pharmaceutique soit souvent ramené à la simple notion de force de vente (la visite médicale étant le centre de la promotion) ou encore de plan marketing. Toutes les actions entreprises doivent toutefois être cohérentes avec la stratégie adoptée.

La particularité du marketing pharmaceutique réside dans la nature du produit desservi : le médicament. Il en découle que ce marketing est soumis à plus de contraintes que dans les autres domaines. Chaque composante du marketing opérationnel est conditionnée :

- le produit : Le médicament doit répondre à des normes de qualité, sécurité et efficacité. Sa vente est précédée par une AMM accordée par les autorités compétentes.
- le prix : il est contrôlé et réglementé, et l'accord du remboursement est préalablement étudié par les autorités de tutelle.
- la distribution : elle est assurée par une chaîne pharmaceutique bien déterminée et contrôlée.
- la promotion est limitée car contrairement aux autres produits, la publicité au grand public est interdite (exception pour les médicaments OTC). Elle n'est permise que face aux professionnels de santé : médecins, pharmaciens, chirurgiens-dentistes, sages-femmes... Lorsqu'elle est autorisée, la publicité doit être véridique et la communication se fait autour des indications validées par l'AMM ; donc contenues dans le RCP (Résumé des Caractéristiques du Produit).

# **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

## **3.1. Le marketing stratégique appliqué aux produits pharmaceutiques**

Après la démarche analytique qui se charge du diagnostic et de l'analyse de l'environnement de l'entreprise afin que l'entreprise puisse définir ses objectifs généraux (produit, marché...), l'entreprise doit choisir comment orienter ses activités vers des opportunités attractives. C'est l'étape du marketing stratégique. Elle se fait en trois temps :

- la segmentation ;
- le ciblage ;
- le positionnement.

Il s'agit d'une fonction stratégique (à long terme) qui relève soit de la direction de l'entreprise (dirigeant, comité de direction) ou du directeur marketing ; selon la taille et l'organisation de celle-ci.

### **3.1.1. La segmentation**

La segmentation entendue comme le découpage d'un marché en sous-ensembles distincts et homogènes de consommateurs ou de clients, en fonction d'un ou plusieurs critères capables d'expliquer des différences de comportement. Chaque sous-groupe constitue un segment de marché. Un segment de marché est un groupe de clients qui partagent les mêmes attentes face au produit. Chaque segment identifié doit répondre à des critères d'efficacité stratégique. La segmentation comme l'indique son nom vise à créer des segments d'activités dans lesquels l'entreprise peut intervenir avec le moindre risque. L'efficacité stratégique de la segmentation réside dans cinq points essentiels :

- Homogénéité : les individus au sein d'un segment doivent avoir des caractéristiques très proches. Cette condition permet d'élaborer un marketing-mix spécifique pour chaque segment et limite les risques de cannibalisation lorsqu'une entreprise commercialise un même produit sous plusieurs marques ;

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- Accessibilité : le segment doit pouvoir être atteint par une communication ou une distribution spécifique ;
- Stabilité : chaque segment fait l'objet d'un marketing-mix spécifique ce qui suppose une certaine pérennité si l'on souhaite rentabiliser les ressources allouées ;
- Pertinence : la pertinence d'une segmentation dépendra de la capacité des critères de segmentation retenus à expliquer la variable comportementale de base ;
- Possibilité de mesure : la mesurabilité suppose que l'on puisse identifier et mesurer facilement les caractéristiques de segmentation.

Pour être plus efficiente, la segmentation peut être une macro-segmentation ou segmentation stratégique. Cette dernière prend en compte la demande potentielle et les avantages concurrentiels de l'entreprise. Elle permet de définir les segments stratégiques dans lesquels l'entreprise peut agir et prospérer ; elle est donc capitale. Chaque segment stratégique porte le nom de Domaine d'Activité Stratégique (DAS). Il est possible de segmenter à nouveau les segments. On parle de spécialisation, de niche ou encore de focalisation lorsque l'entreprise agit sur un seul DAS. Lorsqu'elle est sur plusieurs DAS, il s'agit de diversification. L'entreprise a la possibilité de se lancer dans des sous-segments du même DAS, ici, il s'agit d'extension.

De ce point de vue, la segmentation stratégique du marché du médicament peut se faire en se basant sur différents critères. Nous proposons dans le cadre de ce mémoire les plus importants que nous reprenons dans le tableau n°3

## Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

Tableau n°3 : Segmentation stratégique; critère d'homogénéité: le besoin (la spécialité)

	DAS
Marché du médicament	Gastrologie
	Cardiologie
	Neurologie
	Néphrologie
	Dermatologie
	Diabétologie
	ORL
	Pneumologie
	Ophtalmologie
	Etc...

Source: effort de synthèse

## Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

**Tableau n°4:** Segmentation stratégique; critère d'homogénéité: la technologie.

	DAS	Sous segments
Marché du médicament	Formes liquides ou sèches	Comprimés
		Suppositoires
	Formes liquides	Sirops
		Collyres
	Formes pâteuses ou semi-solides	Pommades
		Gels
	Etc...	

Source: effort de synthèse

La segmentation marketing, quant à elle prend en compte le couple produit-marché pour définir l'offre qui sera le mieux adapté à la demande présente dans chaque segment. Elle découpe le marché en sous-ensembles d'individus aux comportements homogènes à l'égard d'un produit ou d'une marque. Ici c'est la politique marketing qui est spécifique à chaque segment. Elle s'effectue spécifiquement à chaque DAS ou sous-segment dans lequel l'entreprise se trouve. Elle permettra de mieux définir ses cibles. Pour être efficace elle doit être à la fois :

- Pertinente : les critères de segmentation choisis doivent être en lien avec l'offre proposée. (Ex : le sexe n'est pas pertinent pour les segments en ophtalmologie) ;
- Mesurable : la taille de chaque segment doit être définissable ;

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- Accessible : A la fois en terme de communication et de distribution (facilité d'accès aussi bien pour le chef de produit que pour les délégués médicaux) ;
- Rentable : les segments doivent être assez grands pour être rentables pour l'entreprise et justifier une politique marketing spécifique.

Elle se base sur plusieurs critères tels que :

- les caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, lieu d'habitation, situation matrimoniale...);
- les attitudes vis-à-vis des offres proposées ;
- les comportements d'achat ;
- les caractéristiques socio-culturelles et de personnalité (style de vie...).

Ces critères sont relatifs aux caractéristiques du consommateur d'une part et à la consommation du produit d'autre part. L'objectif de la micro-segmentation est donc d'analyser finement la diversité des besoins des différents groupes de clients à l'intérieur des marchés identifiés par la macro-segmentation. Elle regroupe les consommateurs qui ont d'abord les mêmes besoins et attentes et un ou plusieurs des critères sus cités en commun. De cette segmentation peut ressortir : un marketing segmenté (un produit adapté à chaque segment de consommateurs), un marketing de masse (un produit unique pour tous), un marketing individualisé (un produit pour chaque consommateur). Le plan marketing est donc établi en fonction de ce marketing.

### **3.1.2. Le ciblage**

Suite à la segmentation marketing, l'entreprise détermine le ou les segments auquel (auxquels) elle s'adressera plus précisément par un mix promotionnel spécifique : c'est le ciblage. Il s'agit de déterminer le ou les segments qui seront les plus rentables pour l'entreprise et de s'y consacrer. Il peut s'agir d'un croisement de ces segments. L'entreprise

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

peut avoir plusieurs niveaux de cible ; c'est-à-dire : un cœur de cible ou cible principale, correspondant aux consommateurs que l'entreprise souhaite atteindre en priorité ; une cible secondaire, et même une cible tertiaire en complément à la cible principale. La cible doit être bien étudiée (ses centres d'intérêt, ses activités, son profil...) afin qu'elle soit facilement incitée à la consommation. Ce choix entraîne donc une stratégie à adopter qui peut être :

- une stratégie de ciblage indifférencié : le marché est traité comme un tout. L'entreprise se concentre sur ce qu'il y a de commun dans les besoins que ce qui les différencie. Le produit doit être standardisé afin de s'adapter à une grande diversité de besoins. Les marchés à demande homogène étant peu nombreux, cette stratégie reste limitée car un seul type de produit satisfait difficilement tout le monde ;
- Une stratégie de ciblage différencié complet ou partiel : les produits sont adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. Quand l'entreprise couvre tous les segments on parle de ciblage différencié complet, il nécessite une gamme étendue de produits. Quand elle couvre une sélection de segments par des produits bien spécifiques, il s'agit d'un ciblage différencié partiel. Ces stratégies engagent des coûts plus élevés ;
- Une stratégie de ciblage concentré : l'entreprise se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité du marché. Elle est spécialisée ;
- Une stratégie sur mesure (one to one) : elle propose une offre unique à chaque client.

### **3.1.3. Le positionnement**

A ce niveau, l'entreprise doit clarifier son offre et la différencier par rapport à celle des concurrents. Le positionnement détermine la place qu'occupe le produit dans l'esprit du consommateur (du prescripteur cible). Ce positionnement se fait donc en fonction de cibles retenues précédemment. Il doit être :

- Simple, clair et concis : il doit pouvoir s'énoncer simplement, par une phrase courte pouvant être reprise en communication ;

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- Durable : il doit pouvoir tenir dans le temps et évoluer avec son marché ;
- Crédible : il doit correspondre à une réalité de l'entreprise. La différenciation doit être perçue par le marché ;
- Distinctif : montrer les caractéristiques distinctes de celles des concurrents ;
- Attractif : il doit répondre aux attentes importantes des clients potentiels du produit considéré ;
- Rentable : il doit être un potentiel économique suffisamment substantiel pour l'entreprise.

Le positionnement comporte deux volets complémentaires : l'identification et la différenciation du produit. L'identification permet de définir clairement l'offre par ses caractéristiques ; par son univers de référence. L'univers de référence est la catégorie à laquelle est assimilé le produit dans l'esprit du consommateur.

La différenciation met en avant les qualités distinctives du produit qui le rend original par rapport à ceux des concurrents, qui le différencie des autres produits qui appartiennent au même univers. C'est l'objectif même du positionnement. La différenciation peut porter sur :

- une ou plusieurs caractéristiques du produit (caractéristique technique, conformité à une norme, design original, prix, etc.) ;
- Une ou plusieurs caractéristiques du service associé au produit (livraison rapide, service après-vente performant, etc.) ;
- Une ou plusieurs caractéristiques des autres éléments du plan marketing associé au produit (communication, distribution) ;
- Le mode d'utilisation, les situations de consommation ;

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- Sur l'imaginaire du produit ou de la marque...

### **3.2. Le marketing opérationnel**

C'est la concrétisation de la stratégie marketing sur le marché. En effet les résultats de toutes les étapes précédentes permettront de définir chaque composante du mix marketing et d'établir le plan d'action. Le meilleur verbe pour qualifier le marketing est AGIR. Il s'agit de la conquête du marché existant à l'aide d'un mix, son action relève du court et du moyen terme. Les variables du mix marketing sont les différentes caractéristiques de l'offre. Actuellement, ils portent le nom de 4P du mix marketing :

- Produit
- Prix
- La Place (la distribution)
- La promotion

Dans le mix marketing d'un produit pharmaceutique, la promotion et la communication se confondent et vont de paires. Il est difficile de jouer à sa guise sur toutes les composantes comme toute autre industrie car elles sont toutes réglementées. Une autre complexité de la définition de chaque composante est que la cible principale n'est pas le consommateur final (prescripteurs/pharmaciens vs patients) et que les autorités publiques interviennent aussi (sécurité sociale).

#### **3.2.1. La politique produit**

C'est la définition de toutes les composantes du produit :

- Le produit central qui est le produit fonctionnel ; on peut dire que c'est le produit lui-même sans artifice ; ce sont les bénéfices de base recherchés.

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- Le hors-produit tangible, c'est l'ensemble des caractéristiques physiques, le nom de marque, le design, la vignette, le conditionnement (dans le cadre du médicament), l'esthétique, etc.
- Le hors-produit intangible (ou augmenté) : ce sont les avantages et extra ajoutés au produit qui souvent représentent l'avantage concurrentiel.

Pour un produit pharmaceutique les caractéristiques les plus importants sont :

- Les caractéristiques intrinsèques
- La qualité
- La marque
- La gamme
- Le packaging et le design : conditionnement primaire et secondaire
- L'étiquetage (vignetage)
- La notice

La réglementation autour du médicament rend la description des différentes caractéristiques du médicament hétérogène par rapport aux produits d'autres secteurs.

- Les caractéristiques intrinsèques

Tout médicament est doté d'au moins une action thérapeutique qui lui provient de son principe actif. Les autres composantes sont les excipients ; ils ont fonctions de : lubrifiant, liant, édulcorant, opacifiant, émulsifiant, solubilisant, mouillant, colorant etc.

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- La qualité

La santé étant le bien le plus précieux de l'homme, le médicament avant toute commercialisation passe par plusieurs analyses de contrôle qualité. Ces contrôles visent à garantir l'efficacité et la sécurité du médicament. Ils concernent aussi bien les composantes du produit fini que les articles de conditionnement et toute substance ou matériel qui entrent dans le procédé de fabrication du médicament. Toute la chaîne de production respecte les bonnes pratiques de fabrication d'un médicament.

- La marque

La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers.

Pour le médicament, on entend par marque, le médicament princeps car par abus de langage, il porte le nom de produit de marque. Ainsi en se basant sur cette dénomination ; le nom de la marque du produit peut être représenté par le nom du sous marché auquel il appartient : médicament princeps, médicament générique. Néanmoins en considérant les différentes cibles et consommateurs, le nom de marque pour le médicament peut être perçu comme le nom du laboratoire pharmaceutique qui l'a fabriqué ou encore le nom commercial lui-même.

- La gamme

La gamme regroupe un ensemble de produits qui répondent aux mêmes types de besoins mais adressés à des clients différents. Pour toute entreprise, le choix d'une politique de gamme (gamme courte ou étendue ; située plutôt en haut, milieu ou en bas de gamme) est fonction de sa politique générale, de sa politique sur le marché considéré et de la structure de ce marché. Une entreprise désirant prendre rapidement une part significative d'un marché aura tendance à développer une gamme importante de produits. Un marché peu segmenté va être occupé par des gammes de produits assez courtes et inversement.

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

Pour le marché du médicament, la majorité des industries pharmaceutiques subdivisent leurs produits en fonction de la spécialité de médecine à laquelle ils appartiennent. Ex : la gamme cardiologie ; la gamme diabétologie...

Une gamme OTC peut exister et comprendra les produits non soumis à la prescription donc en vente libre à l'officine. Dans ce cas les pharmaciens sont les cibles principales.

- Le conditionnement, le design, la vignette, la notice...

Même pour un médicament, le design et le packaging restent importants car il s'agit du premier contact qu'aura la cible avec le produit. Ils peuvent influencer largement son jugement sur le produit lui-même.

Il existe trois niveaux de conditionnement pour le médicament : le conditionnement primaire qui est en contact direct avec le produit (blister, sachet, bouteille, tube, ampoule...) ; le conditionnement secondaire (packaging) qui joue un rôle de protection du conditionnement primaire et de support d'information ; le conditionnement d'expédition nécessaire au stockage et au transport (caisses, palettes...).

Le packaging, qui pour le médicament représente le conditionnement secondaire, a une véritable fonction dans la satisfaction des différentes cibles. Pour le médecin prescripteur, il recherche par exemple des conditionnements adéquats pour la durée de traitement de leurs patients. Le design de ce dernier est un peu moins important. Pour le pharmacien, ce conditionnement ne doit pas prêter à confusion avec d'autres médicaments de son officine, et doit permettre de repérer sans difficulté ce médicament. Le patient quant à lui recherche le maximum d'information sur le médicament (qu'elle soit claire, lisible) et de l'assurance par rapport à la protection qu'apporte le packaging au contenu.

Le packaging doit contenir un minimum d'informations obligatoires :

- Le nom de spécialité et la DCI ;
- Le dosage ;

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- La forme galénique et la contenance (nombre de comprimés, quantité en ml) ;
- Le mode d'administration ;
- Le logo du laboratoire ;
- La composition qualitative et quantitative (sans détails obligatoires des excipients) ;
- Le nom et l'adresse du détenteur de l'AMM ou de la DE (décision d'enregistrement) ;
- Le numéro de la décision d'enregistrement ou d'AMM ;
- Le lot de fabrication, la date de fabrication et de péremption.

### **3.2.2. La politique prix**

Le prix est la valeur commerciale du produit ; la traduction économique de sa valeur sur un marché. Dans la majorité des secteurs, la détermination du prix se base sur :

- La stratégie marketing qui va définir la stratégie de prix ;
- Le coût de revient, la marge nette ;
- Le prix des concurrents ;
- Les contraintes légales ;
- La demande elle-même.

Le prix en général sert d'un instrument de stimulation de la demande. Mais dans le marché du médicament il est légiféré du producteur au patient (en passant par le grossiste et le pharmacien). Il faut souligner aussi que la plupart des médicaments sont supportés par la

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

Sécurité Sociale. Les autorités fixent les marges (fabricant, grossiste, et pharmacien) et aussi le tarif de référence afin de limiter les prix du médicament.

Par exemple pour un laboratoire dont le PPA est aligné au TR, il est plus facilement conseillé, demandé ou substitué car dans ce cas un patient assuré à 100% n'aura rien à payer.

En Algérie la structure de prix se définit comme suit :

- Le Prix de Revient Industriel : il s'agit en réalité du coût de production d'une boîte du médicament. Elle est calculée par le laboratoire lui-même par rapport à toutes les dépenses en relation avec la fabrication de cette boîte. En suite le MIP concède ce prix de revient qui servira à définir le PCSU.
- Le Prix Cession Sortie Usine : il s'agit du prix auquel le grossiste achète le médicament au laboratoire. Pour les laboratoires assurant la production, la marge de production est au taux unique de 20% et pour les laboratoires n'assurant que le conditionnement la marge est de 10%.

$$\mathbf{PCSU = PRI + 20\%(PRI) \text{ ou } PRI + 10\%(PRI)}$$

- Le Prix de Vente Grossiste : c'est le prix auquel le grossiste vend la boîte de médicament au pharmacien. Il bénéficie d'une marge allant de 10 à 20%.

$$\mathbf{PVG = PCSU + 20\% (PCSU)}$$

- Le Prix Public Algérien : c'est le prix d'achat de la boîte de médicament par le patient. La marge du pharmacien peut varier de 20 à 50%. Il s'ajoute aussi le SHP38 qui varie de 0 à 2.5 dinars selon la liste à laquelle appartient le médicament.

$$\mathbf{PPA = PVG + 20\% PVG + SHP}$$

# Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques

---

## 3.2.3. La politique promotion et communication

La promotion est souvent dissociée de la communication, mais il est à admettre que la promotion est un outil de communication sur le produit.

La communication est la composante du mix marketing dont les outils visent à contacter la cible, lui faire connaître le produit et son positionnement et lui donner envie de l'acheter. Elle assure la promotion et la vente des produits.

- **La force de vente**

Pour le laboratoire pharmaceutique, la force de vente est le pilier stratégique. Elle est représentée par deux groupes : les visiteurs médicaux qui se chargent de la relation avec les prescripteurs et les délégués commerciaux qui se chargent de celle avec les officines. Les délégués commerciaux peuvent être sous la tutelle d'un KAM qui assure le pont avec les grossistes qui desservent ces officines. Ces représentants sont les porte-paroles du laboratoire pharmaceutique auprès des professionnels de santé ; ils doivent être bien formés et connaître le laboratoire et ses produits.

L'objectif est d'amener le prescripteur à prescrire les produits du laboratoire et les pharmaciens à les conseiller ou à utiliser leur droit de substitution pour délivrer ces produits.

La force de vente a plusieurs fonctions parmi lesquelles la fonction de :

- Prospecteur : la force de vente recherche des clients éventuels pour les produits qu'elle représente ;
- Visiteur : présentation aux prescripteurs et aux officines des produits du laboratoire, collecte et réponse aux objections, (par visite ordinaire ou des focus) ;
- Marchandiseur (merchandiser) : amélioration de la présentation de ses produits dans les officines par des mises en place ;

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

- Préposé à la vente : prendre les commandes au niveau des officines ;
- Représentant itinérant : visite des grossistes pour inciter et prendre les commandes ainsi que veiller à éviter les ruptures de stocks, (KAM) ;
- Promoteur-merchandiser : promotion du produit et animation des stands lors des salons, foires, congrès, expositions etc.

Pour les délégués médicaux il existe une charte de la visite médicale qui clarifie les missions et les règles à respecter. Cette charte comprend cinq axes :

- Les missions du délégué médical ;
- La qualité de l'information délivrée ;
- Déontologie du délégué médical ;
- Le contrôle de l'activité du délégué médical ;
- Suivi paritaire.
- **La promotion des ventes**

La promotion des ventes comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente (limitée dans le temps) viennent renforcer l'action des autres outils de communication afin de stimuler les achats. Les techniques utilisées sont généralement : les ventes avec primes, les réductions de prix et les essais et échantillons.

Elle se traduit en industrie par les remises et les ristournes en faveur des grossistes et des pharmaciens ; et la réalisation de différents packs qui accordent plusieurs types de privilèges. On peut aussi considérer les différents échantillons gratuits donnés aux médecins comme des

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

promotions de ventes. Un patient qui commence son traitement par ce médicament cherchera à le renouveler en utilisant toujours la même spécialité.

- **Les relations extérieures**

L'objectif principal avec les relations extérieures n'est pas de parler du produit mais de créer ou de renforcer une attitude positive envers l'entreprise auprès de ces différents publics. Le laboratoire se fait connaître, véhicule une bonne image, affirme sa personnalité, gagne la confiance de ses cibles, et peut développer des partenariats avec ces relations.

Les canaux utilisés sont :

- Parrainage (sponsoring) ; mécénat.
- Évènementiel : participation à des événements professionnels.

Le laboratoire pharmaceutique peut aussi organiser des événements : congrès, salons, symposiums. Ces événements permettent d'échanger, d'informer, de former et de mettre à jour les connaissances et savoirs des professionnels de santé. Le laboratoire peut faire intervenir un KOL qui influencera encore plus les participants.

La participation à d'autres événements permet la promotion du laboratoire et des produits par des expositions.

- **Le marketing direct**

Le marketing direct appartient à la notion de marketing one to one, qui regroupe l'ensemble des outils et techniques permettant une relation individualisée avec la cible. Sa caractéristique singulière est l'absence d'intermédiaire entre l'entreprise et la cible.

Le marketing direct est un moyen opérationnel qui s'appuie sur l'utilisation d'un fichier informatisé et de supports de communication spécifiques pour prospector une cible ou lui

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

vendre directement un produit et susciter une réponse rapide. Ses effets sont à court terme par rapport à la publicité ou le mécénat par exemple.

- **La publicité**

La publicité est un moyen de communication qui permet d'atteindre aussi les cibles avec lesquelles l'entreprise n'a pas de contact direct.

La publicité auprès du public d'un médicament n'est admise que dans les cas où :

- - Le médicament n'est pas soumis à une prescription médicale ou au remboursement (médicament OTC) ;
- Le médicament est présenté de façon objective dans la publicité ;
- Son autorisation de mise sur le marché (AMM) ne comporte pas de limitations en matière de publicité ;

La publicité doit nécessairement être accompagnée d'un message de prudence et de renvoi à une consultation médicale en cas de persistance des symptômes. Elle peut utiliser les supports classiques de la publicité (télévision, radio, affichage, etc.). La publicité institutionnelle est admise et se fait en général par l'affichage. Le mix marketing se conclut par l'établissement du plan d'action marketing qui formalise toutes les actions qui permettront d'atteindre les objectifs fixés.

### **Conclusion**

La stratégie commerciale est au cœur de la croissance de l'entreprise. De nombreux dirigeants sont sensibles à l'activité commerciale de leur entreprise compte tenu de l'enjeu stratégique. Maîtriser les tenants et les aboutissants de cette fonction est une démarche de longue haleine. La revue de littérature révèle le lien entre la politique de l'entreprise et la stratégie commerciale, et la stratégie marketing. La stratégie commerciale se concrétise dans le

## **Chapitre I: La commercialisation des produits pharmaceutiques**

---

« marketing mix », qui définit la nature exacte de vos produits ou services, leur prix, les réseaux de distribution et les moyens de communication.

Dans le secteur pharmaceutique, la stratégie commerciale possède des spécificités particulières car elle associe un produit de santé et un objet de commerce. Cependant, les actions commerciales et le plan marketing élaborés sont ajustés en fonction de ce caractère "d'objet de commerce pas comme les autres".

# **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

## **Introduction**

La stratégie commerciale contient des actions qui ont un caractère universel mais se modifie en fonction des circonstances contingentes qu'elle rencontre. En effet, dans le cadre du monopole public, la stratégie commerciale n'existait pas en tant que telle dans les entreprises publiques qui opéraient dans ce secteur.

C'est à la faveur des réformes économiques et le glissement vers l'économie de marché que de nombreuses transformations sont à l'œuvre dans ce secteur. La dynamique concurrentielle induite par l'entrée de nombreux laboratoires étrangers et l'émergence de nombreuses entreprises privées nationales dans la production, l'importation et la distribution des produits pharmaceutiques rend la définition d'une stratégie commerciale primordiale.

Dans ce contexte en effervescence, l'ensemble de ces acteurs prennent conscience que c'est avec une bonne connaissance de l'environnement et une bonne appréciation du marché qu'il est possible de bâtir une stratégie commerciale viable et pertinente.

Ce chapitre pointe les mutations profondes que le secteur pharmaceutique algérien a connues (1). Dans le deuxième point, sont traités l'évolution du marché et les moteurs de croissance et le marché des génériques (2). Le troisième point se penchera sur les circuits de distribution et les acteurs de la distribution dans le contexte algérien (3).

## **1. Les mutations du secteur pharmaceutique algérien**

Le glissement du monopole public à la concurrence a induit des changements d'ampleur. À la fois au niveau de la structure, de l'organisation et la dynamique concurrentielle du secteur pharmaceutique algérien.

### **1.1. Le changement d'ampleur dans la structure du secteur**

La commercialisation des produits pharmaceutiques est une activité qui s'est réinventée suite à la libéralisation du secteur pharmaceutique en 1990.

#### **1.1.1. La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le cadre du monopole public**

La commercialisation des produits pharmaceutiques en Algérie était et reste une activité stratégique. Cette activité contient la distribution de gros et la distribution de détail en

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

officine. La distribution de gros était assurée par la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) qui avait pour mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la production et la commercialisation de gros des produits pharmaceutiques. La PCA approvisionnait les officines publiques et celles qui relevaient du secteur privé. Notons que la stratégie commerciale était limitée principalement à la distribution des produits pharmaceutiques importés et ceux produits par la PCA.

Cette organisation de l'activité de commercialisation va connaître un changement à la faveur des réformes économiques initiées en 1982. Les entreprises publiques de l'industrie sont au cœur de ces transformations<sup>13</sup> qui ont porté essentiellement sur la restructuration organique, la restructuration financière des entreprises et l'autonomie de gestion des entreprises publiques.

La restructuration organique des entreprises est induite par la taille des sociétés nationales organisées en grandes structures très concentrées et placées en situation de monopole dans leur branche d'activité. Le gigantisme<sup>14</sup> de ces complexes devenus un lieu d'accumulation de capital, au dépens de l'effet de production, entraînant peu d'économie d'échelles et les coûts liés à la "macrocéphalie d'une bureaucratie interne qui ne participe pas directement au processus de production"<sup>15</sup>. Le choix d'un découpage des sociétés d'Etat en des entreprises de petites et moyennes tailles relativement plus spécialisées et dont les missions sont plus précises et plus maîtrisées est adopté. Cette atomisation s'est accompagnée d'une déconcentration régionale qui consistait à transférer de la capitale vers l'intérieur du pays des sièges sociaux.

C'est dans cette perspective que la PCA a donné naissance aux trois Pharms et à l'entreprise Nationale de production pharmaceutique (l'ENPP) créée par décret 82/61, promulgué en avril 1982 et avait le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et l'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien. Trois ans plus tard, l'ENPP, s'est transformé en Sidal, créée par décret datant de 1985.

En plus de l'entreprise spécialisée dans la production, la restructuration de la PCA a donné naissance aux trois PHARMS spécialisées dans les fonctions d'importation et de distribution

---

<sup>13</sup> Boudjenah Yasmine (2002), Décomposition d'une industrie: la restructuration des entreprises publiques (1980-2000), l'Etat en question. L'Harmattan.

<sup>14</sup> Bennisad, (1994), Algérie, restructuration et réformes en Algérie ou l'indicible ajustement structurel, Ed OPU, Algérie.

<sup>15</sup> Chignier Antoine (2009), Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement, Université Lyon 2.

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

de gros. Un découpage géographique a été également effectué. C'est ainsi que l'ENAPHARM dont le siège était fixé à Alger était chargée de l'approvisionnement de la région centre du pays. L'ENOPHARM dont le siège était à Oran approvisionne la région Ouest et ENCOPHARM dont le siège était à Constantine assurait l'approvisionnement pour la région Est du pays.

Ce monopole confié aux PHARMS, plus précisément le monopole d'importation, a fortement influé sur les modalités d'approvisionnement externes du marché intérieur quant « à la diversification des sources d'approvisionnements, quant aux techniques et procédures d'achat, de plus en plus marquées par la généralisation des appels d'offre, lancés souvent en génériques »<sup>16</sup>.

L'environnement légal qui permettait l'encadrement du secteur pharmaceutique confiait le monopole aux entreprises publiques. En effet, la loi n°85-05 du 16 février 1985 stipulait que "la fabrication de produits pharmaceutiques relève des entreprises nationales" (Art.&184) et "l'importation et la distribution de gros des produits pharmaceutiques relèvent de l'Etat"(Art.186).

Aussi, malgré la multiplication des entreprises n'a pas véritablement modifié la dynamique concurrentielle du secteur puisque les approvisionnements avaient pour origine les importations que les trois Pharms distribuaient aux différentes pharmacies (publiques et privées).

L'activité de commercialisation des produits pharmaceutique étant sous le monopole de l'Etat assurait une fonction comme toutes les autres. Ce monopole a exclu toute intervention directe de concurrents qu'ils soient étrangers ou nationaux. A partir de l'année 1990, des changements d'ampleur ont eu lieu. Le privé national se cantonnait dans la distribution de détail en officine.

### **1.1.2. Evolution de l'environnement institutionnel**

Pour expliquer le changement de la dynamique concurrentielle du secteur, il est important de cerner l'évolution de l'environnement légal. C'est ce dernier qui a induit une effervescence dans le secteur et dans l'activité de commercialisation. En effet, la libéralisation et l'ouverture à la concurrence s'inscrivent dans un contexte de réduction du rôle de l'Etat au profit du privé.

---

<sup>16</sup> Oufriha, (1992, p.299), Cette chère santé: une analyse économique du système de santé en Algérie, OPU.

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

Il s'agit d'un nouveau mode de gestion marqué à la fois par l'intervention de manière active du privé (national et étranger) et l'émergence de multiples acteurs. Nous évoquons l'Etat, le privé national, désormais reconnu comme partenaire et le privé étranger dont l'intervention reste incontournable.

Cette dynamique est induite par la promulgation de deux lois. La première est la loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit qui amorce la liberté d'investir et la mise en œuvre de la politique de "laisser-faire" pour attirer les investissements direct étrangers. Quatre dispositions sont importantes à préciser: la suppression de la règle de majorité au capital social pour le partenaire algérien; l'investissement peut être direct ou en partenariat avec une personne publique ou privée; la liberté accordée aux banques d'Etat, transformées en Sociétés par Actions (SPA) d'agir envers toute clientèle (des particuliers, des entreprises publiques ou des entreprises privées) et la création du Conseil National de la Monnaie et le Crédit doté de pouvoirs les plus étendus en matière d'encadrement de l'économie, d'encadrement de nationaux à l'étranger et l'encadrement de bureaux, banques et établissements financiers algériens et étrangers.

La seconde est la loi 90-16 du 07 août 1990<sup>17</sup> portant loi de finance complémentaire de 1990 qui enclenche un mouvement de désétatisation du commerce extérieur<sup>18</sup> et qui autorise les concessionnaires et les grossistes agréés à importer des produits de consommation, des biens d'équipement et des biens de consommation industriels pour la revente en l'état. Celui de l'autorisation subordonnée à l'engagement (après deux ans) à promouvoir et d'organiser les modalités de l'investissement ultérieur dans la production de biens et/ou services, selon un calendrier à proposer à l'appui d'une formule de promotion (réservation d'un pourcentage de chiffre d'affaires, un engagement d'un programme d'investissement par lots successifs, caution bancaire...)<sup>19</sup>.

Par ailleurs, pour mieux encadrer la commercialisation des produits pharmaceutiques, le décret n° 92-285 du 06 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques a été promulgué.

### **1.2. Le changement de la dynamique concurrentielle du secteur**

---

<sup>17</sup> Journal officiel n°34 samedi 11 août 1990.

<sup>18</sup> Abbas (2012)., "*l'ouverture internationale de l'Algérie. Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme*", in *Revue Tiers monde* 2012/2 n° 210), pp. 51-68.

<sup>19</sup> Règlement de la banque d'Algérie n°90-04 du 08 septembre 1990

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

Ce cadre légal a créé une opportunité d'affaires définie comme le processus conduisant l'entrepreneur à mettre en relation un produit (et/ou un service) avec une cible commerciale et se traduisant par la mise en évidence de l'existence d'une possibilité de gain économique (ou une source de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles<sup>20</sup>. Cette opportunité a été identifiée par à la fois les laboratoires pharmaceutiques étrangers et par les privés nationaux.

### **1.2.1. La concurrence des laboratoires étrangers**

La liberté d'investir débute à la promulgation de la loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit qui marque un tournant décisif pris par l'Algérie d'un point de vue général et le secteur pharmaceutique en particulier vis-à-vis de l'investissement privé étranger. L'article 183 de la loi sur la monnaie et le crédit indique en effet, que "les non-résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes activités non expressément réservées à l'Etat ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi". Cet investissement peut être direct ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée.

C'est dans ce cadre, que de nombreux laboratoires étrangers ont investi en Algérie. Nous comptons de nombreux "big pharmas" qui ont implanté des filiales et noué des accords de partenariat avec le groupe Sidal.

- Les filiales: Une filiale est une unité de production de nationalité locale indépendante juridiquement de la maison mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Dans le secteur pharmaceutique, de nombreuses entreprises sont des filiales des laboratoires étrangers qui décident de s'implanter en Algérie en fonction d'une stratégie mondiale ou régionale de conquête de nouveaux marchés. Nous comptons: Sanofi, Glaxo Smith Kline, Aldaph, Trust Pharma, Dar el Dawa, Sandoz, Hikma, El Kendi...etc.
- De nombreuses joint-ventures entendues comme des " accords industriels qui portent sur la réalisation en commun avec les laboratoires étrangers des unités pour la fabrication des médicaments en Algérie" ont été créés avec le groupe Sidal. Les partenaires sont: Pfizer, Sanofi, Dar El Dawa, Abolmed, Julphar, Glaxo Wellcome, Taphco, etc.

---

<sup>20</sup> Fayolle, Vertraete, "*Paradigmes et entrepreneuriat*", in revue de l'Entrepreneuriat, vol, 4, n°4, 2005.

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

- des accords de licence qui font parties des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire. L'intérêt de ce type de contrat est l'acquisition par cette voie le savoir-faire de fabrication de produits pharmaceutiques.
- des accords de façonnage pharmaceutique qui porte sur la réalisation des produits des partenaires, pour leur compte dans les ateliers de Sidal.

Le marché du médicament est dominé "à hauteur de 45% environ, par 5 groupes étrangers, Sanofi-Aventis, Galxo-Smith-Kline, Novartis, Pfizer et Hikma.

### **1.2.2. La concurrence des entreprises privées nationales**

Jusqu'à 1990, le privé algérien était cantonné dans la distribution de détail. Mais, cette situation a connu une profonde transformation suite à la réforme du commerce extérieur qui autorise l'installation de grossistes et concessionnaires habilités sur agrément à effectuer des importations de marchandises destinées à la vente. Cette réforme a suscité un engouement réel de la part du privé.

De nombreux importateurs, parfois étrangers au secteur de la santé, se sont lancés dans le médicament.<sup>21</sup> D'autres sont associés ou des représentants de laboratoires étrangers. Les statistiques montrent que le développement du privé dans l'activité d'importation a été exclusivement rapide dans le secteur.

Mais, parce que la réglementation stipulait l'obligation d'investissement, la réponse à cette obligation s'est matérialisée par des investissements d'une valeur de 15 milliards de dinars réalisés.

De nombreuses unités de production ont été implantées par les entrepreneurs privés nationaux qui ont pris la décision de s'engager véritablement dans la production. Ces unités sont des "créations absolues"<sup>22</sup> pour lesquelles un agrément d'exploitation est délivré. L'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et de distribution n'est accordée qu'après la vérification et puis la validation des locaux réservés au stockage et/ou la fabrication, des équipements (de manutention, de production, de conditionnement) et le personnel en nombre

---

<sup>21</sup> LEJEUNE Alain et BOUTOUCHENT Zein, (2007, Analyse de la filière inndustrie pharamceutique, Rapport principal Euro-Développement PME Alger, Octobre 2007.

<sup>22</sup> Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J., *Management stratégie et organisation*, 5<sup>eme</sup> Edition, Paris, Vuibert, 2004.

## Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien

et qualifications suffisantes. C'est à l'issue de cette validation que le ministère concerné délivre un agrément d'exploitation au demandeur (dans un délai maximum d'une année).

Le rapport du CNES (2003) a recensé, 31 sociétés dont 18 sont spécialisées dans la production et 13 dans le conditionnement. Amalou et Dahache (2007) font état de 134 entreprises d'au moins 20 salariés (38 entreprises de fabrication et 96 entreprises de conditionnement). L'étude d'Ubifrance (2009:81) a recensé: 84 fabricants de produits pharmaceutiques et 23 entreprises de conditionnement". Le rapport du CNES (2010) se référant aux données du ministère indique un chiffre de 116 unités de production pour l'année 2009. Les données du MSPRH indiquent un chiffre de 150 unités agréées en 2017.

Certes, le nombre exact d'entreprises de production et de celles dont l'activité se limite au conditionnement n'est pas connu avec exactitude, mais, les statistiques de création relevées par ces sources d'informations peuvent être interprétées comme un indice marquant de la dynamique entrepreneuriale du secteur.

**Tableau n°5 :** Les laboratoires pharmaceutiques algériens<sup>23</sup>

Les leaders	Laboratoires de taille intermédiaire	Laboratoires de petite taille
Prodiphal, Biopharm, LPA, Merinal	Pharmalliance, LGPA, Propharmal, UPC, Generic Lab, LAM, Groupe Santé, Lad Pharma	Isopharm, Salem

Source: Ubifrance (2009:83)<sup>24</sup>

Cette reconfiguration du secteur a fait émerger une concurrence entre les laboratoires entre eux, les entreprises privées nationales et le groupe public Sidal. La question de l'augmentation des parts de marchés dans un marché aussi prometteur se posait pour chacun de ces acteurs.

### 2. Evolution du marché pharmaceutique algérien

Le marché pharmaceutique est en forte croissance. De nombreux facteurs expliquent cette croissance rapide dans le contexte algérien.

#### 2.1. Le marché en forte croissance

<sup>23</sup> Non compris les laboratoires étrangers dotés d'usines en Algérie

<sup>24</sup> Ubi France (2009), Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie: perspectives et opportunités.

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

L'économie algérienne se base sur un produit intérieur brut (PIB) de 120 Milliards de dollars en 2006 avec un PIB par habitant de 3 487 US dollars<sup>1</sup> Ce marché est très faible par rapport au marché mondial (en 2009, le marché algérien représente 0,2% du marché mondial soit moins de la moyenne évaluée à 0,5%). Pourtant, il occupe le troisième rang dans le continent africain, après l'Égypte et le Nigéria. Il est développé et en forte croissance. Évalué à 600 millions de dollars US en 1995, à 2 milliards de dollars en 2010 et a atteint trois milliard de dollars en 2013 (Derkaoui, 2013).

### **2.1.1. La taille du marché**

Le système de santé dans son ensemble détermine la taille et la dynamique de développement du secteur pharmaceutique (la construction des infrastructures sanitaires, l'amélioration des conditions d'accès à des structures de santé dans les régions rurales ; l'extension du réseau de distribution de détail de médicaments).

Le rythme de croissance de la consommation globale connaît une évolution d'une importance considérable. Cette croissance du marché algérien est fonction de plusieurs paramètres : le premier est la croissance de la population qui a atteint 35,9 millions en 2009, alors qu'elle était de 33,8 millions d'habitants et de 32,6 millions d'habitants en 2005 et 33,5 millions de personnes en 2006. Dans le rapport sur l'industrie pharmaceutique (2007) Amalou et Dahache estiment l'accroissement de la population algérienne à 1,5% pour la prochaine décennie à 33,5 millions de personnes en 2006, 33,8 millions d'habitant en 2007, et de 34,4 millions en 2008.

Par ailleurs, le secteur de la santé a bénéficié d'un programme de développement « 2010-2014 ». Une enveloppe financière de 619 millions de dinars pour la réalisation de 172 hôpitaux, 45 complexes spécialistes de santé pour la prise en charge des handicapés.

### **2.1.2. Les médicaments génériques en Algérie**

L'avènement des médicaments génériques favorisé par l'expiration de la majorité des princeps comporte plusieurs avantages :

- L'absence de recherche et développement à supporter ;
- Le prix de vente réduisant les dépenses de santé et facilitant l'accès aux soins des populations surtout des pays moins avancés.

---

<sup>25</sup> Lejeune et Boutouchent, (2007), op cité

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

Le médicament générique représente 37.92 % du marché algérien du médicament avec une consommation de 33,6% en 2004 pour passer à 37,72 % en 2006 et ensuite à 41% à fin 2007, alors que ce taux est de l'ordre de 50% dans les pays développés. Ce qui a conduit le gouvernement algérien à sceller une nouvelle politique nationale du médicament en prenant des mesures en faveur de la promotion et de la généralisation de l'utilisation des médicaments génériques.

Sa politique compte par ces mesures incitatives non seulement pour vulgariser l'utilisation du générique, mais aussi attirer les opérateurs économiques à investir dans ce créneau. En effet, tout investisseur désirant produire « effectivement et rapidement » les médicaments génériques bénéficieront d'une manière graduelle d'importants avantages. Le Conseil du gouvernement a rappelé que 76% des besoins de l'Algérie en médicaments sont importés et que la production nationale ne représente que 24%. En favorisant l'utilisation du générique, le gouvernement entend également réduire un tant soit peu la facture du médicament. Car le générique coûte moins cher et a les mêmes effets thérapeutiques.

Malgré ces facteurs incitatifs, il y a eu plusieurs controverses concernant surtout leur efficacité et leur tolérance ; faisant de leur acceptation par la population un énorme défi. L'industrie pharmaceutique en Algérie est essentiellement composée de producteurs de génériques locaux et de grandes firmes installées pour assurer leur production. Ceci se justifie par la politique de la production locale et de la promotion du générique prônée par l'Etat Algérien.

Actuellement, l'Algérie représente le deuxième marché pharmaceutique Africain après l'Afrique du Sud. Elle vise à couvrir à plus de 70% les besoins nationaux en matière de médicaments par la production locale dont la couverture est estimée à de 47% en 2017. Cependant la plupart de la population demeure encore réticente face à cette production nationale et se sent obligée à la consommation à cause des ruptures de stocks.

Au départ la production locale était détenu par des opérateurs publics principalement le groupe SAIDAL, qui s'est vu concurrencer rapidement par un grand nombre d'opérateurs privés dès l'ouverture du secteur au privé.

## Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien

Figure n°6 : Historique du marché pharmaceutique Algériens jusqu'en 2008.

Année	Événement
1990	Ouverture du marché pharmaceutique
1992	Publication du décret 92-284 relatif à l'enregistrement des produits pharmaceutiques
2000	Volonté de régulation des importations par la suspension des enregistrements
2001	Arrêté du 23 septembre 2001 : Mise en place du prix de référence
2001	Apparition des premières mesures de suspension des agréments d'importation .Loi de finance 2001
2002	Volonté politique de promouvoir le médicament générique et Volonté politique de promouvoir la production nationale
2003	Publication d'une liste de 120 produits interdits à l'importation et Instruction ministérielle pour la généralisation du médicament générique
2004	Premières orientations officielles vers une libéralisation du secteur sous injonction politique des plus hautes autorités du Pays.
2005	Ratification de l'Accord avec l'union européenne (1.9.2005)
2005	Mises en conformité sectorielles en perspective de l'Adhésion à l'OMC Arrêté du 29.12.2005 : Mise en place du prix de référence
2005	Libéralisation de l'octroi des agréments d'importation
2005	Ouverture du Marché hospitalier
2005	Publication du nouveau cahier de charge à l'importation (6.6.2005)
2008	Engagement opposable aux Importateurs pour le respect d'un Ratio de 45 % en Génériques Projet Arrêté fixant la liste des tarifs de référence Projet Décret fixant les marges plafonds Amendement de la Loi 85-05 portant création de l'Agence du Médicament

Source : ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière algérien.

L'instruction n°005 du 07 Septembre 2003 du Ministère de la santé relative « à la généralisation du médicament générique » vient consolider la volonté des pouvoirs publics à faire du développement du médicament générique un axe important et stratégique de sa politique du médicament. Cette instruction stipule que :

- L'enregistrement d'un médicament de marque ou princeps n'est autorisé qu'en l'absence d'un médicament générique et dans les limites d'un surcoût éventuel par rapport au tarif préférentiel pour la DCI se situant au maximum à 25% ;
- La fabrication des produits de marque, sous leur forme générique est encouragée et facilitée par les autorités administratives et sanitaires. Cet encouragement concerne la priorité et l'accélération des délais d'enregistrement et de validation des procédés de fabrication ;

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

- Les médicaments fabriqués localement ne seront plus importés lorsque la production nationale satisfait aux besoins du marché.

Cette volonté affichée des pouvoirs publics de promouvoir le médicament générique et la fabrication locale a été confirmée, par la décision du gouvernement prise le 30 novembre 2008 interdisant l'importation de médicaments produits localement en quantité suffisante. La production locale de médicaments fait aussi l'objet d'une exonération explicite des droits et taxes sur les intrants et la mise en place d'un tarif de référence avantageux pour le remboursement.

Les avantages fiscaux accordés au secteur de l'industrie pharmaceutique se retrouvent dans la Note n° 248/DGD/D420/06 du 15/08/2006, suite au Décret exécutif n° 06 -158 du 15 Mai 2006 modifiant et complétant le décret exécutif n°01- 309 du 16 Octobre 2001 fixant les modalités de mise en œuvre des dispositions de l'article 39 de la loi de finances pour 2001 relatives à l'exonération des droits et taxes des produits chimiques et organiques destinés à la fabrication des médicaments :

- Personnes bénéficiaires : Les entreprises du secteur de l'industrie pharmaceutique agréées par le Ministère chargé de la Santé.
- Produits et matières concernés par les avantages : Les produits et matières ouvrant droit à l'exonération sont ceux repris en annexe du décret exécutif n°06 -158 du 15 mai 2006.
- Avantage fiscal accordé : Exonération des droits et taxes des produits chimiques et organiques destinés à la fabrication des médicaments.
- Conditions d'octroi de l'avantage :
  - a) Le bénéfice de l'exonération est subordonné à la présentation d'un programme des importations prévisionnelles annuelles pour visa technique délivré, chaque année, par le Ministère chargé de la Santé ;
  - b) L'entreprise importatrice est tenue d'informer mensuellement le Ministère chargé de la Santé des réalisations de ses importations prévisionnelles ;

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

- c) La présentation de l'attestation de franchise TVA à l'appui de la déclaration en douane.

Selon de récentes prévisions de Markets and Research, l'environnement pharmaceutique en Algérie favorise le développement de l'investissement local. Cette tendance donne lieu à l'émergence des investissements conduits par les majors, à l'image du française Sanofi-Aventis qui projette de lancer une unité de production de produits génériques alors qu'il enregistre déjà un taux de croissance supérieur à 10 %.

Le recours aux médicaments génériques aux dépens des princeps a aiguisé l'appétit des autres grandes marques qui se sont introduites dans le marché algérien, à leur tête la britannique GlaxoSmithKline (GSK), la suisse Novartis et l'américaine Pfizer. En effet<sup>13</sup> autres laboratoires pharmaceutiques sont intéressés par l'Algérie -mis à part les laboratoires Jordaniens, présents depuis longtemps en Algérie- de divers pays, à savoir d'Allemagne, d'Espagne, du Japon, d'Italie, de l'Arabie saoudite, d'Egypte, du Maroc, de la Grèce, de la Serbie, et de l'Inde ont émis le vœu de venir s'installer en Algérie et d'y implanter officiellement leurs filiales.

Les autorités sanitaires ont en effet exigé, dans une correspondance datée du 31 mars 2008, des laboratoires qui souhaitent enregistrer leurs médicaments en Algérie d'y créer une représentation permanente. Cette dernière condition a été exigée en effet par les autorités sanitaires algériennes afin de permettre une identification rapide de la responsabilité pharmaceutique et le lancement de poursuites judiciaires en cas de problème de santé publique lié à la consommation de médicaments. " La décision du ministère de la Santé répond au souci de préservation de la santé publique. En cas de problème sur un médicament, les autorités pourront déclencher rapidement des poursuites judiciaires contre les responsables du laboratoire qui a commercialisé le produit ", a déclaré un haut responsable du ministère de la Santé. Il faut signaler, à ce titre, qu'auparavant, la responsabilité d'un produit pharmaceutique importé n'incombait en fait qu'au ministère. En plus du fait que ceux qui les enregistraient n'étaient pas domiciliés en Algérie d'où, la problématique dans les cas de la séparation des responsabilités.

# **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

## **2.2. Les moteurs de croissance du marché pharmaceutique algérien**

De nombreux facteurs augurent une croissance soutenue du marché algérien des produits pharmaceutiques. L'allongement de l'espérance de vie, la transition démographique et épidémiologique rendent les besoins en produits de santé de plus en plus importants.

### **2.2.1. L'allongement de l'espérance de vie**

Le second paramètre, qui constitue un réel moteur de croissance est lié à l'allongement de l'espérance de vie des hommes (74,6 ans) et des femmes (76,7 ans) et les pathologies liées au vieillissement. D'après le rapport du CNES (2006), l'importance de la population âgée de 60 ans et plus, est passée de 1,7 millions en 1995 à près de 2,4 millions en 2005, soit une augmentation en moyenne annuelle de 3,5%. Le nombre de personnes qui ont plus de 65 ans est de 1 745 000 (statistiques de 2007) soit 4,6% de la population.<sup>26</sup>

### **2.2.2. La transition épidémiologique**

Le troisième est la transition épidémiologique que connaît le pays et qui détermine les choix stratégiques dans l'affectation des ressources budgétaires. Si les maladies infectieuses tendent à régresser, émergent en revanche de maladies chroniques avec le vieillissement de la population et le changement des modes de vie. Ces maladies ont un impact sur la situation sanitaire algérienne. En effet, l'incidence des maladies transmissibles est passée de 80% en 1971 à 30% en 2005. Alors que les maladies cardio-vasculaires sont au premier rang des maladies qui prévalent en Algérie, les cancers viennent en second plan et le diabète qui a une incidence relativement élevée (Ubifrance, 2009).<sup>27</sup>

En plus, de l'affectation des ressources en fonction de l'incidence des maladies qui prévalent en Algérie, la priorité est donnée à la prévention. La couverture vaccinale est proche de 95%. Le vaccin de l'Hépatite B a été introduit et en 2007, la réflexion quant à l'utilité de conseiller le vaccin contre le cancer du col de l'utérus (Ubifrance, 2009).<sup>28</sup>

Dans cette perspective, la consommation pharmaceutique par tête d'habitant est passée de 20 dollars à 40 dollars en 2007. L'ONUDI (2006), établit les prévisions pour la consommation par habitant et du marché du médicament en Algérie

---

<sup>26</sup> A.LEJEUNE, Z.BOUTOUCHENT, Analyse de la filière industrie pharmaceutique, Algérie, 2007.

<sup>27</sup> Agence française pour le développement international des entreprises « Ubifrance ».

<sup>28</sup> op-cité,

## Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien

---

Tableau n° 6: Les prévisions de consommation par habitants.

Prévisions	Consommation par habitant	Évaluation du marché
2010-2015	150 à 200 Euros	8 milliards d'Euros

Source : Prévisions Rapport ONUDI-OMS/2006.

### 2.2.3. La prise en charge financière des besoins de santé

Le ministère du Travail et de la sécurité sociale est aussi impliqué dans le marché national du médicament. Cela découle fondamentalement de sa position d'administration de tutelle de la CNAS qui est une institution qui intervient dans le remboursement des frais de soins médicaux ainsi que des médicaments, à travers le Comité technique de remboursement qui décide, depuis avril 2006, des produits à rembourser selon un tarif de référence.

La CNAS et la CASNOS sont les deux organismes de santé qui gèrent l'assurance maladie. Les dépenses qu'elles couvrent, concernent majoritairement celles des médicaments. En 2011 elles étaient à 110 milliards de dinars soit 59% des dépenses de santé et atteignent en 2017, 68% des dépenses totales de santé.

L'extension de la couverture sociale par l'assurance maladie et l'adoption du système du tiers-payant pour les malades chroniques. La mise en place du tarif de référence pour le remboursement des médicaments, promotion des médicaments génériques (priorité aux génériques en 2006). La consommation des génériques représentent 20% de la consommation globale de médicaments. Le ministre des affaires sociales encourage l'utilisation et la prescription du médicament générique.

### 3. Les circuits de distribution des produits pharmaceutiques

Après avoir été fabriqué par les laboratoires pharmaceutiques, le médicament est distribué, soit pour les officines de pharmacie ou pour les hôpitaux. Certains médicaments sont distribués pour les deux circuits (pharmacie/hôpitaux).

La distribution du médicament suit un processus long qui diffère d'un circuit à un autre (le circuit par lequel on le distribue). Les médicaments sont distribués aux officines par les

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

grossistes répartiteurs. Le terme "répartiteur" apparaît en 1920 pour désigner les grossistes assurant l'approvisionnement des officines en médicaments. Le répartiteur grossiste est celui qui achète des produits pharmaceutiques, procède à leur stockage, puis les distribue auprès des officines et des pharmacies à usage intérieur d'établissements de santé en respectant les obligations de service public et les bonnes pratiques de distribution. Par ailleurs, la pharmacie centrale des hôpitaux (PCH) qui est une entreprise du médicament pour les pharmacies à usage interne (PUI) (hôpitaux, cliniques, maisons de santé...etc.) par des offres publiques d'achat régie par le code des marchés publics.

### **3.1. Présentation des circuits de distribution**

Les circuits de distribution du médicament sont de deux types: les pharmacies d'officine et les établissements de soins ou hôpitaux.

#### **3.1.1. Définition de la pharmacie d'officine**

Nous prendrons en considération deux définitions de la notion de la pharmacie d'officine. La première est celle donnée par le dictionnaire LAROUSSE et celle du code de la santé publique. Le dictionnaire LAROUSSE définit la pharmacie d'officine comme une "science appliquée à la conception, la préparation et la distribution des médicaments." Elle relève de la profession de pharmacien et l'officine est le lieu où sont préparés, conservés, remis au public les médicaments.

Sur le plan juridique, l'officine de pharmacie est la structure d'exercice d'une profession médicale ordinaire sous monopole qui répond également à la norme juridique des activités commerciales. Le code de santé publique définit la pharmacie d'officine à l'art. L. 5125-1 comme : "l'établissement affecté à la dispensation au détail des médicaments, produits et objets mentionnés à l'article L. 4211- 1 (les produits relevant du monopole pharmaceutique) ainsi qu'à l'exécution des préparations magistrales et officinales".

Aussi, la pharmacie d'officine exerce un commerce pas comme les autres car elle a un caractère pluridisciplinaire. Elle croise une logique de santé et de commerce. C'est une profession très réglementée car le pharmacien doit respecter un certain nombre de règles dans l'exercice de ses fonctions. Dans le cas de non-respect de ces règles il s'expose à des sanctions telles qu'un blâme, une interdiction d'exercice temporaire ou dans les cas les plus

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

graves, une interdiction d'exercice définitive. Des poursuites civiles et pénales peuvent également être engagées.

En plus de sa définition, le mode de fonctionnement est également assez particulier. D'abord, au sein d'une pharmacie, il est obligatoire qu'un pharmacien titulaire soit présent. Ensuite l'approvisionnement d'une pharmacie et de ses stocks est possible grâce à la distribution en gros. Cette distribution est réalisée par des grossistes répartiteurs. Nous entendons très souvent l'expression "la pharmacie de garde" et le groupement de pharmacie. Explicitons les deux expressions:

- la pharmacie de garde: tenue d'adhérer aux services de garde et d'urgence. En effet, le principe de la pharmacie de garde implique qu'une pharmacie ouvre en dehors des jours habituels d'ouvertures c'est-à-dire les week-ends et jours fériés. La pharmacie d'urgence ouvre quant à elle en dehors des horaires d'ouvertures habituels c'est-à-dire la nuit.
- Le groupement de pharmacie: Plusieurs pharmacies peuvent former un groupement de pharmacies (ou groupement officinal). Dans ce cas, la gestion de l'officine est simplifiée et les pharmacies peuvent bénéficier de nombreux avantages.

### **3.1.2. Les établissements de soins**

Les établissements de santé, publics ou privés, assurent les examens de diagnostic, la surveillance et traitement des malades, des blessés et des femmes enceintes en tenant compte des aspects psychologiques du patient. Ils peuvent donc être publics ou privés, hôpitaux ou cliniques qui disposent de pharmacies à usage intérieur.

- **Les hôpitaux**

L'hôpital peut se définir comme « un lieu destiné à prendre en charge des personnes atteintes de pathologie et des traumatismes trop complexes pour pouvoir être traités à domicile ou dans le cabinet d'un médecin » « L'hôpital est un lieu de développement du corps social et son organisation doit être propice à l'épanouissement des hommes qui le servent, c'est une entreprise de soins à haute technicité ouvert à tous, où les techniques médicales et managériales requièrent de nouveaux savoir en rapport avec l'importance croissante des phénomènes de société qui pèsent sur l'hôpital public » « L'hôpital est un établissement où l'on soigne les malades, où l'on redonne la vie. Il offre le traitement des patients par le

## Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien

---

personnel et les équipements spécialisés, et souvent, mais pas toujours prévoyant du séjour des patients à plus long terme.»

Pour pouvoir soigner les patient les hôpitaux sont munis de médicament, on retrouve ces derniers dans les PUI (pharmacie à usage intérieur) aussi appelée pharmacie hospitalière « Qui est un Service médico - technique de soutien aux technique, de soutien aux activités thérapeutiques, de diagnostic et de prévention qui doit assurer : de prévention qui doit assurer : l'approvisionnement le stockage la dispensation Et la gestion du produit pharmaceutique »

- **Les cliniques**

Définition du grand dictionnaire terminologique : Établissement, le plus souvent privé, où sont offerts des soins ambulatoires et des consultations. Comme pour les hôpitaux les cliniques aussi procèdent une pharmacie à usage intérieur, la gestion des deux est différents mais le principe d'utilisation.

### 3.2. Les acteurs de la distribution du médicament

Pour s'approvisionner en médicaments les hôpitaux, les cliniques et les pharmacies ont des procédures différentes ; les hôpitaux et les cliniques passent par un organisme appelé la PCH qui est la pharmacie centrale des hôpitaux, les pharmacies comptes a elles passent par des grossistes appelés répartiteurs.

Les acteurs de la distribution sont donc :

- **Les producteurs:** Ce sont les laboratoires pharmaceutiques qui fabriquent, importent et vendent les médicaments aux grossistes répartiteurs. Selon les entreprises du médicament, les laboratoires pharmaceutiques répondent à des normes de qualité garantissant le respect de l'hygiène, de l'environnement et de la sécurité dans le but d'assurer aux patients un standard de qualité élevé.
- **les grossistes répartiteurs:** Le terme répartiteur apparait pour la 1ere fois en 1920 ; mais ce n'est que durant la seconde guerre mondiale que le métier de grossiste répartiteur est reconnu grâce à la réglementation que les autorités ont mis en place. Le CSP à l'article L.5124-2 les définit comme : « l'entreprise se livrant à l'achat et au stockage de médicament expérimentaux, en vue de leur distribution en gros et en l'état ». Le principe de ces grossistes est d'acheté les médicaments aux laboratoires

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

pharmaceutiques pour les revendre (distribuent) en gros ou en détail aux pharmacies d'officines ; ils servent donc d'intermédiaire.

- Ils doivent être propriétaires de leur stock ;
- Ils doivent également être en mesure de livrer chaque officine une fois par jour ;
- Ils doivent desservir toute pharmacie de son territoire qui lui en fait la demande.

L'avantage de passer par un grossiste répartiteur réside dans le fait qu'ils disposent d'une large gamme de produit disponible rapidement, mais aussi parce qu'ils font des remises sur les médicaments mais qui malheureusement sont plafonnés par la législation.

- **La PCH (la pharmacie centrale des hôpitaux)**

C'est un établissement public à caractère industriel et commercial, mis sous tutelle du ministère de la santé et de la réforme hospitalière, est un acteur central dans l'industrie pharmaceutique algérienne et un fournisseur incontournable des établissements public de santé.

Elle veille à satisfaire les besoins des établissements publics de santé en produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques dans le cadre de la procédure d'achat aux profits de ces établissements. La PCH est habilitée à commercialiser des produits pharmaceutiques aux profits d'autres clients tels que les établissements privés de santé.

Dans le cadre de la politique nationale de santé, la PCH a pour mission :

- D'approvisionner les établissements publics de santé en produits pharmaceutiques et en dispositifs médicaux, dans le cadre de la procédure d'achat pour compte au profit de ces établissements. La liste des produits est fixée par décision du ministre chargé de la santé ;
- D'élaborer et de réaliser des programmes d'approvisionnement à partir de la production nationale ;
- D'élaborer un programme d'importation des produits pharmaceutiques sur la base des produits nationaux exprimés par le ministère chargé de la santé,

## Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien

---

De commercialiser les produits pharmaceutiques au profit des établissements de santé public et privé,

De commercialiser les produits pharmaceutiques au prêt des établissements agréés chargés de la distribution de produit pharmaceutique et des officines pharmaceutiques ;

- Procéder à l'exécution des actions de régulation des approvisionnements en produits pharmaceutiques, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ; de fabriquer des médicaments, notamment les médicaments génériques ;
- De procéder au conditionnement des produits pharmaceutiques,

De mettre en place des points de vente au détail de produits pharmaceutiques destinés à assurer la disponibilité des produits à travers le territoire national ;

- D'apporter une assistance technique, dans le cadre d'un partenariat, à tout opérateur intervenant dans l'industrie pharmaceutique ;
- De réaliser des sujétions de services publics fixées à l'article 4 bis conformément au cahier des charges joint au décret.
- **Clients/ patient ou malade:** Une personne a besoin d'un médicament pour se soigner et c'est pour ces personnes malades que les médicaments sont fabriqués stockés et distribués par les grossistes et la PCH au niveau des pharmacies d'officines et des hôpitaux. Le client est la destination final d'un médicament, il peut prendre différent canaux de distribution, ils peuvent être long court ou intermédiaire

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

### **3.3. Les éléments clés de l'industrie pharmaceutique en Algérie**

#### **3.3.1. La mise en place des prix des médicaments en Algérie**

Les prix à la consommation des médicaments sont généralement établis en fonction du coût calculé et de la situation du marché. On doit tenir compte de la portée santé publique du produit étudié. Le calcul du coût comporte généralement les éléments suivants :

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

Les principaux éléments des coûts suscités peuvent être calculés sous la forme de montants fixes ou en pourcentage du prix. Afin de fixer le prix d'un médicament, il faut alors avoir connaissance des caractéristiques du produit (importation ou fabrication locale, matières premières importées ou fabriquées localement...).

Pour pouvoir s'approvisionner en médicaments, sans dépasser les ressources financières et permettre à l'Etat de réduire ses dépenses en devises et maintenir le pouvoir d'achat des consommateurs, il est nécessaire d'envisager différents mécanismes de contrôle des prix.

Le contrôle des prix des médicaments se pratique avec des résultats variables. L'une des approches possibles consiste à établir une réglementation pour fixer un prix plafond pour les médicaments. L'autre consiste à intégrer les produits pharmaceutiques dans le mécanisme général de réglementation des prix. Une solution retenue consiste à faire du prix du médicament l'une des conditions d'homologation en tenant compte, de son importance thérapeutique, du prix sur le marché national, de préparations équivalentes et de celui du même produit dans d'autres pays.

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

Les prix de vente sont régis par la réglementation applicable au remboursement des services de sécurité sociale. Ainsi le remboursement sur la base d'un prix de référence. Ainsi sur les facteurs liés, par exemple, au coût des matières premières de la recherche et du développement, de la fabrication et de la promotion, permettrait des comparaisons valables.

### **3.3.2. Couverture de la production locale**

Selon le ministère de la santé, la production nationale de médicaments a couvert, 34,54% des besoins nationaux en 2006 contre 29,13% en 2005 et 24,72% en 2004 avec quelques 4286 produits pharmaceutiques dont 67,3% de génériques<sup>29</sup>.

Dans cette optique, la politique de santé est vouée à encourager la consommation de médicaments de type générique et à attirer les grands laboratoires étrangers à investir en Algérie, point très important pour une meilleure maîtrise des dépenses de santé.

Le moyen utilisé par les pouvoirs publics pour contrôler les coûts de l'assurance maladie par le biais de la promotion des génériques est la politique du Tarif de Référence (TR) qui définit le taux de prise en charge par le système d'assurance.

Il s'agit de l'équivalent du tarif forfaitaire de responsabilité et est effectif depuis avril 2006. Ce tarif conditionne le plafond de remboursement de chaque produit. Si le prix fixé par la firme excède le plafond (TR) fixé par les autorités, le solde est acquitté par le patient. Il permet aussi de réguler le marché du médicament dans son volet prix car la mise en place d'un TR se traduit le plus souvent par une réduction du prix des princeps et aussi des génériques. L'instauration du tarif de référence constitue une méthode incitative pour l'encouragement à la consommation des médicaments génériques dont les prix sont en général beaucoup plus bas que ceux des princeps.

### **Conclusion**

La stratégie commerciale des produits pharmaceutiques en Algérie s'est réinventée après la libéralisation du commerce extérieur et la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit. La dynamique concurrentielle qui en a résulté a rendu la définition de cette stratégie plus au cœur de la survie des entreprises du secteur.

---

<sup>29</sup> Données de HPA fournis par le ministère de l'industrie pharmaceutique.

## **Chapitre II : La commercialisation des produits pharmaceutiques dans le contexte algérien**

---

La présence de nombreuses big pharmas globales tels que Pfizer, Sanofi menacent la présence du groupe public Sidal, les entreprises privées nationales et les filiales des entreprises étrangères.

Ces entreprises se retrouvent "obligées" de mettre en place une stratégie commerciale, harmoniser les actions des différents interlocuteurs de l'entreprise en termes d'efficacité commerciale est aujourd'hui un enjeu majeur.

### Introduction

La stratégie commerciale désigne un ensemble d'actions à mener pour assurer la croissance de l'entreprise. C'est l'objectif ciblé par Hikma Pharma Algérie. Ce laboratoire pharmaceutique implanté en Algérie depuis 1994 a déployé une stratégie basée sur l'étude de marché algérien des produits pharmaceutiques. A partir de cette étude Hikma Pharma Algérie a mis au clair ses objectifs en termes de chiffres d'affaires et de croissance et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas étudié tous les produits de Hikma Pharma Algérie, mais juste de trois produits: Le FERINJECT, le LEFUNOR et le SURFACTON.

Ce chapitre se propose l'étude de la stratégie commerciale de Hikma Pharma Algérie pour trois produits pharmaceutiques. Nous commençons par présenter Hikma et Hikma Pharma Algérie, les sites de production, les partenaires et les produits(1). Ensuite, synthétisons les outils méthodologiques auxquels nous avons fait appel (2). Nous explicitons ensuite les caractéristiques des produits étudiées (3); l'analyse de Porter et la stratégie marketing de Hikma Pharma Algérie.

### 1. La présentation de l'organisme d'accueil: Hikma Pharma Algérie

Fondée à Amman, en Jordanie en 1978 par le président actuel, M. Samih Darwazah, Hikma a constamment évolué en tant que première entreprise pharmaceutique multinationale, avec une solide réputation pour qualité. Objectif initiale de la société était de développer une entreprise de produits pharmaceutiques de marque à travers la région MENA. Cependant, au début des années 1990, Hikma a acquis une entreprise de produits pharmaceutiques génériques aux Etats-Unis et a établi une opération pharmaceutique injectable au Portugal, élargissant ainsi la sensibilisation de la société au-delà de la région MENA. La société a depuis continué à se développer de manière significative, grâce à la croissance organique et externe.

Hikma pharmaceuticals PLC est une multinational agissant dans le domaine de la recherche du développement, de la production, de la vente et du marketing des produits pharmaceutiques. Le nom Hikma est présent dans plus de 40 marchés internationaux donc l'Algérie ont débuté en 1993 par la création d'un bureau scientifique qui ne comptait que 8 employées.

Leurs efforts d'ambition leur ont permis l'installation en 1999, d'un établissement annexe Trust Pharma, chargé d'importer les produits pharmaceutiques. L'idée d'installer une usine de

production de haut niveau a émergé d'une conviction profonde de servir le marché algérien et d'offrir aux malades algériens des produits de qualité, d'où le lancement de la production en 2006 au sein de l'usine de fabrication de Hikma situé à Staouali.

Aujourd'hui HPA figure parmi les laboratoires leaders sur le marché algérien comptant plus de 500 employés ayant pour objectif un plus large investissement, la création d'emplois et le transfert de technologie dans un domaine aussi sensible et stratégique que celui de la santé.

#### **1.1. Le laboratoire Hikma**

##### **1.1.1. Historique de hikma**

1978 : hikma est établit à Amman en Jordanie.

1980 : hikma commence la fabrication de produits pharmaceutiques brevetés sous licence.

1991 : hikma acquiert West-Ward à Eatontown, New Jersey et établit sa présence sur le marché américain.

1992 : hikma commence l'exportation de produits pharmaceutiques de marque de l'Europe de l'Est.

1994 : West-Ward deviens entièrement compatible FDA.

1996 : hikma devient la première société arabe à recevoir l'approbation de la FDA.

1997 : hikma commence la fabrication de produits pharmaceutiques injectable au Portugal.

2001 : les installations de fabrication au Portugal recevoient l'approbation de la FDA.

2001 : fabrication des cephalosporines injectables et en poudre pour la région MENA.

2001 : l'usine Hikma Jordan reçoit des médicaments et des produits de santé Agency (MHRA) l'approbation réglementaire de vendre des produits au Royaume Unis.

2003 : hikma commence la production à l'échelle commerciale de liquides injectables.

2005 : hikma acquiert une usine spécialisée en Italie en commençant son expansion dans le segment lyophilisé du marché des produits injectables.

2005 : adhésion de hikma au London Stock Exchange.

2006 : hikma reçoit l'approbation de la FDA pour les installations de fabrication de Jezira Pharmaceutical Industries (JPI), associé d'affaire de hikma en Arabie Saoudite.

2006 : JPI devient une filiale à part entière suite à l'acquisition d'une part additionnelle de 52,5% dans JPI.

2007 : hikma se développe sur le marché des génériques injectables en oncologie à travers l'acquisition de Ribosepharm GmbH en Allemagne.

2007 : hikma acquiert Thymoorgan, le sous-traitant allemand des produits injectable en oncologie en établissant une plateforme intégré d'oncologie.

2007 : hikma entre sue le marché pharmaceutique égyptien à travers l'acquisition de Alkan Pharma en Egypte (maintenant Hikma Egypte).

2007 : hikma acquiert Arabe Pharmaceuticals Manufacturing Company (APM) basée en Jordanie, l'amélioration de son portefeuille de produits.

2010 : hikma augmente sa participation dans Ibn Al Baytar, facilitant l'expansion dur le marché tunisien.

2010 : hikma étend ses capacités de production en Algérie à travers l'achat de la participation de 50% dans Al Dar Al Arabia Pharmaceutical Manufacturing Company qu'elle ne detenait pas déjà.

2010 : hikma étend ses activités de produits injectables mondiaux grace à l'acquisition des activités de produits injectables Multi-Sources de Baxter Healthcare Corporation.

2011 : hikma a conclu un partenariat avec Strategic Pharmaceutical Indian, entreprise Unimark et la compagnie pharmaceutique chinoise Haosun pour renforcer la R&D et les capacités API.

2011 : hikma finalise l'acquisition des activités de produits injectables multi-sources de Corporation Baxter Healthcare.

2011 : hikma entre sur le marché marocain à travers l'acquisition de Promopharm.

2011 : hikma inaugure la nouvelle usine de pénicilline, Dar Al Arabia en Algérie.

#### **1.1.2. Ses partenaires**

Le laboratoire Hikma possède un portefeuille de plus de 1500 représentants à travers la région MENA. Ce portefeuille fait de lui le partenaire privilégié de la région MENA. Par ailleurs, il est société réputée pour la qualité de ses produits et pour ses relations de long terme avec les partenaires. L'un de ses facteurs clés de succès est le nombre d'accords de licence à l'échelle

mondiale. Ces licences lui permettent une expertise avantageuse pour la production des produits pharmaceutique.

Ce laboratoire possède une forte identité de marque et équipements derniers cris. Sa stratégie commerciale expérimentée lui assure une forte fidélisation de la clientèle. De plus, présent dans de nombreux pays, il a une excellente connaissance des procédures d'enregistrement des autorités sanitaires locales.

### 1.2. Hikma Pharma Algeria (HPA)

L'entreprise est présente en Algérie depuis 1994. Son siège est situé à Staoueli. Elle emploie plus de 700 employés et possède plus de 200 produits qu'elle fabrique dans ses quatre sites de fabrication.

#### 1.2.1. Les sites de production

Hikma Pharma Algérie possède quatre sites de productions: un de formulation générale, un de pénicilline, un d'oncologie et un de céphalosporine.

- Le site de Sataoueli : spécialisé en fabrication de médicament cardiovasculaire et neurologique.
- Al Dar Arabia situé à Rahmania pour les antibiotiques (ex : Amoclan).
- Le site de Bab Ali spécialisé dans la céphalosporine.
- Le site d'oncologie situé également à Staouali est actuellement en cours d'achèvement.

HIKMA possède une filiale Al Dar Arabia (SPA) pour la fabrication de médicaments, une société par actions au capital de 1500 Millions de dinars algériens. Al Dar Al Arabia a été créée en 2003, elle est spécialisée dans la production pharmaceutique conformément aux spécifications internationales relatives aux bonnes pratiques de Fabrication (BPF). Al dar Al Arabia est implantée dans la zone industrielle « El Boustane », dans la nouvelle ville de Sidi Abdellah. Située dans la commune de Rahmania.

Cette zone industrielle, spécialisée dans la production pharmaceutique, a été créée conformément à un cahier des charges garantissant la bonne organisation de la ville ainsi que la protection de l'environnement.

### 1.2.2. Les départements de Hikma Pharma Algérie

La direction générale de Hikma Pharma Algérie, est composée de huit départements :

- **Département des ventes et marketing** : est chargé de la préparation des plans de ventes et marketing, étude de marché, prix, promotion/publicité, distribution, communication, etc. Il a aussi pour rôle, l'élaboration des stratégies de marketing de l'établissement en fonction des études sur les évolutions médicales et des plans de développement établis. C'est la fonction qui est la plus en contact avec les consommateurs. La fonction marketing et vente de Hikma regroupe l'ensemble des activités et processus permettant à l'entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue. Elle essaye d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs.
- **Département Recherche & Développement** : cette fonction regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale du médicament, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine.
- **Département opérationnel** : cette direction assure le développement opérationnel, établie la stratégie du développement des produits et services, gère les ressources internes de la production, elle est composée de la chaîne logistique, de la production, de l'ingénierie.
- **Département affaires réglementaires** : Cette direction se charge de veiller et de rendre compte du respect de la conformité des lois, des réglementations nationales et internationales, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des procédures internes.
- **Département IT (Information Technology)**: ou encore département informatique, de l'organisation. Les opérations IT incluent les processus administratifs et le support lié au matériel et aux logiciels, à destination des clients internes et externes.
- **Département des finances** : qui comprends le bureau de budget et comptabilité, son rôle est la confection du budget, prévention budgétaire, paie,

l'approvisionnement, Signature de différent document externe (conventions avec les fournisseurs, factures)

- **Ressources humaines** : ont pour responsabilités la gestion administrative du personnel, le Bureau comprend la gestion des carrières des fonctionnaires (recrutement, affectation du personnel...). On y trouve également, le bureau de la formation avec des formations continue, formation complémentaire, formation pour le perfectionnement.
- **Département juridique** : la direction juridique intervient sur toutes les phases d'un projet, prévient les risques de litiges et instruit les dossiers contentieux. Elle pilote, anime et coordonne le conseil juridique interne.

#### 1.2.3. Les missions et la culture et la culture de hikma

Chez Hikma l'une des vertus les plus " chéries" est indéniablement la qualité ; non seulement la qualité de leurs produits, mais aussi la qualité de tous ce qu'ils font.

- **Assurance de la pérennité de son activité**

La société Hikma a été fondée sur des principes philanthropiques solides : ceci implique un engagement fort de l'entreprise envers son personnel, la collectivité et l'environnement. Elle est comptable de sa pérennité à l'égard de ses actionnaires, de ses investisseurs, de son personnel et des collectivités dans lesquels elle joue un rôle actif.

L'adoption de la responsabilité sociétale (RS) reflète la préoccupation de hikma axée sur son personnel, son environnement, la société dans laquelle elle évolue et les produits qu'elle commercialise.

- **Stratégie des responsabilités sociétale de hikma**

Afin d'élaborer une stratégie responsabilité sociale durable, hikma a identifié des éléments d'intérêt mondial pour l'ensemble de ses unités :

- Le bien-être
- Son personnel :

Les employés de hikma constituent son atout majeur. C'est pour cela qu'elle œuvre à apporter ses soutiens à ses employés aussi souvent que possible, en termes de formation, de bien-être,

### Chapitre III. Le cas d'étude: HIKMA Pharma Algérie

de reconnaissance et d'appui à la diversité ; elle est également engagée à garantir la santé et le bien-être de tous les membres de son personnel.

- La collectivité

La société hikma est active au sein de la collectivité et considère qu'il est capital de marquer sa présence dans tout le pays dans lesquels elle est implantée.

- Son environnement :

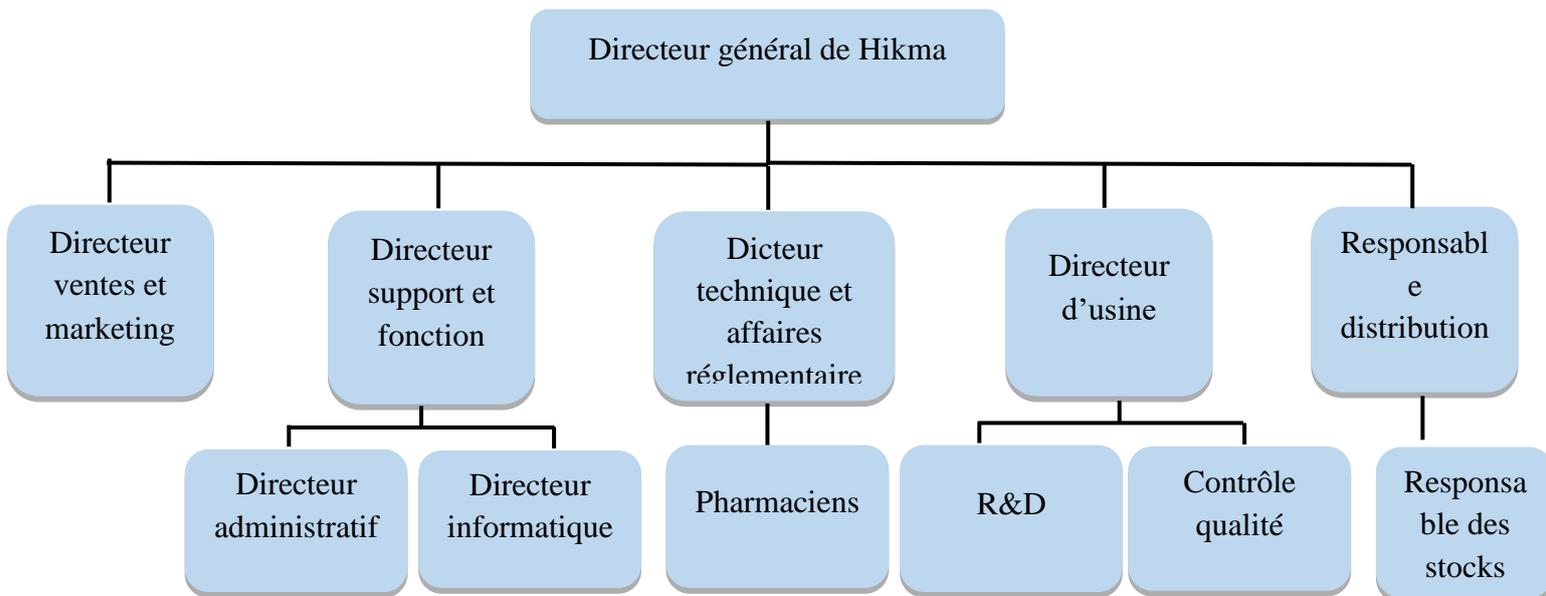
Hikma s'est engagée à opérer de manière géologiquement responsable. C'est pourquoi elle assure une veille égologique permanente et œuvre à évaluer ses performances à la lumière de la législation environnementale en vigueur.

- Le bien-être à l'échelle mondiale et la déontologie :

Hikma adhère aux principes éthiques les plus élevés eu œuvre à ce que l'ensemble des partenaires et employés de hikma adoptent des politiques, des comportements et pratiques commerciales déontologiquement irréprochables.

- **L'organigramme de hikma**

Figure n°5 : l'organigramme de HPA



Source : effort de synthèse

**1.2.4. Les différents produits de hikma**

La croissance de hikma dans la région MENA est tirée par une forte croissance démographique ainsi que par des investissements exponentiels dans le secteur de la santé.

Hikma développe, fabrique et commercialise une large gamme de produits pharmaceutiques génériques et sous licence, de marque et sans marque.

**Tableau n°7 : les différents produits de HPA.**

	<b>Produits</b>	<b>Marchés</b>	<b>Produits phares</b>	<b>Recette en 2010</b>
<b>Marque</b>	Plus de 271 produits de marque 36 produits sous licence	MENA :	Actos ® Amoclan ® Blopess ® Prograf ® Suprax®	349,2 M\$
<b>Injectable</b>	110 produits de marque 10 produits sous licence	MENA Europe U.E	Ceftriaxone Ceftrizoxime Vanomycine Gemcitabine Paclitaxel	157,4 M\$
<b>Génériques</b>	50 produits sans marques commerciale	U.E	Amoxiciline Cefaclor Doxycyline Isoborbide monobitrate	174,5 M\$

Source : données de HPA

**2. Présentation des outils méthodologiques utilisés**

Pour réaliser notre recherche au niveau de Hikma Pharma Algérie, nous avons adopté deux techniques de recherche: l'entrevue de recherche et l'analyse de contenu.

### 2.1. L'entrevue de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait appel à la technique entrevue de recherche. "C'est une technique directe utilisée pour interroger des individus isolément, mais aussi, dans certains cas, des groupes, de façon semi-directive, qui permet de faire un prélèvement qualitatif en vue d'une connaissance en profondeur des personnes rencontrées".

Cette technique est tout indiquée car nous avons ciblé les actions suivantes:

- Explorer les motivations profondes des personnes interviewées;
- Trouver les causes de leur action;
- établir les faits relatifs à l'objet de notre recherche;
- Saisir les significations données par les personnes aux situations qu'elles vivent.

L'enquête est un responsable au sein de Hikma Pharma Algérie. Il est manager des ventes HSP.

A cet effet, nous avons construit un guide d'entretien qui contient de nombreuses questions. Le questionnaire est divisé en quatre parties:

- Identification de l'enquêté occupant des responsabilités au sein de l'entreprise;
- Identification de l'entreprise;
- Identification des produits et des objectifs;
- Identification des chaînes de distribution;
- Identification des avantages concurrentiels des produits objet de notre étude;
- Identification des forces et des faiblesses inhérentes à chaque produit;
- La force de vente.

### 2.2. L'analyse de contenu

La deuxième technique est l'analyse de contenu qui est une "technique indirecte d'investigation scientifique qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer..."

Cette technique a permis une analyse du secteur du médicament par l'étude des productions écrites portant sur le secteur. L'analyse des productions du passé (1963-1990) pour mettre en lumière les évolutions du secteur algérien du médicament. En outre, la définition des concepts a fourni la base essentielle à la construction des catégories d'analyse de contenu pour pouvoir recueillir les informations pertinentes au problème de recherche dans la documentation inventoriée et relative au secteur du médicament. Ces catégories d'analyse sont des guides

dans la recherche d'information relative au sujet traité. Les publications du CNES (2003-2006), de l'UNOP (2005); Ubifrance (2009), les publications du ministère de la santé et les sites web des laboratoires. Les éléments significatifs de la documentation que nous avons noté sont relatifs au thème traité: La commercialisation des produits pharmaceutiques, la concurrence au niveau du secteur et les actions commerciales, le marketing mix utilisé.

### **3. Présentation des produits et leur positionnement**

#### **3.1. Le FERINJECT®**

Le FERINJECT® est une nouvelle forme de fer injectable sur le marché prescrit pour traiter les carences en fer. De sa DCI Carboxy malthose ferique, il est considéré comme le deuxième du marché en unité de vente et leader en unité de valeur. Le volume des ventes qui devra être généré est de 10.000 flacons. Ce produit est vendu en officine et auprès de la PCH pour les établissements de soins publics.

L'avantage principal du FERINJECT® est le fait de pouvoir administrer une dose élevée en un temps très court (1000 mg en 15 min). Ce qui justifie pleinement son prix élevé ainsi que le fait que ce soit une nouvelle molécule sur le marché.

#### **3.2. L'INFASURF®**

Du nom de la molécule « Surfactant », l'INFASURF® est un nouveau produit sur le marché qui traite une pathologie de pneumologie présente chez les nés prématurés, il est leader de son marché. Il est vendu uniquement à la PCH car c'est un produit exclusivement hospitalier.

Il est plus efficace et d'une maniabilité meilleure que ce qui est proposé par le concurrent. Cependant, ce marché présente certaines faiblesses, notamment le fait qu'il ne soit pas encore listé dans la nomenclature des hôpitaux, il nécessite un dispositif médical (dispositif pour la ventilation en pression positive continue) et un mode de support vésicatoire permettant de traiter certains troubles respiratoires.

Toutefois, l'INFASURF® présente de nombreux avantages, à savoir, une durée d'effet significativement plus longue. Il réduit les coûts des soins liés au traitement par Surfactant. Il résiste à l'effort inhibiteur des traitements plasmatiques et possède une propriété naturelle plus puissante. Ce produit montre une viscosité plus faible donnant une meilleure distribution dans les voies aériennes supérieures et il n'a pas besoin de préchauffage à l'administration.

Le volume des ventes espéré est de 200 flacons.

### 3.3. Le LIFUNOR®

Du nom de sa molécule « Letrazole », le LIFUNOR®, est un traitement générique du cancer du sein. Il est deuxième du marché. C'est un produit local avec l'expertise de Hikma international dans les médicaments génériques. Il est vendu dans les officines uniquement. Le volume des ventes attendu est de 20.000 boîtes de 30 comprimés chacune.

La date de péremption est proche, pour un produit générique, cela représente un inconvénient car il y a une résistance de la part des médecins et des patients envers les génériques au profit du princeps.

## 4. Analyse du marché concurrentiel de Hikma

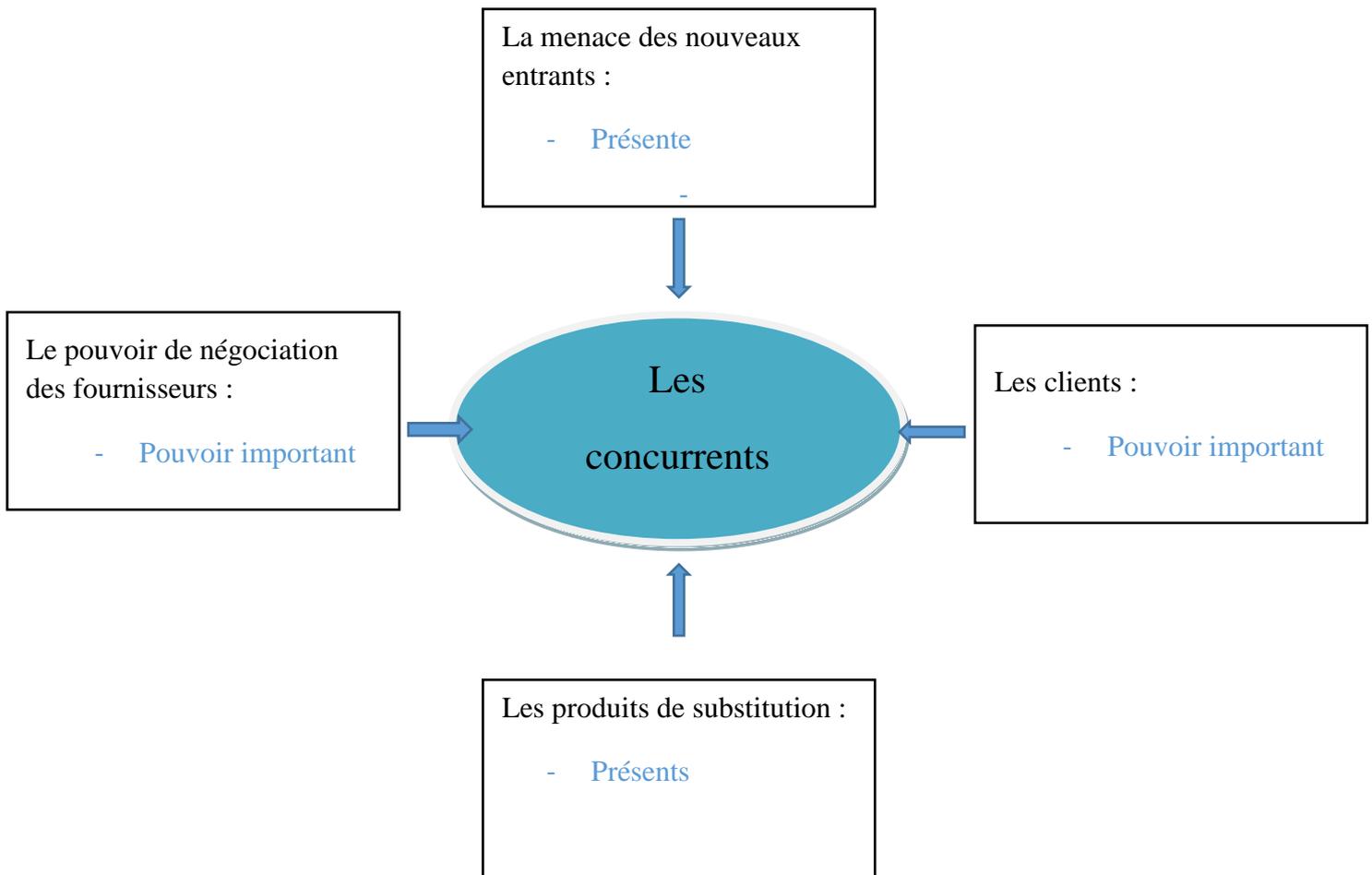
La concurrence diffère d'un marché à un autre selon le nombre des concurrents présent sur celui-ci, de ce fait la pression exercée sur les prix et les marges se voit augmenter ou diminuer. Ceci dit, il y a des marchés qui sont jugés très concurrentiels et donc très difficiles mais pourtant avec un petit nombre de concurrents.

### 4.1. L'intensité concurrentielle

Selon PORTER, l'intensité concurrentielle d'un marché s'analyse à travers cinq forces qui sont les suivantes :

- La menace des nouveaux entrants ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- La menace des produits de substitution ;
- Les concurrents.

Figure n°7 : les cinq forces concurrentielles de PORTER.



Source : effort de synthèse

#### 4.1.1. La menace des nouveaux entrants

Le marché pharmaceutique est caractérisé par des barrières à l'entrée très importantes. Ces barrières à l'entrée réduisent la menace trop facile de nouveaux entrants car cela nécessite tout d'abord de très importants investissements pour tout ce qui est recherche et développements de produits à grande échelle. De plus, toutes les grandes industries pharmaceutiques sont issues d'un savoir-faire de plusieurs années et c'est au fur et à mesure des années que ces entreprises se sont spécialisées dans leurs domaines de compétences et leur cœur de métier et enfin, le facteur réglementaire qui exige par le biais des différents textes de lois d'innombrables conditions et critères.

Par ailleurs la menace de nouveaux entrants reste faible et encore plus en ce qui concerne les produits sur lesquels nous traitons (FERINJECT®, LIFUNOR®, INFASURF®). Si nous prenons l'exemple du LIFUNOR® qui est un produit d'oncologie, les règles sanitaires pour une unité de production de produits d'oncologie sont très strictes et considérablement coûteuses. Il serait donc extrêmement difficile pour un nouveau laboratoire de pénétrer ce marché fortement coûteux.

#### **4.1.2. La substitution**

Dans l'industrie pharmaceutique, la menace de substitution est très importante. Elle peut se présenter sous deux formes : la menace des médicaments qui ont les mêmes propriétés mais avec des compositions chimiques différentes mais qui sont prescrits dans la prise en charge des mêmes pathologies ou appartiennent à la même classe thérapeutique.

La deuxième forme est la forme générique qui représente un réel danger car certains laboratoires pharmaceutiques ont un chiffre d'affaire total qui peut dépendre jusqu'à 30% d'un seul produit. Le jour où le brevet de ce dernier tombe dans le domaine public, les pertes pour l'entreprise sont colossales en matière de chiffre d'affaires et de marges.

#### **4.1.3. Le pouvoir de négociation des clients**

Les principaux clients des laboratoires pharmaceutiques sont les médecins, car l'acte d'achat du médicament qui va engendrer sa consommation est déclenché par la prescription médicale. Cependant, on trouve aussi les officines pharmaceutiques notamment pour les produits délivrés sur conseil ou automédication communément appelés les produits O.T.C (Over the counter).

Le laboratoire pharmaceutique dispose de visiteurs médicaux, qui représentent la force de vente de l'entreprise. Ils vont démarcher les hôpitaux, les cabinets médicaux ainsi que les officines dans le but de délivrer les informations qui vont permettre de faire connaître le produit en termes de composition, d'efficacité, de mode d'action... afin de déclencher la prescription médicale.

Le laboratoire Hikma dispose d'une force de vente propre à lui. Celle-ci lui permet une remontée régulière des informations collectées sur le terrain qui permettent une réévaluation des stratégies marketing. Par ailleurs, il est clairement établi que l'essentiel de la formation continue des médecins est acquise par la contribution des délégués à l'information médicale.

### Chapitre III. Le cas d'étude: HIKMA Pharma Algérie

---

La visite régulière des délégués médicaux et commerciaux permet aussi d'accompagner le médecin dans son processus d'utilisation du médicament et permet de le situer dans l'échelle d'adoption du produit.

L'équipe de vente de Hikma est composée d'un directeur commercial, un directeur des ventes, de responsables de zones, de délégués médicaux et commerciaux, d'un directeur médical, d'un medical science liaison, de chefs de produits, de brand manger et d'un responsable Market access.

La force de vente a des objectifs et des délais mensuels et annuels à respecter. Afin de motiver la force de vente à l'atteinte des objectifs, l'entreprise met en place des modes de rémunération sous forme de salaire fixe motivant (qui reste toutefois un facteur de satisfaction et non de motivation car il est nécessaire que les force de vente soient satisfaits de leurs rémunérations), des primes...

Toutefois, la force de vente nécessite des facteurs de motivation autre que le facteur financier. Ces facteurs sont les :

- La réalisation : la réussite au travail (accompagner les FV dans la réalisation de leurs objectifs ;
- La reconnaissance : reçue par un individu à partir de n'importe quelle source à savoir l'accomplissement ou la réalisation d'une tâche ou un travail ;
- Le travail lui-même : le contenu de l'emploi lui-même ;
- La responsabilité : satisfaction tirée d'être responsable de son travail ou de travail des autres ;
- L'évolution : avancement à des tâches de plus haut niveau.

Hikma parvient encore à gagner la confiance des clients malgré la présence de nombreux concurrents et cela à travers :

- un bon produit de haute qualité ;
- la qualité de la visite médicale/commercial grâce à une équipe bien formée sur les bases des techniques de vente et de promotion et aussi par des stratégies marketing claires ;

- l'accompagnement scientifique des professionnels de la santé et des sociétés savantes dans le strict respect des procédures de « compliance » (procédures éthiques) ;
- la confiance liée à l'entreprise : Hikma s'est forgé une excellente réputation auprès des « clients ».

Les laboratoires pharmaceutiques n'ont aucun pouvoir sur leurs clients qui sont libres de prescrire ou de délivrer le médicament de leur choix, ce qui résulte que même après les investissements importants en matière de production, le laboratoire ne peut garantir que son produit est celui qui sera choisis lors de la prescription.

#### **4.1.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Dans le domaine pharmaceutique, les fournisseurs de matière première ont une grande influence. Dans certains cas, ces derniers peuvent provoquer des ruptures de stock ou des problèmes de qualité.

Vu l'importance et la sensibilité du secteur, ceci représente en effet une réelle menace en matière de logistique car une rupture de stock de matière première provoque l'indisponibilité du médicament, une baisse dans la qualité de cette matière première induit une baisse dans la qualité du médicament et dans ces deux cas la conséquence est la même, à savoir, la mise en danger des vies humaines.

Les laboratoires pharmaceutiques doivent être très rigoureux en ce qui concerne l'approvisionnement car ils doivent s'assurer de la qualité des matières et de la crédibilité des fournisseurs et aussi mettre en place un système de prévision très efficace.

#### **4.1.5. La concurrence**

D'une manière générale, trois types de concurrence s'exercent sur le marché pharmaceutique : Une concurrence entre les groupes pharmaceutiques pour développer de nouveaux produits brevetés ou de nouvelles indications thérapeutiques spécifiques; une concurrence entre les produits pharmaceutiques brevetés et commercialisés pour une indication thérapeutique spécifique et une concurrence entre les produits princeps et produits génériques bio équivalents après l'expiration de leurs brevets.

### Chapitre III. Le cas d'étude: HIKMA Pharma Algérie

Il est clair que dans ces trois cas, les concurrents de HPA sont nombreux mais dans ce point nous allons nous pencher uniquement sur les concurrents directs des produits sur lesquels nous travaillons (FERINJECT®, LIFUNOR®, INFASURF®).

**Pour le FERINJECT®**, les concurrents du FERINJECT® (Charboximalthose ferrique) sont le « fer saccharose » ou le « fer Dextron ». En Algérie, il existe trois laboratoires pharmaceutiques différents qui les commercialisent :

- **ABI IBRAHIM REMED PHARMA (AIRP)** qui est un laboratoire fondé suite au partenariat conduit avec Remede Pharma en 2014. Il commercialise le « fer saccharose » sous forme de princeps, sous le nom VENOFER®.
- **FRATER RAZES** qui est un laboratoire pharmaceutique de nationalité algérienne fondé en 1992. Il commercialise le « fer saccharose » sous forme de générique, sous le nom de RAZIFER®.
- **IMC** est un laboratoire pharmaceutique de nationalité algérienne fondé en 1989. Il commercialise le « fer Dextron » sous forme de générique sous le nom d'ENCIFER®.

**Tableau n°8** : les concurrents du FERINJECT® sur le marché algérien.

Produit	Nom commercial	Commentaire
<b>Fer saccharose</b>	Venofer (Abdi Brahim)	Molécule princeps
	Razifer (Frater Razes)	Molécule générique
<b>Fer Dextran</b>	Encifer (IMC)	Molécule générique

Source : données fournis par HPA

**Pour le second produit, Infasurf®**, (DCI : Beractant) a un seul concurrent sur le marché algérien, le SURVANTA® est une molécule princeps commercialisé par le laboratoire américain ABBVI CORPORATION.

**Tableau n°9** : les concurrents de l'INFASURF® sur le marché algérien.

DCI	Nom de marque	Laboratoire détenteur de la décision d'enregistrement	Commentaire
BERACTANT	SURVANTA	ABBVIE CORPORATION	Molécule princeps

Source : données fournis par HPA

En revanche, **Lifunor®** (DCI : Letrozole) possède quatre concurrents sur le marché algérien.

- **CINFA S.A.** qui est une entreprise pharmaceutique de nationalité Espagnole créée en 1969. Elle commercialise le Letrozole en Algérie sous forme de générique importé sous le nom commercial de LETROZOLE CINFA®.
- **SARL CONTINENTAL PHARMA** est une entreprise pharmaceutique algérienne fondée en 1998. Elle commercialise le Letrozole sous forme de générique (fabrication et packaging secondaire).
- **UPC (Union Pharmaceutique constantinoise)** est un laboratoire pharmaceutique de nationalité algérienne fondé en 1997. Il commercialise le Letrozole sous forme de générique de fabrication locale sous le nom de LETROZOLE UPC®.
- **NOVARTIS PHARMA** est une entreprise pharmaceutique de nationalité suisse fondée en 1996. L'entreprise s'est installé en Algérie en 2014. Elle commercialise le Letrozole sous forme de princeps importé sous le nom commercial de FEMARA®.

**Tableau n°10** : les concurrents de LIFUNOR® sur le marché algérien.

DCI	Nom de marque	Laboratoire détenteur de la décision d'enregistrement	Commentaire
LETROZOLE	LETROZOLE	CINFA S.A.	Générique importé

	CINFA		
<b>LETROZOLE</b>	LETRODEX	SARL CONTINENTAL PHARM	Générique fabrication Packaging secondaire
<b>LETROZOLE</b>	LETROZOLE UPC	UNION PHARMACEUTIQUE CONSTANTINOISE (UPC)	Générique Fabrication locale
<b>LETROZOLE</b>	FEMARA	NOVARTIS PHARMA S.A.	Princeps importé

Source : données fournis par HPA

## 4.2. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT consiste à effectuer une analyse interne et externe de l'environnement. L'analyse interne va permettre de faire ressortir les forces et les faiblesses du produit, tandis que l'analyse externe va permettre d'analyser les opportunités et les menaces liés à l'environnement du produit.

### 4.2.1. L'analyse interne

- **FERINJECT®**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molécule de référence largement utilisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importée, limitation des quantités importé voir non attribution du programme d'importation.</li> <li>• PCH : non disponible</li> <li>• Non remboursé par la CNAS</li> </ul>

- **INFASURF®**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponible dans le marché PCH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité d'utilisation</li> </ul>

• **LIFUNOR®**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix attractif par rapport à certains concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produit générique</li> </ul>

**4.2.2. L'analyse externe**

• **FERINJECT®**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiples prescriptions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concurrence</li> </ul>

• **INFASURF®**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché en extension</li> <li>• Faible concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de nouveaux entrants</li> </ul>

• **LIFUNOR®**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché actif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molécule mère détient 95% des PDM</li> </ul>

**4.3. La stratégie marketing de HPA**

Hikma suit une politique commerciale très moderne, et opte pour une stratégie de base pour l'amélioration de son réseau, de ses produits et ses services. Pour réussir cette stratégie, elle est à l'écoute de ses clients pour mieux répondre à leurs attentes et les satisfaire. Hikma offre

à son marché des produits mieux adaptés aux besoins des clients, en intégrant les dernières innovations technologiques et commerciales du domaine.

#### 4.3.1. Evolution de la stratégie marketing de Hikma Pharma Algérie

Il faut dire que la stratégie marketing de hikma a évolué durant les 15 dernières années. Elle a accompagnée son changement. Depuis le début, ils avaient une stratégie marketing claire qui consistait à se positionner différemment des autres laboratoires sur le marché avec leur signature «Hikma Quality », et leur stratégie de responsabilité sociétale qui favorise le bien-être et l'éducation.

Ensuite ils ont fait évoluer le concept marketing pour essayer de donner un peu plus de valeurs au service. C'est là où le slogan «better health, within reach, every day» (meilleure santé à portée de main chaque jour) est arrivé.

Ses principales stratégies de croissance peuvent être résumées comme suit :

- Consolider sa position de leader de la région MENA ;
- Développer sa gamme mondiale de produits dans des zones thérapeutiques à forte croissance ;
- Etendre son implantation et sa diversité en tant que partenaire dans la région MENA ;
- Augmenter l'étendue de son activité en matière de spécialité injectable ;
- Tirer parti de son expertise et de sa capacité sur le marché américain.

#### 4.3.2. Marketing opérationnel (Mix Marketing)

- **La politique produit**

La société HPA fabrique plus de 1000 produits pharmaceutiques, à savoir les produits génériques, sa seconde plus importante activité ainsi que les produits princeps sous licence et quelques produits biossimilaires. L'injectable est son activité la plus récente, elle fabrique et vend des produits injectables générique ainsi que certains produits sous licence. Cette activité est géographiquement diversifiée avec des ventes aux USA, dans la région MENA ainsi qu'en Europe.

Elle a une stratégie de "product mix" organisée par une ligne thérapeutique, avec des réseaux de vente spécialisés. De plus le pipeline de HPA comporte des produits génériques de promotion purement commerciale (grossiste et pharmaciens). D'autres génériques, ou encore des princeps sous licence, ont une promotion médicale.

- **La politique prix**

Dans le marketing pharmaceutique, le prix est ce que l'on pourrait qualifier de variable oubliée du mix. Dans le contexte actuel le prix constitue une variable très sensible dans le monde de l'industrie pharmaceutique, cela s'explique aisément par la politique d'austérité adoptée par les pouvoirs publics avec la ferme volonté de réduire les dépenses liées aux médicaments et renfloué les caisses de la sécurité sociale.

En matière de fixation de prix, les laboratoires pharmaceutiques suivent les mêmes procédures notamment dans la fixation du prix par les couts, la concurrence et la réglementation.

Le calcul du cout comporte les éléments suivants :

- Coûts de R&D ;
- Coûts de la production : MP, conditionnement, frais administratifs généraux, publicité et la rémunération du capital investi (la marge).
- Coût de l'assurance qualité ;
- Coûts de la distribution y compris les stockages, le transport, la promotion commerciale et le service lié à la clientèle ;

La détermination du prix du médicament est différente selon que le produit pharmaceutique fini est importé ou s'il est fabriqué localement et également si les matières premières sont importées en vue de leur transformation dans le pays.

En effet, les prix de ventes sont régis par la réglementation applicable au service de remboursement des services de sécurité sociale. Ces prix sont établis par le Ministère de l'industrie pharmaceutique, après on trouve également d'autres éléments qui interviennent dans la fixation du prix d'un produit, tels que :

- Le produit lui-même : le degré de nouveauté, de monopole, sa phase de cycle de vie, existence de produits de substitution...

- La clientèle : homogénéité du comportement, possibilité de segmentation, positionnement dans les critères de choix.
- La concurrence : politique de prix des concurrents, politiques de la réduction des prix des concurrents, risque d'apparition de nouveaux concurrents.

- **La politique de communication**

La promotion pharmaceutique a un caractère ambigu. Elle se situe entre l'obligation d'informer (intérêt médical) et la nécessité de promouvoir un produit (intérêt commercial).

La communication chez HPA se limite aux médecins, par l'intermédiaire de visites par les délégués médicaux, et l'utilisation de brochures, échantillons. Elle organise également des séminaires médicaux pour présenter ses produits à des groupes de médecins, en plus de la participation à des congrès nationaux et internationaux, soutenant ainsi les sociétés savantes.

Pour ce qui est des produits que nous avons étudié, il existe différents moyens de communication pour promouvoir et faire connaître nos produits, notamment :

- les campagnes de dépistage du cancer du sein (surtout durant le mois d'octobre).
- les campagnes de sensibilisation de carence en fer chez les femmes enceintes.
- Des formations pour le personnel soignant concernant le bon diagnostic des carences en fer.

- **La politique distribution**

Toute politique de distribution de produits pharmaceutiques a pour principal objectif de mettre le médicament à la disposition du malade à tout moment. Comme toutes les autres variables du marketing mix dans le secteur pharmaceutique, la distribution est aussi soumise à une réglementation très rigoureuse car les canaux de distribution sont très réduits avec un nombre d'intervenants limités.

Il faut savoir que les rapports entre HPA et les grossistes sont purement commerciaux, liés par un contrat annuel. La distribution des médicaments en Algérie se fait à travers deux circuits. Un circuit court, qualifié de direct laboratoire-hôpital. Ce circuit joue un rôle mineur dans la

distribution des médicaments. Il représente 21% de la distribution. Le circuit long, laboratoire-pharmacie. Il concerne 79% du marché pharmaceutique en Algérie

En ce qui concerne notre étude de cas, les deux circuits sont utilisés :

- Les deux circuits long et court pour le FERINJECT®.
- Le circuit court pour l'INFASURF®.
- Le circuit long pour le LIFUNOR®.

#### **Conclusion**

La stratégie commerciale facilite l'efficacité qui elle-même génère la performance. Cette performance qui est contenue dans l'atteinte des résultats repose sur quatre points essentiels en ce qui concerne notre cas d'étude.

D'abord, c'est la stratégie commerciale en elle-même. Hikma Pharma Algérie a décidé de ce que ce laboratoire devait faire. Il s'agit de l'organisation commerciale et de la description des tâches et des responsabilités commerciales et le planning des tâches commerciales. Le laboratoire cible les hôpitaux et les pharmacies et utilise à cet effet le circuit long et le circuit direct. Le laboratoire a déjà une image de marque et une prospection ciblée. En effet, son installation depuis 1994 lui donne un avantage prépondérant car il est parmi les premiers à connaître le marché algérien et les comportements des médecins prescripteurs et les actions des pouvoirs publics.

Pour réussir, Hikma Pharma Algérie mise sur une remontée d'informations vitales pour le marketing et une grande motivation commerciale. La stratégie commerciale lui a servi pour expliquer et faire comprendre et faire accepter les décisions que le laboratoire a prises.

## Conclusion générale

---

Définir une stratégie commerciale passe par la définition du socle de l'entreprise : le modèle d'affaires. Et celui-ci ne peut être décidé sans une analyse du contexte, du marché, de votre vision de l'entreprise. La stratégie commerciale est la mise en œuvre de moyens marketing et commerciaux coordonnés qui vont vous permettre de conquérir de nouveaux clients. Elle permet de générer un chiffre d'affaires, des marges et donc des bénéfices. Mais surtout, elle permet de valoriser l'entreprise sur deux aspects importants. Le premier est le retour de l'information utile au marketing pour l'analyse et la définition de nouveaux produits et la direction pour un ensemble d'information issues du terrain. Le second, est la constitution d'une base de données clients performante dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires par des actions commerciales spécifiques.

Basée sur l'étude de marché, la stratégie commerciale d'une entreprise met au clair les objectifs (en termes de chiffre d'affaires, de croissance) et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Elle assoit le positionnement sur le marché face aux concurrents et donne une vision précise de la voie à suivre pour maintenir, voire développer son activité

Dans l'industrie pharmaceutique, la stratégie commerciale concerne l'aval de la chaîne de valeur du médicament. En effet, une fois le médicament fabriqué, il s'agit de toucher un nombre important de patient pour avoir un retour sur l'investissement en recherche et développement. C'est pourquoi, la commercialisation est un maillon stratégique. De nombreux facteurs rendent la commercialisation des produits pharmaceutiques comme étant "particulière" car elle concerne un produit spécifique. Le marketing de la santé est la fois spécifique et similaire. C'est la variété et l'hétérogénéité des produits sur le marché de la santé qui définit le marketing de la santé difficile à circonscrire dans les limites habituelles.

Cependant, parce qu'elle est réglementée à toutes les phases de la chaîne de valeur, et parce que les produits commercialisés doivent être sûrs, la stratégie commerciale est ajustée en fonction de ces spécificités. Aussi, le fait que le produit pharmaceutique touche à la vie ne dispense pas les laboratoires de choisir un positionnement, de chercher à se différencier, et d'arbitrer entre le profit et la satisfaction du patient. La commercialisation est justement l'interface entre les laboratoires qui fabriquent les produits et les médecins qui les prescrivent.

Dans le secteur pharmaceutique algérien, son statut de secteur stratégique réservé à l'Etat et le fait que seules les entreprises nationales avaient ce monopole, la stratégie commerciale était presque inexistante. Les pharmacies publiques et privées étaient approvisionnées par les

## Conclusion générale

---

circuits étatiques opérant dans un environnement concurrentiel. La commercialisation était assurée par la Pharmacie Centrale Algérienne, puis les trois Pharms.

En 1990, l'évolution de l'environnement institutionnel par la promulgation de deux lois majeures: la loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit et la loi 90-16 du 07 août 1990 portant loi de finance complémentaire de 1990 a eu pour conséquence une dynamique concurrentielle créée par l'entrée de nombreux laboratoires étrangers, à l'exemple de Pfizer, Sanofi, Novo Nordisk, Dar El Dawa, Hikma, El Kendi, etc. Ces laboratoires ont implanté des filiales ou ont conclu des accords de partenariat avec le groupe public Sidal d'abord puis avec les entreprises privées algériennes.

Cette ouverture de l'économie a également permis l'émergence de nombreuses entreprises de production locales créées par le privé algérien. Tel que Biopharm, Merinal, Fraters, IMC, AGB...etc. Ce sont des entrepreneurs qui ont identifié et exploité l'opportunité d'affaires induite par l'ouverture de l'économie algérienne pour créer des entreprises de production, d'importation et de conditionnement des produits pharmaceutiques.

Par ailleurs, l'évolution du marché algérien montre une extension de ce marché. Les moteurs de croissance sont liés à la croissance démographique, à la transition épidémiologique qui ont augmenté les besoins en santé.

Aussi, la première question posée est celle de savoir si la dynamique concurrentielle du secteur pharmaceutique a potentiellement ou profondément transformé la stratégie commerciale des laboratoires pharmaceutiques. Nous avons supposé que le changement de la dynamique du secteur a permis une transformation profonde de la stratégie commerciale des entreprises pharmaceutiques en Algérie.

Pour satisfaire ses besoins, les laboratoires tentent chacun à sa manière de révéler son potentiel commercial. Il est vrai que la concurrence est rude mais le marché est porteur. Chacun des acteurs tente d'élaborer la stratégie commerciale et la déploie et l'oriente vers le client en associant tous les collaborateurs. Notre première hypothèse est donc confirmée.

Dans ce secteur, le laboratoire Hikma Pharma Algeria, une filiale implantée en 1994. Ce laboratoire s'est forgé une très bonne réputation

La seconde question est d'identifier les déterminants de la stratégie commerciale de Hikma Pharma Algeria. Nous avons émis l'hypothèse que la mise en œuvre des actions

## Conclusion générale

---

commerciales et un mix marketing permettent la réalisation des objectifs économiques et financiers de Hikma Pharma Algérie.

Hikma Pharma Algérie a compris que sans stratégie commerciale et marketing, il ne peut maintenir sa part de marché ou sa place dans l'environnement concurrentiel. La mise en œuvre des actions commerciales et un mix marketing permettent la réalisation des objectifs économiques et financiers de Hikma Pharma Algérie par l'augmentation du chiffre d'affaires, l'accroissement de la marge commerciale et une cohésion de ses équipes. Aussi, la stratégie commerciale de Hikma Pharma Algérie vise une valorisation de son entreprise par son actif immatériel, sa performance commerciale. Mais ces déterminants ne sont pas les seuls. Hikma a également misé sur sa réputation et ses partenaires et l'appui des pouvoirs publics puisque il fabrique des génériques. Par ailleurs, la production locale ne satisfait pas encore la demande de soin des algériens, donc la vente de certains produits pharmaceutiques ne trouvent pas en réalité des contraintes à la vente. C'est la combinaison de ces facteurs qui donne une assise et un socle à l'ensemble de ses actions commerciales et leurs résultats sur le terrain. A la lumière de cette lecture, notre deuxième hypothèse n'est pas confirmée.

La recherche dans le secteur pharmaceutique algérien est un sujet qui émerge dans de nombreux travaux. Cette recherche peut ouvrir d'autres pistes pour savoir connaître la dualité entre l'importation et la production des produits pharmaceutiques. Le défi actuellement est d'aller vers la production et la vente des bio similaires destinés aux médecins spécialistes et aux hôpitaux. Comment vont se maintenir les génériqueurs déjà sur le secteur? C'est sans aucun doute une piste de recherche à explorer.

# Bibliographie

---

## Ouvrages

- 1- AOUADI, B., BAKKAR, F., LUBASI, F., & S.ZITOUNI-DJOUANI. (2017). Chef de produit : Mercilon. MBA Santé 09, Ed INISCOM, Alger.
- 2- BARRE Servanne, A.-M. G.-C. (2015). La boîte à outils de la publicité; Chapitre II : Le positionnement. DUNOD.
- 3- Bennisad, (1994), Algérie, restructuration et réformes en Algérie ou l'indicible ajustement structurel, Ed OPU, Algérie.
- 4- Boudjenah Yasmine (2002), Décomposition d'une industrie: la restructuration des entreprises publiques (1980-2000), l'Etat en question. L'Harmattan.
- 5- Fayolle, Vertraete, "*Paradigmes et entrepreneuriat*", in revue de l'Entrepreneuriat, vol, 4, n°4, 2005.
- 6- Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J., *Management stratégie et organisation*, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, Vuibert, 2004.
- 7- Lebon, Y., Laethem, N. V., & Durand-Mégret, B. (2012). La boîte à outils du Responsable marketing; Chapitre VII : La matrice d'Ansoff. 2ème Edition; DUNOD
- 8- Moreau.A, Rémont.S, Weinmann.n, L'industrie pharmaceutique en mutation, Ed Documentation Francaise, Paris, 2002.
- 9- Weinmann, (2005), la globalisation des leaders pharmaceutiques; Direction générale des entreprises observatoire des stratégies industrielles Mission prospective, Paris.
- 10- LENDREVIE, J., & LEVY, J. (2014). MERCATOR, tout le marketing à l'ère numérique. Paris: 11ème édition; DUNOD.

## Revues

- 11- Abbas (2012)., "l'ouverture internationale de l'Algérie. Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme", in Revue Tiers monde 2012/2 n° 210), pp. 51-68.
- 12- BOUTOUCHENT Zein, LEJEUNE Alain, (2007, Analyse de la filière inindustrie pharamceutique, Rapport principal Euro-Développement PME Alger, Octobre 2007.
- 13- Chignier Antoine (2009), Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement, Université Lyon 2.
- 14- Journal officiel n°34 samedi 11 août 1990.

## Bibliographie

---

- 15- Oufriha, (1992, p.299), Cette chère santé: une analyse économique du système de santé en Algérie, OPU.
- 16- Règlement de la banque d'Algérie n°90-04 du 08 septembre 1990.
- 17- Sultan-Taieb Helene (2007), le rôle des alliances interentreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur biopharmaceutiques, in Moine-Dupuis I. (EDT) Le médicament et la personne: aspect de droit international; Paris: lexis Litec (CREDIMI, 28).
- 18- Ubi France (2009), Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie: perspectives et opportunités.

### Mémoires et thèses

- 19- BERRACHED Amina, MARKETING PHARMACEUTIQUE (le rôle de la visite médicale dans la promotion des produits pharmaceutiques en Algérie), Université de Tlemcen, 2010.
- 20- GARCEAU Jonathan, LE MARKETING PHARMACEUTIQUE: LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COMMERCIALISATION DES MÉDICAMENTS ORPHELINS AU CANADA, Université du Canada, 2016
- 21- HAMADOUCHE et DEPERT, (2000), Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation: cas de l'industrie pharmaceutique, Cahier de la MSE-Mars 2000, p 50.
- 22- MARTINEZ, C. (2014). Perception du médicament générique par les patients de midi-pyrénées : les catégories socio professionnelles ont-elles une influence? Thèse de Doctorat en Pharmacie: Université Toulouse III Paul Sabatier.
- 23- SNOUSSI Zoulikha (Maitre assistante à l'université de Khemis Miliana), LA POLITIQUE PUBLIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE : OUVERTURE VERSUS PROTECTIONNISME, Université de Khemis miliana, 2015.

### Webographie

- 24- DigiSchool, c. (s.d.). Présentation générale du marketing stratégique.  
<https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/marketing-strategique.php>.
- 25- RUSTERHOLTZ, A. (2013). Marketing introduction.  
<http://www.alainrusterholtz.com/wp-content/uploads/2013/09/MkgIntro.pdf>.
- 26- CÉLIER, P. (2014). Domaine d'activité stratégique. CPGE-ECT à Nice:  
[http://managestion.free.fr/?page\\_id=604](http://managestion.free.fr/?page_id=604).

## Bibliographie

---

27- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-McKinsey-307674.htm>

# Annexes

---

## GUIDE D'ENTRETIEN

Actuellement étudiantes en 2eme année master management stratégique, on prépare un mémoire sur la stratégie commerciale des produits pharmaceutiques au sein de Hikma Pharma Algeria. Pour récolter les informations nécessaires, nous vous demandons de bien vouloir renseigner ce questionnaire. Par ailleurs, nous vous garantissons que les résultats de cette enquête seront utilisés strictement pour nos travaux de recherches académiques.

Nous tenons à vous remercier à l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

Date : .....

Heure : .....

Lieu : .....

### 1- Identifications de l'enquêté occupant des responsabilités au sein de l'entreprise

- Sexe de l'enquêté : masculin  féminin  - âge : .....

- Quelle est votre responsabilité au sein de l'entreprise ?

.....

- Quel est votre niveau de formation ?

.....

- Quelle est votre expérience à ce poste ?

- de 5 ans

de 5 à 10 ans

+ de 10 ans

- Avez-vous une expérience professionnelle dans le cadre de cette branche d'activité ?

Oui  non

# Annexes

- Si oui, citer les fonctions occupées en indiquant la durée

Fonctions occupées	Périodes	Lieu

## 2- Identification de l'entreprise

- Le statut de l'entreprise : publique  privée  mixte  collective  individuelle

- Le statut juridique de l'entreprise : EURL  SARL  SPA  SNC

- Répartition en pourcentages des actions de l'entreprise :  Etatique .....%  
 Collectif .....%  Partenaire privé .....%

S'il y'a des partenaires privés, précisez lesquels :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Localisation :

Siège social

.....

# Annexes

---

.....  
.....  
  
Lieux d'exercice de l'activité

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 3- Identification des produits et des objectifs

- Est-ce un/des nouveau(x) produits sur le marché ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quel volume de vente devra être généré pour chaque produit ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quelle est votre position sur le marché pharmaceutique ?

## Annexes

---

.....  
.....  
.....  
.....

- Quelle est la position (actuelle ou espérée) de chaque produit sur son marché ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quels sont vos chaines de distribution ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Quelles sont les chaines de distribution utilisées pour chaque produit ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quels sont vos avantages concurrentiels ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Annexes

---

.....  
.....  
.....  
.....

- Quelles sont les faiblesses du marché de chaque produit ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Qu'est ce qui est mémorable à propos de vos produits ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quels sont vos concurrents ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?

.....  
.....

## Annexes

---

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Les objectifs sont décomposés par :

- portefeuille clients
- fonction
- zone géographique
- pourcentage
- autre à préciser : .....

- Les objectifs sont-ils :

- collectifs
- individuels

- Le mode de fixation des objectifs se fait par :

- mode autoritaire
- mode négocié
- mode participatif

- Quel que soit le mode de fixation des objectifs, leur détermination et leur répartition doivent prendre en compte :

- le profil de chaque vendeur
- les caractéristiques du secteur

## Annexes

---

- les caractéristiques du produit
- autre à préciser : .....

- L'entreprise définit ses objectifs selon :

- le chiffre d'affaires à atteindre
- la marge à faire
- le volume de ventes à atteindre
- autre à préciser : .....

### 4- La force de vente

- Hikma dispose-t-elle d'une force de vente ?

- oui
- non

- Cette force de vente est-elle :

- propre à elle
- délégués permanents
- supplétive
- autre à préciser : .....

- La mise en place d'une Force de vente est-elle nécessaire pour une entreprise?

- oui
- non

- Si oui pourquoi ?

.....  
.....  
.....

## Annexes

---

.....  
.....  
.....

- Quelles sont les différents types de Force de vente appliqués au sein de HPA?

- force de vente interne
- force de vente externe
- force de vente propre à l'entreprise

- De quoi est composé l'équipe de vente de hikma ?

- directeur commercial
- directeur des ventes
- responsable de région
- responsable de zone
- animateur
- prospecteur
- délégués commerciaux
- délégués médicaux
- chargés de clientèle
- prospecteurs
- autre à préciser

- Si autre, précisez le/les quel(s)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Hikma dispose-t-elle d'objectifs de volume de vente ?

## Annexes

---

oui

non

- Si oui, lesquels ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Quels sont les modes de rémunération utilisés dans la gestion de la Force de vente ?

commission

prime

salaire fixe

incentive

- Quels sont les délais fixés pour l'atteinte des objectifs ?

par jours

par semaines

par mois

- Malgré la présence des concurrents, la Force de vente parvient-elle à gagner la confiance des clients?

oui

non

- Si oui, comment ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# Annexes

---

.....  
.....  
.....  
.....

- Face à l'objectif de vente, quels sont les motivations des vendeurs?

- très motivant
- moyennement motivant
- peu motivant

- Quelles sont les améliorations que la force de vente voudra-t-elle qu'on leur apporte pour être plus motivé sur le terrain ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# Table des matières

---

Introduction générale.....	04
Chapitre I : la commercialisation des produits pharmaceutiques .....	09
Introduction.....	09
1. Le médicament.....	09
1.1. La chaîne de valeur du produit pharmaceutique.....	09
1.1.1. Etapes de recherches de molécule .....	10
1.1.2. Les phases de développement .....	10
1.2. La procédure de mise sur le marché du médicament.....	12
1.2.1. L'autorisation de mise sur le marché .....	12
1.2.2. La fixation du prix et du taux de remboursement.....	13
1.3. Les spécificités du produit « médicament ».....	15
1.3.1. La production et la dispensation du médicament.....	15
1.3.2. La propriété intellectuelle du médicament.....	16
1.3.3. La marque du médicament .....	17
2. La stratégie commerciale.....	18
2.1. Les outils de diagnostic stratégique.....	19
2.1.1. La matrice BCG (Boston Consulting Group).....	19
2.1.2. La matrice Mckinsey.....	20
2.1.3. L'analyse SWOT.....	22
2.2. Penser la dimension de la stratégie marketing à la stratégie commerciale.....	23
2.2.1. Définition.....	23
2.2.2. Des objectifs marketing aux actions commerciales.....	24
3. Le marketing pharmaceutique.....	25
3.1. Le marketing pharmaceutique appliqué aux produits pharmaceutiques.....	27
3.1.1. La segmentation.....	27
3.1.2. Le ciblage.....	31
3.1.3. Le positionnement.....	32
3.2. Le marketing opérationnel.....	34
3.2.1. La politique produit.....	34
3.2.2. La politique prix.....	38

# Table des matières

---

3.2.3. La politique promotion et communication.....	40
Conclusion.....	43
Chapitre II : la commercialisation des produits pharmaceutiques.....	45
Introduction.....	45
1. Les mutations du secteur pharmaceutique.....	45
1.1. Le changement d'ampleur dans la structure du secteur.....	45
1.1.1. La commercialisation des produits pharmaceutique dans le cadre du monopole publique.....	45
1.1.2. Evolution de l'environnement institutionnel.....	47
1.2. Le changement de la dynamique concurrentielle du secteur.....	48
1.2.1. La concurrence des laboratoires étrangers.....	49
1.2.2. La concurrence des entreprises privées nationales.....	50
2. Evolution du marché pharmaceutique algérien.....	51
2.1. Le marché en forte croissance.....	51
2.1.1. La taille du marché.....	52
2.1.2. Les médicaments génériques en Algérie.....	52
2.2. Les moteurs de croissance du marché pharmaceutique algérien.....	57
2.2.1. L'allongement de l'espérance de vie.....	57
2.2.2. La transition épidémiologique.....	57
2.2.3. La prise en charge financière des besoins de santé.....	58
3. Les circuits de distribution des produits pharmaceutiques.....	58
3.1. Présentation des circuits de distribution.....	59
3.1.1. Définition de la pharmacie d'officine.....	59
3.1.2. Les établissements de soins.....	60
3.2. Les acteurs de la distribution du médicament.....	61

# Table des matières

---

3.3. Les éléments clés de l'industrie pharmaceutique en Algérie.....	64
3.3.1. La mise en place des prix des médicaments en Algérie.....	64
3.3.2. Couverture de la production locale.....	65
Conclusion.....	65
Chapitre III : Le cas d'étude: HIKMA Pharma Algérie.....	67
Introduction.....	67
1. La présentation de l'organisme d'accueil: Hikma Pharma Algérie.....	67
1.1. Le laboratoire Hikma.....	68
1.1.1. Historique de hikma.....	68
1.1.2. Ses partenaires.....	69
1.2. Hikma Pharma Algeria (HPA).....	70
1.2.1. Les sites de production.....	70
1.2.2. Les départements de Hikma Pharma Algérie.....	71
1.2.3. Les missions et la culture et la culture de hikma.....	73
1.2.4. Les différents produits de hikma.....	74
2. Présentation des outils méthodologiques utilisés.....	74
2.1. L'entrevue de recherche.....	75
2.2. L'analyse de contenu.....	75
3. Présentation des produits et leur positionnement.....	76
3.1. Le FERINJECT®.....	76
3.2. L'INFASURF®.....	76
3.3.. Le LIFUNOR®.....	77
4. Analyse du marché concurrentiel de Hikma.....	77
4.1. L'intensité concurrentielle.....	77
4.1.1. La menace des nouveaux entrants.....	78
4.1.2. La substitution.....	79

# Table des matières

---

4.1.3. Le pouvoir de négociation des clients.....	79
4.1.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	81
4.1.5. La concurrence.....	81
4.2. L'analyse SWOT.....	84
4.2.1. L'analyse interne.....	84
4.2.2. L'analyse externe.....	85
4.3. La stratégie marketing de HPA.....	85
4.3.1. Evolution de la stratégie marketing de Hikma Pharma Algérie.....	86
4.3.2. Marketing opérationnel (Mix Marketing).....	86
Conclusion.....	89
Conclusion générale.....	90
Bibliographie	
Annexes	