

Les cahiers du Management

44

Sommaire

Marketing sur ordonnance
page 135

Des visiteurs médicaux aux pubs télévisées
Le durcissement de la réglementation de la visite médicale induit une réallocation des budgets marketing vers le patient.
page 136

Conservatisme et inertie face à la nouvelle donne
Chacun attend les décisions des autorités sanitaires pour faire le premier pas vers le contrôle des dépenses de santé.
page 137

Etude de cas
Sanofi-Aventis facilite la relation médecin-patient
page 138

Marketing sur ordonnance

Le baromètre 2007 Unilog Management-HEC confirme le transfert vers le patient des budgets de communication des laboratoires pharmaceutiques.

Ce n'est pas parce que l'industrie pharmaceutique aurait mangé son pain blanc qu'elle a renoncé aux cocktails à base de marketing et de dynamique des ventes. Le rééquilibrage de ces budgets fait l'objet d'un consensus que souligne le nouveau baromètre Unilog Management LogicaCMG-HEC. La méthodologie n'a pas varié : des chiffres puisés auprès d'une quarantaine d'entreprises, dont une proportion du secteur des biotechnologies en hausse pour 2007 ; une information qualitative recueillie au fil d'une centaine d'entretiens (du vice-président du laboratoire au chef de produit). Les résultats du baromètre 2007 montrent que le secteur poursuit sa mutation.

Ainsi faut-il se garder de négliger le recul du chiffre d'affaires alloué au marketing. De 7 % en 2005, il recule à 6,5 % en 2007. Pour François Treysac, directeur pharmacie à Unilog Management LogicaCMG, qui en rappelle le contexte – les deux chocs : limitation de la visite médicale et boom des génériques –, cela signifie que les labos consacrent moins de ressources aux postes opérationnels : congrès, séminaires, matériels promotionnels... En revanche, ils soutiendront les tâches à valeur ajoutée des chefs de produit.

Un autre phénomène illustre la tendance. Un maillon de la chaîne de valeur entre R&D et marketing s'affirme de plus

en plus nettement : la fonction médicale. Sensible à la réalité économique, le responsable de cette fonction est plus à même de faire comprendre le service médical rendu par le futur produit tant parmi les leaders d'opinion qu'auprès de ses collègues du marketing.

En réaction à l'essor du marché des génériques, et y occupant parfois des positions, que font les labos ? Comme le relève Patrick Lemaire, professeur à HEC et coresponsable du baromètre, ils mettent l'accent sur les 23 000 officines de France, notamment à l'occasion d'actions directes, et prévoient des budgets marketing auprès des patients appelés à progresser de 50 % d'ici à 2010.

Il ne s'agit pas de marketing produit, mais, à travers des campagnes grand public, d'un vecteur de marketing relationnel. Il n'est pas dans leur intention de se substituer au médecin, souligne Franck Le Meur (Sanofi-Aventis), mais de l'aider dans sa relation au patient. Moins spontanément respectueux de l'autorité du praticien, accédant à des sources d'information nouvelles mais non certifiées, le patient d'aujourd'hui évalue son médecin et n'hésite pas à le défier. Ce qui ne l'empêche pas de rechercher avec lui un rapport complice. Les labos n'ont-ils pas trouvé l'occasion de créer une chambre d'écho susceptible de rapprocher toutes les parties en cause ?

Philippe Delaroche



L'EXPANSION

Avec le concours de

Unilog
management
a logicaCMG company

le regard d'Unilog Management

Des visiteurs médicaux aux pubs télévisées

► Par François Trayssac *

Le durcissement de la réglementation de la visite médicale induit une réallocation des budgets marketing vers le patient.

L'industrie pharmaceutique s'oriente vers d'autres cibles que le médecin, longtemps choyé. Il reste prépondérant, mais n'est qu'un acteur parmi d'autres (autorités de santé, payeurs, dispensateurs, patients...). Cette tendance est la conséquence d'un nouveau durcissement de la réglementation, qui encadre davantage les fonctions marketing et surtout la visite médicale. La première charte de la visite médicale, adoptée en 2005, a été remplacée par une seconde version, plus restrictive.

La première avait interdit aux visiteurs médicaux la remise d'échantillons et le recrutement de médecins pour des essais cliniques. La nouvelle charte cible les domaines thérapeutiques « encombrés » où les médicaments d'une même classe sont très nombreux, comme la cardiologie. En limitant le nombre de produits à promouvoir, on devrait limiter le nombre de visites. La profession pronostique, d'ici à 2008, une baisse qui pourrait atteindre jusqu'à 30 % des effectifs des visiteurs médicaux.

Faire face au boom du générique

La poursuite de l'« invasion » des génériques ajoute à la déstabilisation. En 2003, ils représentaient 10 % du marché remboursable en volume ; en 2008, jusqu'à 25 %. En 2006, la filiale française d'un laboratoire du top 5 mondial comptait ainsi jusqu'à 50 % de ses produits en concurrence avec des génériques !

Tous les portefeuilles sont aujourd'hui attaqués par les génériques. Les brevets d'une soixantaine de molécules importantes sont tombés ou tomberont dans le domaine public entre 2004 et 2008 : autant de remèdes remboursables qui seront susceptibles d'être « génériques » et que dispenseront volontiers les pharmaciens. Ces derniers, qui ont le droit de

Pour en savoir plus

« Carnet de santé de la France 2006 »

Sous la direction du professeur d'économie et de gestion des services de santé au Cnam Jean De Kervasdoué, le bilan des récentes évolutions : la portée des réformes 2004-2006 (financements de la Sécu et responsabilité des médecins) ; le cas de figure des psychotropes (symptomatique de la prescription médicamenteuse ?), la question de la valeur ajoutée, de l'informatic et des réseaux de soins.

→ Jean de Kervasdoué, avec Rémi Pellet, Dunod, 288 pages.

substituer un générique au principe actif prescrit, y trouvent une satisfaction morale – l'équilibre des comptes sociaux – et un avantage financier. Ne bénéficient-ils pas d'incitations et de marges, par ailleurs inspirées des usages de la grande distribution ? Face au boom du générique, certains labos ont choisi d'adopter une politique commerciale plus agressive, notamment via la vente directe, voire de générer à leur tour.

Des malades de mieux en mieux informés

Le baromètre que nous avons réalisé à Unilog Management avec HEC en juin 2006 témoigne de la volonté d'orienter le budget marketing en direction des pharmacies, mais également... des patients. Le budget marketing dédié aux patients devrait même croître de 50 % entre 2006 et 2010.

Ce repositionnement prend acte du poids croissant du patient dans la stratégie des laboratoires, un patient chaque jour davantage informé (via Internet et la presse) et défendu par de puissantes associations. Cela est vrai pour les maladies orphelines et, plus encore, pour les maux touchant de larges populations : obésité, dépendance tabagique, diabète, etc. D'où la création d'observatoires et de campagnes d'information et d'éducation à la santé soutenues par les labos eux-mêmes (Sanofi-Aventis et le Lantus ; Roche et le Xenical...), les autorités sanitaires et les associations occupant quant à elles le premier plan.

Cela peut aller jusqu'à des séquences publicitaires à la télévision. Ainsi, le marché des dysfonctionnements érectiles, dominé par le Viagra de Pfizer, compte aujourd'hui plusieurs concurrents, dont le Cialis de Lilly. La campagne télé montre un couple qui se parle. A aucun moment le produit n'est cité ou montré. Elle oriente en revanche le téléspectateur vers son médecin généraliste. Plus informé et moins docile qu'hier, le patient tient à se faire entendre du médecin généraliste – quitte à lui suggérer un produit sans se douter qu'il répercute ainsi... la voix d'un labo.

Une tendance qui s'inscrit dans un contexte général de responsabilisation des patients et des pharmaciens. La santé n'est plus uniquement l'affaire des médecins mais aussi celle de chacun. Ainsi, l'orientation majeure dans laquelle les laboratoires s'engouffrent est celle qui va du « tout visiteur médical » vers le multicanal et, en parallèle, du « tout médecin » vers le multiciel !

* Directeur pharmacie à Unilog Management, groupe LogicaCMG.

Conservatisme et inertie face à la nouvelle donne

► Par Patrick Lemaire*

Chacun attend les décisions des autorités sanitaires pour faire le premier pas vers le contrôle des dépenses de santé.

Les dépenses de santé augmentent plus vite que les autres dépenses. Dans tous les pays, les gouvernements se doivent d'en contrôler l'envolée. Même si les médicaments n'en représentent qu'une partie – de l'ordre de 15 % dans la plupart des pays occidentaux –, leur remboursement systématique est sérieusement remis en question. Parmi les protagonistes, chaque famille d'acteurs a sa logique et son langage. Pour les pouvoirs publics et les organismes de gestion, il s'agit de s'employer, par tous les moyens, à freiner l'augmentation des dépenses. D'où une vague de 245 déremboursements et une baisse des prix de 15 %.

Des lancements plus rares qu'auparavant

Les patients et les organisations qui les représentent souhaitent bénéficier le plus rapidement possible de médicaments efficaces, sans effets secondaires, quel qu'en soit le prix. Pour sa part, le milieu médical ne souhaite pas se poser de questions sur les coûts. Au motif qu'il écarte toute « gestion comptable des problèmes de santé ». On peut toutefois affirmer que les médecins libéraux sont plus sensibilisés à ces problèmes que les hospitaliers.

Qu'en est-il, enfin, des laboratoires pharmaceutiques ? Dans leur souci de rentabiliser le plus rapidement possible leurs investissements, les lancements de nouveaux produits, plus rares qu'auparavant, font l'objet de stratégies très agressives destinées à conquérir le plus grand nombre de prescripteurs potentiels. Et il n'est pas certain que ces stratégies soient optimales sur la durée de vie du produit...

Dans leur souci de freiner l'augmentation des dépenses de santé, au moins sur la partie médicaments, les pouvoirs publics ont souhaité limiter celles concer-



nant la promotion des laboratoires, par exemple avec les taxes sur les dépenses de communication, et, plus récemment, en limitant la visite médicale. En effet, si toute la profession réduisait en même temps de moitié les visites aux prescripteurs, les parts de marché resteraient les mêmes et il n'y aurait pas beaucoup de changements dans les prescriptions. Pourtant, aucun responsable n'envisage de faire le premier pas dans cette direction : tous attendent les décisions des autorités sanitaires pour les appliquer.

Un manque d'anticipation et de réflexion stratégique

Dans nos entretiens, au cours de ces deux dernières années, avec des décideurs de la plupart des laboratoires pharmaceutiques présents en France, nous avons été frappés par le manque de réflexion stratégique et d'anticipation. « Il faut continuer à faire ce que l'on sait faire », avons-nous entendu dire, que ce soit dans le domaine des ventes ou dans celui du marketing, avec juste des améliorations à la marge – « car on est déjà assez bons » –, mais sans véritable recherche d'innovation. Variante : « L'efficacité de la visite médicale est prouvée, pourquoi voulez-vous que nous changions ? » S'il est clair que les laboratoires pharmaceutiques présents en France s'attendent à des mesures contraignantes à l'avenir sur la

visite médicale, il est tout aussi certain que tous attendent de connaître ces mesures pour réagir.

Un point demeure incontournable : le contrôle de l'augmentation des dépenses. Les moyens peuvent diverger d'un pays à l'autre, mais, dans tous les cas, il faudra faire des choix, qui seront arrêtés avec ou sans le concours des médecins. Mieux vaudrait avec. Un jour ou l'autre, il faudra choisir entre rembourser le paracétamol, par exemple, et doter les hôpitaux publics des derniers modèles de scanner. Les médicaments génériques sont une fausse solution à un vrai problème : les économies annoncées sont calculées comme si les prescriptions restaient identiques alors qu'un princeps qui n'est plus promu est beaucoup moins prescrit. Ajoutons que l'objectif d'une maîtrise des dépenses de santé ne compromet pas la recherche. Cette dernière est à la fin d'une phase. La plupart des pathologies importantes bénéficient aujourd'hui de traitements. Ils sont souvent fondés sur des inhibiteurs et sur la recherche de récepteurs sélectifs. Il est temps de trouver autre chose. On a pu croire dans l'intervalle que le génie génétique allait apporter toutes les réponses. Ce n'est pas (encore ?) le cas.

* Professeur à HEC (département systèmes d'information et d'aide à la décision), coresponsable du baromètre Unilog Management-HEC.

l'étude de cas

Sanofi-Aventis facilite la relation médecin-patient

Pour optimiser la communication sur ses produits, le leader européen de la pharmacie mise sur le marketing relationnel.

Prendre la température du marché et, plus précisément, suivre l'évolution de l'offre de ses produits, tel est, au sein de Sanofi-Aventis-France, l'objet de l'entité Business Excellence. Son directeur, Franck Le Meur, est entouré de collaborateurs spécialisés dans l'optimisation des métiers et des méthodes, du marketing et des ventes aux analyses et études de marché. « A la lecture de la performance de la filiale France et des produits de l'entreprise, nous cherchons des solutions adaptées, explique Franck Le Meur. Comment optimiser la communication sur nos produits? Comment développer les compétences des visiteurs médicaux? Comment convaincre de la qualité des produits? »

S'adapter aux besoins des praticiens

Des questions d'autant plus urgentes que la pression de la réglementation, les déremboursements et l'assaut des génériques ne laissent guère de répit. Le changement touche l'ensemble des protagonistes de la santé. A commencer par l'interlocuteur longtemps choyé : le médecin. La nouveauté ne tient pas qu'aux restrictions dictées par la charte de la visite médicale, elle vise les attitudes, plus contrastées qu'hier, rencontrées parmi les médecins. « Nous adapter aux besoins des médecins est pour nous essentiel, confirme Franck Le Meur, afin d'optimiser les échanges avec les personnes que nous devons rencontrer pour présenter nos médicaments : choisir les bons interlocuteurs, s'adapter en fonction de leurs besoins. La segmentation permet d'identifier des profils différents : des médecins qui reçoivent volontiers le visiteur médical à ceux qui préfèrent s'informer de leur propre chef, en passant par ceux qui recherchent des formations. »

Ce marketing relationnel ne date pas

Premier laboratoire d'Europe

Employant 100 000 collaborateurs dans près de 100 pays, Sanofi-Aventis est le premier groupe européen et l'un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique. Son activité se concentre autour de sept domaines thérapeutiques majeurs : thrombose, maladies cardio-vasculaires, maladies métaboliques, oncologie, système nerveux central, médecine interne, vaccins.

Sanofi-Aventis a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 28,4 milliards d'euros. Son budget de recherche et développement s'élève à 4,4 milliards d'euros. Ses chercheurs poursuivent actuellement le développement de 125 molécules et vaccins, dont 46 en phase avancée.

d'hier. C'est le déploiement face au grand public qui marque la nouveauté. Si, respectueux de la réglementation et exception faite de l'automédication (OTC), Sanofi-Aventis ne fait pas la promotion de ses médicaments en direction des patients, le laboratoire pharmaceutique communique et signe aux côtés des institutionnels et professionnels de santé des campagnes d'éducation à la santé.

Par exemple, Sanofi-Aventis a créé en 2005 « Le train de la vie », une exposi-

tion itinérante qui a circulé dans 25 villes de France. Il ne faut pas se méprendre sur la portée de ces campagnes, spécialement à Sanofi-Aventis, où l'on s'est toujours défendu de court-circuiter le médecin généraliste et les autres professionnels de santé.

Répondre à une demande croissante d'information

« Notre communication vers les patients continue de passer par le prisme du médecin, qui est de plus en plus soumis à la demande d'informations de la part de ses patients, souligne Franck Le Meur. Ses derniers veulent savoir. Ils se renseignent via la presse ou Internet sur des pathologies. Ils posent des questions, manifestent des inquiétudes. Les médecins sont parfois déstabilisés. Nous pouvons les aider à gérer ces demandes, telles que l'annonce d'un diagnostic difficile. Ainsi, nous formons les médecins et les aidons dans l'accompagnement de leurs patients. »

Le secteur pharmaceutique évolue, mais Franck Le Meur estime que l'avantage compétitif d'une entreprise dépend de ses activités de recherche et de développement. « C'est l'aptitude à trouver des molécules et des médicaments innovants, à démontrer la valeur ajoutée et l'efficacité d'un traitement par rapport à un besoin. Une fois ce point acquis, on peut optimiser les moyens promotionnels à mettre en œuvre et l'information des médecins pour les accompagner dans leurs prescriptions. »

Philippe Delaroche

prochain numéro

Ouverture du marché de l'énergie : les Français veulent mieux consommer.