

ANNEE 2017

Marketing et législation : opportunités ou contraintes ?
Cas d'un produit de santé animale : ZENTONIL, aliment
complémentaire hépato-protecteur

THESE
pour le
diplôme d'Etat
de
DOCTEUR VETERINAIRE

présentée et soutenue publiquement
le 14 décembre 2017
devant
la Faculté de Médecine de Nantes
par

Bérénice DELPUECH

Née le 26 mai 1992 à Paris (75)

JURY

Président :

M. Eric DAILLY, Professeur à la faculté de médecine de Nantes.

Membres :

M. Hervé POULIQUEN, Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation, Nantes Atlantique -ONIRIS

Mme Ségolène CALVEZ, Maître de conférences à l'Ecole Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation, Nantes Atlantique -ONIRIS



Département BPSA Biologie, Pathologie et Sciences de l'Aliment		
Responsable : Carole PROST - Adjoint : Jean-Claude DESFONTIS		
Nutrition et Endocrinologie	Patrick NGUYEN* (Pr) Henri DUMON (Pr)	Lucile MARTIN (Pr)
Pharmacologie et Toxicologie	Hervé POULIQUEN* (Pr) Martine KAMMERER (Pr) Julie DUVAL (MCC)	Yassine MALLEM (MC HDR) Jean-Claude DESFONTIS (Pr)
Physiologie fonctionnelle, cellulaire et moléculaire	Lionel MARTIGNAT (Pr) Jean-Marie BACH (Pr)	Grégoire MIGNOT (MC) Julie HERVE (MC)
Histologie et anatomie pathologique	Jérôme ABADIE* (MC) Frédérique NGUYEN* (MC) Laetitia JAILLARDON* (MC)	Marie-Anne COLLE* (Pr) Francesca FRANZOSO* (MCC)
Pathologie générale, microbiologie et immunologie	Jean-Louis PELLERIN (Pr) Hervé SEBBAG (MC)	Emmanuelle MOREAU (MC) François MEURENS (Pr)
Biochimie alimentaire industrielle	Thierry SEROT (Pr) Joëlle GRUA (MC) Laurent LE THUAUT (MC) Clément CATANEO (MC)	Carole PROST (Pr) Florence TEXIER (MC) Mathilde MOSSER (MC)
Microbiologie alimentaire industrielle	Nabila BERREHRAH (MC) Bernard ONNO (MC) Emmanuel JAFFRES (MC)	Hervé PREVOST (Pr) Bénédicte SORIN (IE) Géraldine BOUE (MCC)
Département SAESP Santé des Animaux d'Élevage et Santé Publique		
Responsable : Alain CHAUVIN - Adjoint : Raphaël GUATTEO		
Hygiène et qualité des aliments	Michel FEDERIGHI (Pr) Bruno LE BIZEC (Pr) Catherine MAGRAS* (Pr) Fanny RENOIS - MEURENS (MC)	Eric DROMIGNY (MC HDR) Marie-France PILET (Pr) Jean-Michel CAPPELIER* (Pr)
Médecine des animaux d'élevage	Alain DOUART (MC) Catherine BELLOC* (Pr) Isabelle BREYTON (MC) Mily LEBLANC MALIDOR (MCC)	Christophe CHARTIER* (Pr) Sébastien ASSIE* (MC) Raphaël GUATTEO* (Pr)
Parasitologie, Aquaculture, Faune Sauvage	Alain CHAUVIN* (Pr) Albert AGOULON (MC) Suzanne BASTIAN-ORANGE (MC)	Guillaume BLANC (MC) Ségolène CALVEZ (MC)
Maladies réglementées, zoonoses et réglementation	Nathalie RUVOEN* (Pr) Carole PEREZ (MC)	

sanitaire	
Zootecnie	Aurélien MADOUASSE (MC) Christine FOURICHON* (MC) Nora NAVARRO-GONZALES (MCC) Nathalie BAREILLE* (Pr) François BEAUDEAU* (Pr)
Département DSC Sciences cliniques	
Responsable : Anne COUROUCE-MALBLANC - Adjoint : Olivier GAUTHIER	
Anatomie comparée	Claire DOUART (MC) Claude GUINTARD (MC) Eric BETTI (MC)
Pathologie chirurgicale et anesthésiologie	Olivier GAUTHIER (Pr) Béatrice LIJOUR (MC) Caroline TESSIER* (MC) Eric AGUADO (MC HDR) Eric GOYENVALLE (MC) Gwénola TOUZOT-JOURDE* (MC)
Dermatologie, parasitologie des carnivores et des équidés, mycologie	Patrick BOURDEAU* (Pr) Vincent BRUET* (MCC)
Médecine interne, imagerie médicale et législation professionnelle vétérinaire	Marion FUSELLIER (MC) Jack-Yves DESCHAMPS (Pr) Dominique FANUEL (Pr) Odile SENECAT (MC) Catherine IBISCH (MC) Nicolas CHOUIN (MC) Françoise ROUX* (MC HDR) Olivier GEFFROY* (Pr) Anne COUROUCE-MALBLANC* (Pr)
Biotechnologies et pathologie de la reproduction	Jean-François BRUYAS* (Pr) Lamia BRIAND (MC HDR) Francis FIENI* (Pr) Djemil BENCHARIF (MC HDR)

Département **GPA** Génie des procédés alimentaires

Responsable : **Olivier ROUAUD** - Adjoint : **Sébastien CURET-PLOQUIN**

Lionel BOILLEREAUX (Pr)

Sébastien CURET PLOQUIN (MC)

Marie DE LAMBALLERIE (Pr)

Dominique DELLA VALLE (MC)

Francine FAYOLLE (Pr)

Michel HAVET (Pr)

Vanessa JURY (MC)

Alain LEBAIL (Pr)

Catherine LOISEL (MC)

Jean-Yves MONTEAU (MC)

Denis PONCELET (Pr)

Laurence POTTIER (MC)

Olivier ROUAUD (MC HDR)

Cyril TOUBLANC (MC)

Emilie KORBEL (MCC)

Département **MSC** Management, statistiques et communication

Responsable : **Sibylle DUCHAINE** - Adjoint :

Mathématiques, Statistiques, Informatique

Véronique CARIOU (MC)

Michel SEMENOU (MC)

Philippe COURCOUX (MC)

Chantal THORIN (PCEA)

El Mostafa QANNARI (Pr)

Evelyne VIGNEAU (Pr)

Economie, gestion

Pascal BARILLOT (MC)

Jean-Marc FERRANDI (Pr)

Florence BEAUGRAND (MC)

Samira ROUSSELIERE (MC)

Sibylle DUCHAINE (MC)

Sonia EL MAHJOUB (MC)

Langues et communication

Franck INSIGNARES (IR)

Marc BRIDOU (PCEA)

Linda MORRIS (PCEA)

Fabiola ASECIO (PCEA)

David GUYLER (PCEA)

Shaun MEEHAN (PCEA)

PCEA (BTS) : Françoise BRICHET, Christophe CARON, Aurélie DENYS, Pascale FLEURY, **Laurence FRERET**, Virginie MAGIN Pr émérite : Xavier DOUSSET

En date du 05 septembre 2017

Guide de lecture des tableaux :

Pr : Professeur, MC : Maître de Conférences, MCC : Maître de Conférences contractuel PLEA : Professeur Lycée Enseignement Agricole, PCEA : Professeur certifié enseignement agricole, HDR : Habilité à diriger des recherches, IE : Ingénieur d'études

* Vétérinaire spécialiste d'une spécialité européenne, américaine ou française.

Remerciements

A Monsieur le Professeur Eric DAILLY,

Professeur à la faculté de médecine de Nantes en Pharmacologie fondamentale et pharmacologie clinique,

Qui m'a fait l'honneur d'accepter la présidence de cette thèse,
Hommages respectueux.

A Monsieur le Professeur Hervé POULIQUEN,

Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation, Nantes Atlantique – ONIRIS, en Pharmacologie,

Qui a patiemment suivi ce travail de thèse,

Pour votre disponibilité et votre soutien à chaque étape de mon cursus scolaire et sportif :
chaleureux remerciements.

A Madame Ségolène CALVEZ,

Maître de Conférences à l'Ecole Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation,
Nantes Atlantique – ONIRIS,

Qui m'a fait le plaisir d'accepter d'être membre du jury de cette thèse,

Pour m'avoir encouragée à intégrer ce master en marketing : merci.

A mes parents et à ma sœur, Iphigénie,

Qui auraient pourtant été fiers d'une thèse consacrée aux embouchures classiquement utilisées en équitation,

Pour leur soutien sans faille, leur implication et leurs encouragements dans les études et tout le reste.

A Pascale, Denis et toute la famille Portier,

Pour m'avoir accueillie, soutenue et accompagnée durant ces années nantaises.

A Alizée,

Pour nos fous rires, en classe prépa, à la veille des partiels de microbiologie, à cheval et sur l'eau (ou à côté).

A Caro,

Pour nos galops sur la plage ! Et tout le reste...

A Camille, Pierre, Bruno et Agathe,

Amis d'enfance qui n'ont jamais manqué le premier barbecue de l'été, année après année.

Table des matières

INTRODUCTION	19
I- Le marketing et la veille réglementaire participent au succès de l'entreprise – Revue de la littérature.....	21
A. Les fondements du marketing : quels grands principes retenir pour optimiser les bénéfices issus de la commercialisation d'un produit de santé ?	21
1. Analyser son environnement.....	21
a. Répondre aux besoins des consommateurs.....	21
b. Prendre connaissance du marché et de la concurrence	25
c. L'importance du comportement du consommateur	25
2. Synthétiser par un SWOT	28
3. Le marketing opérationnel : de l'analyse aux actions marketing	29
a. 4P – Le Produit (Product).....	30
b. 4P – Le Prix (Price)	30
c. 4P – La communication (Promotion)	31
d. 4P – La distribution (Place).....	32
B. Le marketing des compléments alimentaires : entre produits de grande consommation et médicaments contrôlés, « B to B » ou « B to C » ?	32
C. La veille réglementaire : activité stratégique de l'entreprise participant à sa compétitivité	33
1. Les entreprises ont besoin d'informations relatives à leur marché	33
2. La veille réglementaire fait partie intégrante de l'intelligence juridique	35
3. L'efficacité de la veille réglementaire : un enjeu crucial pour le secteur de l'industrie pharmaceutique.....	36
4. D'où provient l'information traitée par la veille réglementaire ?	37
5. Qui est en charge des missions de veille réglementaire ?	38
MATERIEL ET METHODES.....	41
II- Etude du cas de ZENTONIL : produit star de VETOQUINOL soumis aux évolutions de la législation	43
A. VETOQUINOL, acteur de la santé animale	43
1. La filière « Santé animale » au sein du secteur de l'industrie pharmaceutique	43
a. Le marché de la santé en bref	43
b. Le poids de la santé animale	43

i.	La santé animale à l'échelle mondiale.....	43
ii.	La santé animale en France	45
iii.	Le marché de la santé animale est fractionné	46
iv.	Segmentation du marché de la santé animale : classes thérapeutiques et espèces de destination	46
v.	Les enjeux de la santé animale	48
2.	Les acteurs de la santé animale	49
a.	Les interlocuteurs des laboratoires pharmaceutiques en médecine vétérinaire	49
b.	La place de VETOQUINOL parmi les laboratoires de santé animale	52
B.	Le marché de l'hépatologie vétérinaire	55
1.	Les caractéristiques du marché sont liées aux particularités des pathologies hépatiques	55
2.	Définition du marché des concurrents de ZENTONIL : cadre de l'étude	56
3.	Evolution qualitative du marché depuis le lancement	58
4.	Evolution quantitative du marché depuis le lancement	59
C.	ZENTONIL, aliment complémentaire hépato-protecteur	60
1.	Le produit en bref	60
a.	Caractéristiques du produit et statut réglementaire : un aliment complémentaire élaboré avec la rigueur d'un médicament	60
b.	La production de ZENTONIL	62
c.	Qui distribue ZENTONIL ?	64
d.	Comment est fixé le prix de ZENTONIL ?	68
2.	Le marketing de la gamme	69
a.	Stratégie du lancement de la marque : « ZENTONIL, le bon génie des foies fragiles » - le marketing mix	69
b.	Le positionnement d'un produit premium	70
c.	Le ROI, un indicateur de performance	71
3.	Evolution de la stratégie depuis le lancement.....	72
a.	Actualisation de la gamme : ZENTONIL Advanced et ZENTONIL Plus.....	72
b.	Un produit mûre qui « tourne tout seul »	73
c.	Les conditions commerciales soutiennent le marketing	74
4.	Veille réglementaire et situation actuelle de ZENTONIL	77
a.	La réglementation des compléments alimentaires : aperçu de la législation humaine	77
b.	La législation est-elle différente en Europe et dans le monde ?	79
c.	Comment ZENTONIL et ses composés actifs se positionnent-ils face à ces obligations réglementaires ?	79
III-	Quel nouvel outil envisager pour relancer la communication autour de ZENTONIL ?	81
A.	Cas 1 : la SAME est admise sur la liste des additifs alimentaires, le produit est toujours commercialisable.	81
1.	Opter pour une stratégie « B to C » et utiliser le statut de « non médicament »	81
a.	Communication d'environnement : sensibiliser aux pathologies hépatiques	81
b.	Proposer un nouveau packaging plus « vendeur »	84
2.	Opter pour une stratégie « B to B » et maintenir l'image technique du produit	85

a. Résultats de l'enquête menée au Canada	85
b. Actions envisageables	88
B. Cas 2 : La SAME n'est pas autorisée, le produit ne peut plus être commercialisé.....	89
1. Proposer un médicament pour ne pas perdre le produit	89
2. Ne pas perdre la notoriété de la gamme	90
a. Envisager un aliment complet	90
b. Proposer un ZENTONIL « phyto »	91
3. Envisager l'arrêt de la gamme	92
CONCLUSION	93
BIBLIOGRAPHIE	94
ANNEXES	98

Table des annexes

Annexe 1 : Le concept « Une Santé »	98
Annexe 2 : Exemple de présentoir de comptoir pouvant être réutilisé pour la promotion de ZENTONIL.....	99

Table des illustrations

FIGURES

Figure 1 : Exemple de Matrice de segmentation pour un produit VETOQUINOL (source VETOQUINOL).....	24
Figure 2 : Les différents types de marché (source M. de Lavergne, Cours de Marketing, 2003)	26
Figure 3 : Les différentes étapes et acteurs du processus de décision lors d'un achat (création personnelle)	28
Figure 4 : La structure classique du SWOT (source WANTONG, 2015).....	29
Figure 5 : Exemple imaginaire d'une courbe des ventes en fonction du prix (source : JALLAT et LINDON, 2005)	31
Figure 6 : Prendre une décision stratégique nécessite informations et compétences intrinsèques (création personnelle)	34
Figure 7 : La veille juridique est un élément de la veille stratégique (création personnelle)	36
Figure 8 : Les métiers du médicament vétérinaire (source SIMV).....	45
Figure 9 : Poids des classes thérapeutiques de la santé animale en CA en France (source VETOQUINOL, 2017)	47
Figure 10 : Les espèces de destination du médicament vétérinaire en CA en France (source VETOQUINOL, 2017)	47
Figure 11 : Exemples de centrales de distribution incontournables en santé animale	51
Figure 12 : Circuit de distribution des aliments complémentaires et médicaments non soumis à ordonnance (création personnelle)	52
Figure 13 : Répartition du CA de VETOQUINOL (2016) par groupe d'espèces (source VETOQUINOL, 2017)	53
Figure 14 : Répartition du CA de VETOQUINOL (2016) par grande région (source VETOQUINOL, 2017).....	54
Figure 15 : L'évolution quantitative du marché des hépato-protecteurs des carnivores domestiques (source AIEMV, VETOQUINOL, juin 2017)	60
Figure 16 : La répartition des ventes en cumul annuel mobile arrêté en juillet 2017 (source SERC, VETOQUINOL)	64
Figure 17 : Les ventes moyennes par an et par type de client en cumul annuel mobile arrêté en Juillet 2017 (source SERC, VETOQUINOL)	65
Figure 18 : La cascade de prix du médicament vétérinaire appliqué à ZENTONIL Advanced (Création personnelle, VETOQUINOL 2017)	68

Figure 19 : Exemple d’encart presse paru le 27 mars 2004 et prévenant de l’arrivée d’un hépato-protecteur signé VETOQUINOL. (Source VETOQUINOL, 2004)	70
Figure 20 : Relation entre le chiffre d’affaires et les investissements marketing (source VETOQUINOL estimates, 2017)	75
Figure 21 : Exemple de segmentation de la cible (VETOQUINOL, 2014, Création personnelle)	76
Figure 22 : Exemple d’offre commerciale (VETOQUINOL, 2014, Création personnelle).....	76
Figure 23 : Les hépato-protecteurs utilisés par les vétérinaires (source enquête VETOQUINOL CA, 2017)	86
Figure 24 : ZENTONIL Plus et ZENTONIL Advanced ne sont pas utilisés pour les mêmes indications (source enquête VETOQUINOL CA, 2017)	87
Figure 25 : ZENTONIL est principalement vendu par les vétérinaires (source SERC, VETOQUINOL, 2017)	89

TABLEAUX

Tableau 1 : Principaux acteurs de la santé animale dans le monde (source : VETOQUINOL estimats – CISS data)	44
Tableau 2 : Spécialités contenant de la SAME et/ou de la silybine (source N. FAUCHIER, Med’Vet 2016)	56
Tableau 3 : Spécialités indiquées dans le traitement des affections hépatiques et biliaires (source N. FAUCHIER, Med’Vet 2016)	56
Tableau 4 : Autres médicaments de l’appareil digestif et du métabolisme à visée hépatique (source N. FAUCHIER, Med’Vet 2016)	57
Tableau 5 : Concurrents de ZENTONIL en France (Création personnelle)	58
Tableau 6 : Les concurrents de ZENTONIL au moment du lancement, en 2004 (source VETOQUINOL data, 2004)	59
Tableau 7 : Prix net et marge de ZENTONIL Advanced 200 mg (source SERC, VETOQUINOL)	67

Table des abréviations

AIEMV : Association interprofessionnelle d'études du médicament vétérinaire AFM : Association française de marketing AMM : Autorisation de Mise sur le Marché ANSES : Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail ANSM : Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé ANSP : Average Net Selling Price B to B : Business to Business B to C : Business to Customer CA : Chiffre d'Affaires CE : Commission Européenne CEESA : International Association Executive Animal Health Study Center CISS : CEESA International Survey Study CM : Cumul Mobile CRM : Customer Relationship Management CSP : Code de la Santé Publique CVMP : Committee for Medicinal Product for Veterinary Use DGCCRF : Direction Générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes DV : Délégué Vétérinaire EAA : Engagement d'Achat Annuel EMA : European Medicine Agency EPU : Enseignement Post Universitaire ETP : Equivalent Temps Plein FCO : Fièvre Catarrhale Ovine HAS : Haute Autorité de Santé IFCE : Institut Français du Cheval et de l'Equitation KOL : Key Opinion Leader LC : Lettre Chèque LEEM : Les entreprises du Médicament MPAP : Matière Première à usage Pharmaceutique OF : Opération de Fabrication PAC : Prix d'Achat Centrale PMC : Prix Moyen Centrale PT : Prix Tarif	RFA : Remise de Fin d'Année SAMe : S-Adénosyl Méthionine SIMV : Syndicat de l'Industrie du Médicament Vétérinaire et Réactifs SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats SYNFIE : Syndicat Français de l'Intelligence Economique UG : Unité gratuite VICH : International Cooperation on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Veterinary Medicinal Products
---	--

INTRODUCTION

Ce travail est le fruit d'une expérience professionnelle de plusieurs mois au sein du département Marketing de la filiale française d'un laboratoire pharmaceutique indépendant et exclusivement dédié à la santé animale : VETOQUINOL. Au cours de ce stage, l'objectif était de me familiariser et d'acquérir progressivement les connaissances et les compétences inhérentes au métier de chef de produit(s) de l'industrie pharmaceutique. Afin de continuer à perfectionner les savoir-faire acquis durant mon stage, cette expérience s'est ensuite prolongée par la signature d'un contrat de chef de produits au sein de la même entreprise ; l'occasion d'appliquer ces notions à des produits destinés non plus aux animaux de compagnie mais aux animaux de production.

L'objectif de ce travail n'est pas de délivrer une méthode universelle de la promotion des produits de santé animale mais d'appréhender l'environnement au sein duquel le chef de produit évolue afin d'optimiser les performances économiques de la gamme de médicaments dont il a la charge. Cet environnement complexe implique, au sein de l'entreprise, un grand nombre d'acteurs aux compétences variées avec qui le responsable du marketing doit composer le plus efficacement possible : direction générale et guidelines du groupe, service logistique et contraintes matérielles, vétérinaires techniques et qualités intrinsèques du produit, ou encore service réglementaire et législation en vigueur.

Les acteurs du service réglementaire sont souvent le lien avec l'environnement extérieur à l'entreprise ; les contraintes réglementaires inhérentes à l'industrie pharmaceutique sont lourdes et bien souvent compliquées par une forte pression concurrentielle.

Dans un premier temps, ma mission au sein du département marketing « France » de VETOQUINOL était d'évaluer objectivement les contraintes réglementaires qui menaçaient la commercialisation d'une gamme du portefeuille produits de l'entreprise : ZENTONIL.

Dans un second temps, cette analyse a permis de proposer un éventail de solutions en prenant en compte les éléments de l'environnement du produit – ces derniers étant amenés à évoluer notamment d'un point de vue législatif.

En quoi le marketing des produits de santé animale est-il conditionné par une veille réglementaire efficace à laquelle il s'adapte et dont il doit tirer profit ?

Dans une première partie, bibliographique, nous présenterons les fondements du marketing aussi bien analytiques qu'opérationnels qui permettent de commercialiser efficacement les produits de l'industrie pharmaceutique ; cette première partie sera aussi l'occasion d'aborder un des aspects de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises : les contraintes législatives et la façon dont la veille réglementaire s'inscrit dans la stratégie du laboratoire pharmaceutique.

La deuxième partie nous permettra de prendre connaissance du cadre dans lequel évoluent les acteurs de la commercialisation des produits de santé animale ; c'est dans cet environnement que s'inscrit VETOQUINOL en proposant sa gamme ZENTONIL.

Enfin, dans une troisième partie, une fois tous les facteurs identifiés, nous proposerons un large panel de solutions pour l'avenir des produits ZENTONIL.

I- Le marketing et la veille réglementaire participent au succès de l'entreprise - Revue de la littérature

A. *Les fondements du marketing : quels grands principes retenir pour optimiser les bénéfices issus de la commercialisation d'un produit de santé ?*

Le concept de « marketing » est apparu aux Etats-Unis dans les années trente. Il a depuis été largement appliqué de manières différentes et plus ou moins bien perçu par le consommateur final. Depuis longtemps et aujourd'hui encore, le marketing est souvent synonyme de « publicité mensongère » par le grand public. Il a donc été souvent critiqué et réduit à des actions publicitaires du type promotion de masse et packaging alléchant.

Il est donc difficile de fournir une définition simple et universelle ; certains auteurs le décrivant d'autres l'idéalisant.

Une approche objective pourrait décrire le marketing comme l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour vendre ses produits à ses clients. (JALLAT et LINDON, 2005). Cette définition neutre oriente le marketing vers une distribution plus « BtoC » que « BtoB » ; dans le premier cas, le produit est acheté par un particulier pour son usage personnel, dans le second cas, le produit est acquis par un professionnel qui va l'utiliser lui-même ou le vendre au consommateur final.

L'industrie de la santé est évidemment plus tournée vers un marketing de type Business to Business : le schéma classique reposant sur un laboratoire pharmaceutique promouvant ses médicaments auprès des professionnels de santé (médecins plus ou moins spécialisés, vétérinaires, pharmaciens, ...) selon des règles très strictes.

1/ Analyser son environnement

Afin de positionner son produit et de le commercialiser, une entreprise doit prendre conscience des paramètres de l'environnement dans lequel elle s'apprête à évoluer. Il convient alors de comprendre le fonctionnement du marché considéré, ses limites mais aussi son évolution à plus ou moins long terme ; il faudra aussi connaître le comportement du consommateur visé et s'informer de la concurrence éventuelle.

L'environnement, caractérisé par l'ensemble des paramètres sociaux, culturels et économiques, conditionne les activités humaines. En permanente évolution, son étude est donc un des principaux challenges du marketing. Il faut s'adapter et anticiper au maximum les mutations.

a. Répondre aux besoins des consommateurs

Dans l'analyse de l'environnement, une des priorités est de comprendre quelles sont les attentes des consommateurs. Répondre aux besoins de la

population (ou d'une partie de celle-ci) reste en effet le premier levier permettant de déclencher la vente du produit proposé.

Déjà, le 2 avril 1987, le Journal Officiel de la République Française définissait le marketing comme l' « ensemble des actions qui ont pour objectifs de prévoir ou constater, le cas échéant de stimuler, susciter ou renouveler les besoins des consommateurs, en telle catégorie de produits ou de services, et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés. »

L'idée du marketing est donc de faire correspondre les attentes des consommateurs avec les capacités d'innovation et de production des entreprises. Il s'agit de satisfaire les intérêts des deux parties.

Pour ce faire l'entreprise identifie et oriente les besoins du consommateur pour développer le produit qui y apporte la meilleure solution ; elle s'emploie ensuite à inciter les acheteurs à se procurer ce produit ou service.

De cette façon, le marketing crée de la valeur pour les différentes parties prenantes : le consommateur ou acheteur et l'entreprise, principalement.

La nature de la valeur créée n'est évidemment pas identique pour le consommateur et l'entreprise. Cette dernière a un but lucratif, la valeur cherchée est donc principalement associée aux notions de profit et de rentabilité. Le marketing permet la pérennité de l'entreprise en garantissant des revenus suffisants permettant non seulement la rémunération de ses actionnaires mais aussi le développement de l'organisation.

Dans le monde de la santé, un marketing bien mené permet de dégager suffisamment de fonds à réinvestir dans la recherche et le développement de nouveaux principes actifs ou de galéniques innovantes.

Selon l'AFM, Association Française du Marketing, les activités du marketing sont aussi une source de valeur non marchande pour l'entreprise ainsi que l'ensemble des acteurs impliqués. Prenons l'exemple des entreprises commercialisant des produits dits « issus du commerce équitable » : le marketing de ces entreprises permet de dégager suffisamment de valeur (marchande) pour assurer la pérennité de fournisseurs produisant dans des conditions particulières et souvent moins rentables que d'autres ; il permet aussi d'instaurer un lien entre un producteur et un consommateur partageant des valeurs communes mais ne pouvant être facilement mis en contact sans intermédiaire.

Pour le consommateur, la valeur peut être de plusieurs natures : objective (technologique), symbolique et relationnelle. (JALLAT et LINDON, 2005)

- La valeur objective du produit est définie par des caractéristiques mesurables et des performances quantifiables. Au sein de l'industrie de la santé, la valeur objective du produit est primordiale ; pourtant elle n'est souvent pas connue du grand public mais uniquement des différents organismes évaluant le médicament ou le dispositif en amont de sa mise sur le marché. En effet, dans certains secteurs très spécifiques, l'expertise du consommateur n'est plus suffisante pour comprendre le niveau technologique d'un objet. Ainsi, le choix du produit ne peut plus se justifier par des différences objectivement perçues par l'acheteur entre deux objets trop perfectionnés et répondant au même objectif.
- La valeur symbolique a plus de place qu'on ne pourrait le penser au sein de l'industrie de la santé. Elle regroupe trois paramètres : l'image de marque, le packaging du produit, le design. Si le design n'est évidemment pas la priorité du vétérinaire praticien, l'image de marque a, elle, sa place. Le laboratoire, en positionnant une gamme de produit, joue sur l'image perçue par le professionnel de santé pour intégrer ses nouveaux produits et les commercialiser au sein de la gamme.
Le packaging du produit est (trop) souvent perçu comme un outil promotionnel plus qu'un véritable avantage compétitif, du moins dans la grande distribution. En reprenant l'exemple de la profession vétérinaire, un packaging fonctionnel a largement son intérêt dans l'exercice quotidien du vétérinaire rural : le soin des animaux de production directement à l'étable est largement facilité par des produits faciles à manipuler de par leur conditionnement. Ici, le packaging ne se limite plus uniquement à l'habillage du produit.

Nous l'avons compris, répondre aux attentes de ses clients est le maître mot du marketing. Les capacités des entreprises ne sont cependant pas infinies et les profils des individus ne sont jamais uniformes. Il faut cibler les sous populations auxquelles le produit ou le service proposé est susceptible de répondre : il est inutile de proposer un engrais biologique issu du commerce équitable à des étudiants parisiens résidant en appartement ! La rentabilité des actions marketing chuterait alors de manière inquiétante et le consommateur pourrait ne pas être satisfait par le produit acheté, ce qui nuirait à l'image de marque que l'entreprise s'efforce de construire.

La segmentation de la population prend alors tout son sens. Les efforts du marketing sont alors concentrés sur les segments les plus intéressants. Au sein d'un segment, les clients potentiels réagissent de manière homogène aux propositions de l'entreprise : ils ont été choisis pour leur distribution géographique, leur taux de natalité, leurs habitudes de consommation, leur pouvoir d'achat, leurs centres d'intérêt...

Prenons l'exemple de VETOQUINOL, laboratoire pharmaceutique vétérinaire, dont les clients sont très majoritairement des cliniques vétérinaires implantées sur l'ensemble du territoire français. L'étude du marché ne montre pas de secteur géographique plus porteur que d'autre ni de tranche d'âges des professionnels de santé concernés plus susceptibles d'utiliser les médicaments commercialisés par le laboratoire. Cependant, la taille des cliniques mesurée en nombre de praticiens exerçant à temps plein reflète le potentiel de chiffre d'affaires en théorie réalisable par chacune de ces structures.

Ainsi les business analysts ont construit des matrices permettant de classer chacune des cliniques du portefeuille clients de l'entreprise en fonction de leur potentiel de chiffre d'affaires et du chiffre d'affaires effectivement réalisé par VETOQUINOL chez ces clients (Figure 1).

Grâce à ces matrices, le marketing oriente ses efforts et différencie ses actions en fonction du segment visé. La force de vente est évidemment très concernée par cette nouvelle segmentation.

				Matrix vs brand x (numbers in pink) - in this example: Clavaseptin											
				VALUE											
				High			Medium			Low			Zero		
				Max \$ 61 981	Avg \$ 23 706,65	Min-Max 15 923	Avg \$ 11 378,33	Min-Max 8 683	Avg \$ 3 780,39	Min 756					
Potential	Large	Max	\$ 2 289 818	# of accounts 125 Sales Value: \$ 3 211 796 SALES AVG PER ACCOUNT \$ 25 694,37 # FTE (total) 891 Avg. Clava sales / FTE \$ 1 074,06	124	105	100	56	44	0					
		Average	\$ 261 938	\$ 963 296 \$ 25 694,37 897 \$ 1 074,06	\$ 1 276 752	\$ 373 699 \$ 12 159,54 505 \$ 740,25	\$ 302 833	\$ 46 490 \$ 5 407,73 200 \$ 232,22	\$ - 0						
		Min - Max	\$ 128 802	\$ 1 074,06											
	Average	Max	\$ 97 362	# of accounts 94 Sales Value: \$ 2 043 851 SALES AVG PER ACCOUNT \$ 21 743,10 # FTE (total) 253 Avg. Clava sales / FTE \$ 1 904,93	94	243	236	274	245	9					
		Average	\$ 97 362	\$ 483 613 \$ 21 743,10 254 \$ 1 904,93	\$ 2 791 173	\$ 731 301 \$ 11 486,31 629 \$ 1 161,99	\$ 1 424 504	\$ 328 767 \$ 5 198,92 679 \$ 484,37	\$ - 24 3						
		Min - Max	\$ 71 557	\$ 1 904,93											
	Small	Max	\$ 26 732	# of accounts 21 Sales Value: \$ 433 948 SALES AVG PER ACCOUNT \$ 20 664,19 # FTE (total) 41 Avg. Clava sales / FTE \$ 2 815,67	21	168	163	1566	1400	46					
		Average	\$ 26 732	\$ 79 261 \$ 20 664,19 28 \$ 2 815,67	\$ 1 803 291	\$ 390 760 \$ 10 733,88 217 \$ 1 797,42	\$ 5 440 287	\$ 1 462 765 \$ 3 474,00 1 745 \$ 838,20	-\$ 654 50 1						
		Min		\$ 2 815,67											
			Total	# of accounts 240 Sales Value: \$ 5 689 595 \$ 1 526 170	239	# of accounts 516 Sales Value: \$ 5 871 216 \$ 1 495 760	499	# of accounts 1896 Sales Value: \$ 7 167 624 \$ 1 838 022	1689	# of accounts 55 Sales Value -\$	55	654			

b. Prendre connaissance du marché et de la concurrence

Afin de construire une stratégie marketing efficace, il faut comprendre le marché dans lequel le produit va s'installer et en définir ses limites. Le marché regroupe plusieurs offres susceptibles de répondre à une demande (Figure 2).

Différents sous-ensembles constituent alors le marché global. Le plus restreint est appelé « marché principal » : il regroupe les produits directement concurrent du produit considéré ; ces produits répondent à la même demande par un mode d'action similaire. La part de marché d'un produit est calculée dans ce référentiel.

Au sein du marché support, qui englobe le marché principal, la demande est similaire à la demande initiale et des produits différents se positionnent. Le marché générique, plus large, contient l'ensemble des produits ou services répondant à des besoins aux caractéristiques semblables.

A titre d'exemple considérons l'arthrose équine. La gêne générée par la douleur peut être prise en charge par des anti-inflammatoires classiques ; le marché principal est donc constitué par l'ensemble des produits médicamenteux de type anti-inflammatoires non stéroïdiens.

Cependant, des mesures hygiéniques peuvent aussi être des solutions et corriger la boiterie engendrée par le processus arthrosique : ainsi, une activité régulière permet de faire fonctionner les articulations concernées, la gestion de l'alimentation permet d'éviter un surpoids aggravant. Ce sont des mesures complémentaires qui appartiennent au marché support.

La prise en charge du processus inflammatoire par une infiltration des articulations défaillantes, une *laserthérapie* ou de la physiothérapie est aussi une solution: ce sont des produits « substituts » qui sont aussi inclus dans le marché support.

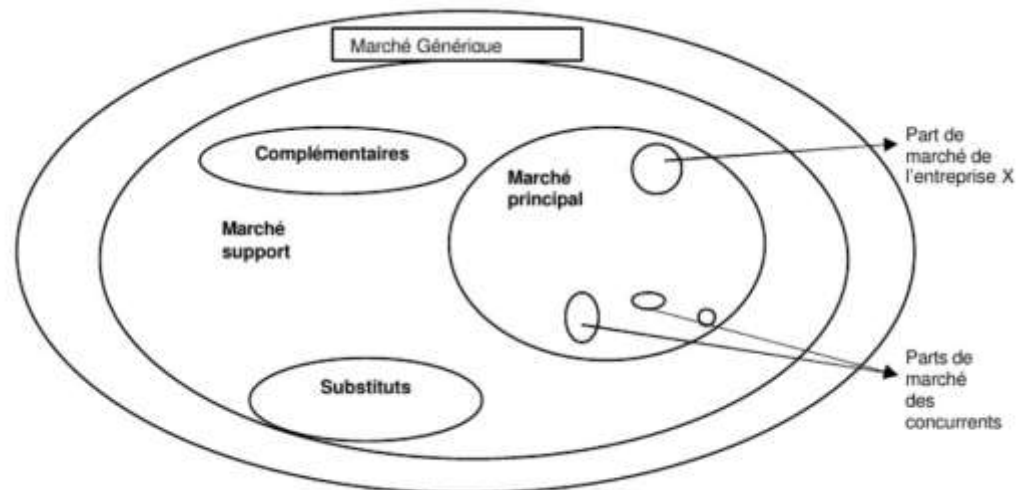


Figure 2 : Les différents types de marché (M. de Lavergne, Cours de Marketing, 2003)

Dans ce cadre, la concurrence peut apparaître. Elle correspond à une « situation de marché dans laquelle des entreprises ou organisations proposent des offres substituables en cherchant à être préférées par les clients » (LENDREVIE et LEVY, 2014)

A l'instar du marché, elle peut être déclinée sur plusieurs niveaux :

- les concurrents directs sont des produits substituables aisément l'un à l'autre
- au sein de la concurrence de besoins, on retrouve des produits différents mais satisfaisant les mêmes besoins.
- La concurrence générique regroupe les acteurs répondant aux besoins d'un même poste de dépense pour l'acheteur.

c. L'importance du comportement du consommateur

La segmentation de la population cible potentielle a permis de créer des groupes d'individus réagissant de manière similaire à certains stimuli et ayant des comportements proches notamment lors de la prise d'une décision d'achat.

Les raisons qui poussent un individu à acquérir un produit ou un service sont souvent inconscientes et dictées par des facteurs environnementaux d'une part, individuels d'autre part.

Ainsi l'appartenance à un groupe ou à une catégorie sociale influence les choix des individus. Parmi les facteurs environnementaux, une situation précise peut aussi déclencher l'achat.

Les facteurs individuels dépendent des croyances plus profondes de l'individu, ou encore de sa personnalité.

L'impact du marketing s'ajoutera à ces facteurs influençant la prise de décision. Comme nous l'avons déjà évoqué, les actions menées par le marketing permettent aussi de susciter un besoin dont le consommateur n'avait pas pris conscience spontanément.

La prise de conscience du besoin (ou du problème) est la première étape du processus d'achat. Elle sera suivie par une phase d'étude durant laquelle l'individu recherche des informations quant à la problématique identifiée. Ces informations seront nécessaires à l'évaluation des différentes alternatives (s'il y en a) qui s'offrent à lui et en découlera ou non la décision d'achat. Parfois plusieurs personnes sont impliquées dans le processus de décision. Au maximum, nous en dénombrerons cinq : l'initiateur, l'influenceur, le décideur, l'acheteur et l'utilisateur (Figure 3).

Un collégien qui souhaite rester en contact avec ses camarades après la classe sera l'initiateur du processus dans l'achat d'un téléphone portable. L'influenceur sera un de ses amis qui a déjà un certain modèle. Le décideur pourra être le collégien lui-même ou l'acheteur (ses parents). Enfin, l'utilisateur sera identique à l'initiateur.

Il appartiendra aux professionnels du marketing d'identifier les différents acteurs du processus de décision pour adapter la stratégie et les actions qui en découlent dans le but d'influencer favorablement le choix.

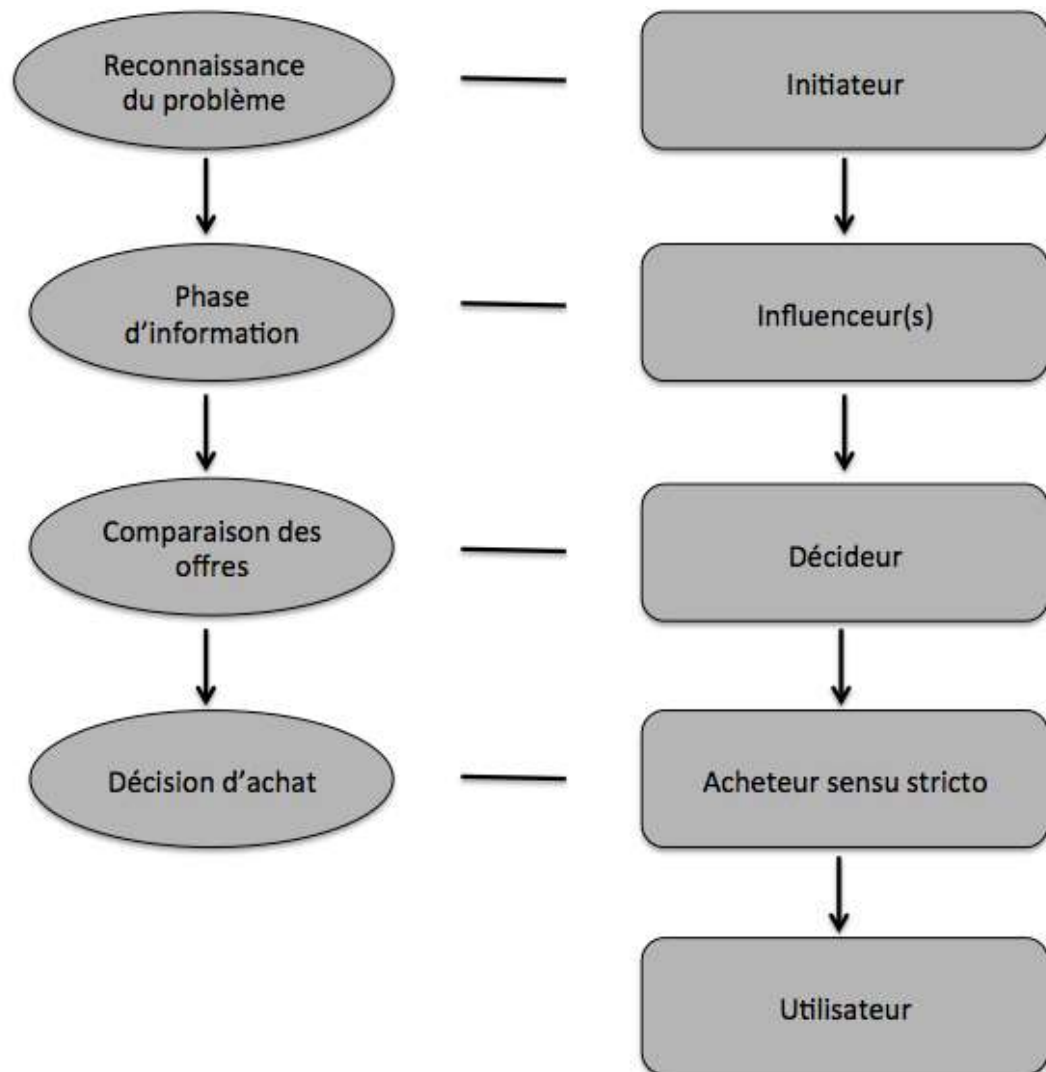


Figure 3 : Les différentes étapes et acteurs du processus de décision lors d'un achat. (Création personnelle)

2/ Synthétiser par un SWOT

Une fois l'analyse de l'environnement effectuée, il faut synthétiser les avantages et les faiblesses que l'entreprise et le produit présentent dans le but de répondre aux attentes d'un segment soigneusement défini de la population.

Classiquement, les forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives à la commercialisation et la rentabilité du produit sont reprises dans un tableau à double entrées : le SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Un SWOT rempli de manière exhaustive et objective est un outil clé pour la mise en place d'actions marketing adaptées et rentables (Figure 4).



Figure 4 : La structure classique du SWOT (WANTONG, 2015)

Les forces (Strengths) reprennent les avantages internes de l'entreprise (image, implantation, renommée..) et du produit (avantages technologiques, prix..). Les faiblesses (Weaknesses) sont elles aussi internes à l'entreprise ou au produit ; il peut s'agir d'un conditionnement moins facile d'utilisation que celui des concurrents, d'un réseau de force de vente moins bien implanté que ceux des autres entreprises du secteurs etc.

Les opportunités sont des éléments de l'environnement facilitant l'installation du produit : le retrait d'un concurrent, un vide juridique avantageux ou au contraire des normes mettant à mal les produits de la concurrence. Les menaces sont, elles, des éléments futurs pouvant venir perturber le marché : un nouvel entrant, une législation contraignante à venir... C'est dans ce domaine que la veille prend tout son intérêt : il faut savoir anticiper les menaces afin de s'y adapter, nous y reviendrons plus tard.

3/ Marketing opérationnel : de l'analyse aux actions marketing

L'analyse de l'environnement une fois terminée et synthétisée, le « marketeur » va pouvoir définir quelles sont les actions et les meilleurs leviers pour installer son produit sur le marché défini et le vendre de manière optimale au segment de population choisi.

Il s'appuiera sur quatre variables qui constituent le « Marketing Mix » - les 4P : Product, Price, Promotion & Place.

a. 4P – Le Produit (Product)

Longtemps délaissée à la faveur d'une promotion parfois presque mensongère, la qualité du produit est de nouveau un facteur clé du marketing mix. Face à des clients mieux renseignés et plus attentifs, il ne faut pas sous-estimer les avantages techniques d'un produit. Sont aussi considérés les services associés à ce produit : garantie, retour éventuel possible ou non, service après-vente performant...

Les « avantages produits » doivent désormais être conformes aux *promesses* du marketing. (JALLAT, LINDON)

Le packaging a évidemment son rôle à jouer. Il remplit plusieurs fonctions : il doit être facile à utiliser (« ouverture facile », étanchéité ...) et doit aussi permettre d'identifier facilement le produit en mettant en avant ses caractéristiques intrinsèques avantageuses.

Dans certains cas, des informations obligatoires doivent y figurer dans un souci de transparence avec le client.

Le nom de marque est évidemment un facteur clé. A lui seul il permet l'identification d'un produit, sa promotion mais aussi l'extension de sa notoriété. Un nom de marque fort permet de capitaliser les efforts du marketing : les messages délivrés aux consommateurs restent ancrés voire de véritables synonymes du nom de marque. Il permet ainsi de fidéliser la clientèle. Il sera un atout précieux lors du lancement d'un produit complémentaire appartenant à la même gamme.

En fonction des caractéristiques du produit, de la population visée, des services associés, on déterminera alors le positionnement du produit. En fonction de ce positionnement, les autres variables du mix marketing seront ajustées : prix d'un produit premium ou non, type de communication, et choix des canaux de distribution.

b. 4P – Le Prix (Price)

Le prix correspond au montant payé par l'utilisateur pour acquérir le produit. La notion de prix peut aussi inclure l'effort réalisé ou le temps consacré par l'acquéreur pour se procurer le produit. Le prix sera inévitablement aussi conditionné par les coûts de fabrication et distribution du produit.

Par ailleurs, l'étude de l'élasticité de la demande par rapport au prix est à mener soigneusement : pour certains produits, une variation modérée du prix n'engendrera pas ou peu d'évolution des ventes ; pour d'autres, la moindre

augmentation de tarif peut causer une catastrophique chute du volume vendu (Figure 5).

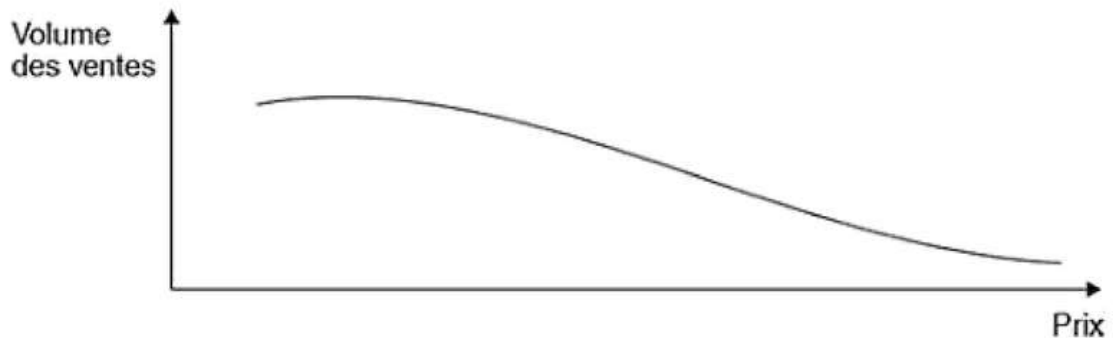


Figure 5 : Exemple imaginaire d'une courbe des ventes en fonction du prix (source : JALLAT et LINDON, 2005)

Le prix doit être soigneusement déterminé car il conditionne aussi l'image de qualité du produit dans certains cas (voire de la gamme !) : une bouteille de vin au prix faible fera dire au consommateur peu averti que son contenu n'est pas d'une grande qualité. Méfiance cependant, un produit au prix élevé qui déçoit le consommateur perd toute sa crédibilité voire offre une image négative de l'ensemble de la gamme ou des produits et services commercialisés par l'entreprise.

Il conviendra aussi de déterminer les taux de remises envisagées avec les distributeurs ou directement avec le consommateur lors d'opérations commerciales. Les départements *marketing* et *ventes* sont donc intimement liés et travaillent de concert, nous y reviendrons.

Pour certains produits, la possibilité de payer en plusieurs fois pourra aussi être un atout auquel l'acquéreur peut s'avérer sensible ; d'autant qu'il participe aux bonnes relations entretenues par l'entreprise avec sa clientèle.

c. 4P – La communication (Promotion)

La promotion du produit peut prendre différentes formes : publicité au sens strict, actions commerciales, organisations d'événements pour entretenir les relations avec le public visé etc.

Pour communiquer sur un produit, il faut d'abord déterminer le message clé à faire passer à la cible définie ; il doit être en adéquation avec le positionnement du produit.

Le choix des moyens de communication a aussi une grande importance. En fonction du public visé, de ses objectifs mais aussi du budget alloué, le *marketeur* aura le choix entre une communication papier dans la presse, des supports audiovisuels, une communication digitale de plus en plus prépondérante notamment sur les réseaux sociaux... Enfin, la fréquence

d'utilisation d'un ou plusieurs des canaux de distribution envisageables devra être décidée.

d. 4P – La distribution (Place)

Le positionnement du produit conditionne particulièrement les modes de distribution utilisables par l'entreprise : un produit premium n'a pas sa place dans la grande distribution et un produit « low cost » n'aura pas de succès dans un magasin spécialisé.

En fonction du public visé, il sera crucial de bien implanter le produit là où sa vente sera possible.

En fonction du statut du produit, l'entreprise devra le rendre facilement accessible au plus grand nombre ou au contraire complexifier son acquisition afin que celle-ci fasse partie intégrante de l'expérience produit et que l'acheteur se sente privilégié et savoure d'autant plus le produit. Ainsi certains restaurants parisiens refusent les réservations : la file d'attente qui se constitue est une véritable épreuve pour les clients qui anticiperont leur sortie, arriveront en avance, savoureront d'autant plus leur plat une fois autorisés à s'asseoir dans le restaurant et qui s'amuseront de l'attente de leurs camarades sur le trottoir froid...

De la même manière, certaines grandes maisons de parfums ne permettent pas la distribution de leurs précieux élixirs par des enseignes de grande distribution telles que Sephora. Ils préféreront accueillir leurs clients dans de jolies boutiques, ou cèderont la distribution de leurs produits de luxe aux boutiques *duty free* des aéroports par exemple.

B. *Le marketing des compléments alimentaires : entre produits de grande consommation et médicaments contrôlés, « B to B » ou « B to C » ?*

Le consommateur conscient du lien entre son alimentation et sa santé a ouvert une grande porte à l'industrie agro-alimentaire au début des années 2000 : celle des aliments sains qui protègent l'intégrité physique voire développent les capacités de celui qui les consomme.

On a ainsi vu fleurir les produits alimentaires du segment « équilibre » dans les rayons des grandes surfaces, accompagnés d'une communication B to C parfois douteuse. Rappelons-nous des biscuits *Taillefine* de Danone (aujourd'hui *BelVita*) : il est évident que des gâteaux n'ont jamais eu de pouvoir amincissant... La liste des aliments promettant beauté, bien-être psychologique ou digestif, *booster* de capacités cérébrales ou de virilité est longue.

Ils ont été rattrapés par la législation qui vise à protéger le consommateur d'allégations mensongères. (D'ERCEVILLE, 2011)

Dans le même temps, des produits relevant quasiment du domaine médical par leurs ingrédients très spécifiques font leur apparition dans la grande consommation. Jusqu'alors distribués quasi exclusivement en pharmacie, la communication « B to B » était privilégiée. Mais devant l'intérêt grandissant des utilisateurs pour l'automédication, ces produits quasi-médicamenteux mais en libre accès ont été promus plus largement par les laboratoires producteurs. Cette promotion « B to C » a profité d'un flou législatif jusqu'au milieu des années 2000 et a rapidement été cadrée par la réglementation des allégations santé figurant sur les aliments.

Les aliments complémentaires vétérinaires, bien moins populaires que les compléments alimentaires humains, ont moins connu une évolution « B to C » de leur stratégie marketing que leurs homologues.

Cependant, la législation a rapidement suivi les traces de la réglementation humaine et a fortement limité, avant même son développement, les actions marketing envisageables pour inciter le propriétaire d'animal de compagnie à soigner son chat ou son chien lui-même, par l'alimentation et ses compléments. Aujourd'hui encore, beaucoup d'aliments spécifiques ou d'aliments complémentaires sont utilisés non pas de manière spontanée mais après conseil du vétérinaire traitant.

C. Organisation et enjeux de la veille réglementaire

Le contexte de ralentissement économique qui impacte depuis quelques années les activités des entreprises s'est accompagné d'une densification de l'environnement législatif.

1/ Les entreprises ont besoin d'informations relatives à leur marché.

Afin de rester compétitif, un acteur économique doit maîtriser son environnement et avoir conscience de son évolution. L'information est un outil précieux qui conditionne la stratégie de l'entreprise. Les décisions sont en effet le résultat de la confrontation entre une information (provenant de l'extérieur de l'entreprise) et une compétence, force ou faiblesse interne à l'organisme considéré (Figure 6).

Ces informations sont de natures variées : technologiques, financières, sociétales, juridiques...

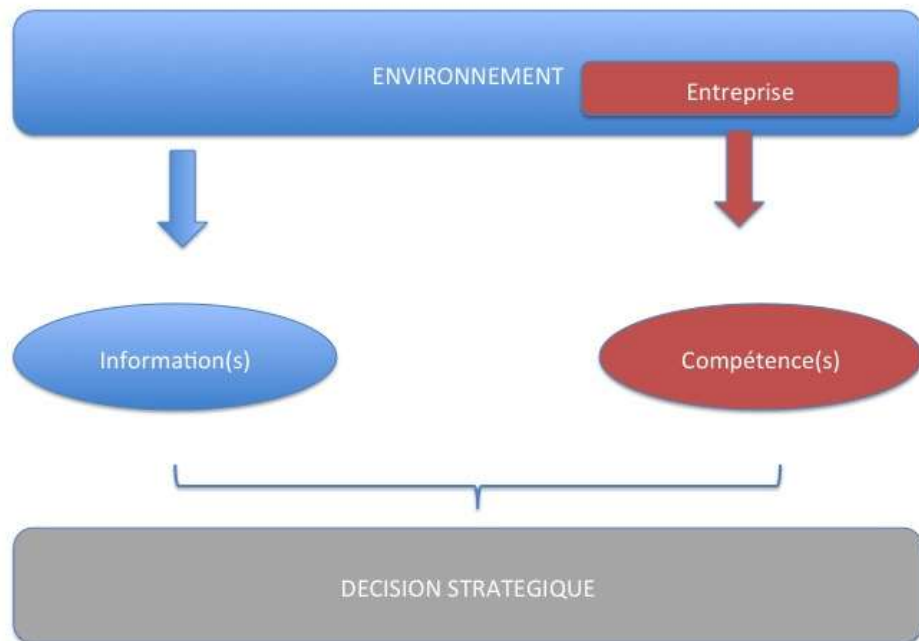


Figure 6 : Prendre une décision stratégique nécessite informations et compétences intrinsèques (création personnelle)

L'industrie pharmaceutique n'échappe pas à la règle ; elle est même un des secteurs les plus concernés : elle compose en effet avec des technologies de pointe, une concurrence importante et un cadre législatif complexe garantissant la qualité de ses produits et la sécurité du consommateur.

Le laboratoire pharmaceutique a donc besoin de veiller sur son environnement afin de trouver des solutions innovantes lui permettant d'exploiter les opportunités et de se protéger des menaces présentes sur son marché : il s'agit de la veille stratégique qui englobe plusieurs types d'informations (Figure 7).

- La **veille technologique ou scientifique** surveille les innovations, moléculaires ou galéniques dans le cadre des industries de la Santé ou encore les brevets déposés. Elle est souvent prise en charge par le service Recherche et Développement (R&D).
- La **veille financière** tient informé des mouvements des marchés financiers impactant directement l'entreprise ou indirectement à travers ses concurrents. Elle est menée au sein du service « business intelligence ».

- Le département marketing conduit les **veilles concurrentielle et sociétale**. Il est ainsi au courant des nouveaux entrants sur le marché et des campagnes promotionnelles déployées mais aussi de l'évolution des tendances qui influencent le comportement et les décisions du consommateur final.
- Enfin, la **veille juridique**, au sens large, étudie l'évolution de la législation (loi, normes, règlements) et anticipe les décisions qui risquent d'impacter les projets ou les produits de l'entreprise.

2/ La veille réglementaire fait partie intégrante de l'intelligence juridique.

Après le concept d'intelligence économique, le début des années 2000 a vu naître l'intelligence juridique.

L'intelligence économique dépend de la veille juridique qui englobe la veille législative et la veille réglementaire.

Au sens strict, la veille réglementaire recense l'ensemble des textes régissant l'activité d'une entreprise. Au sein de l'industrie de la Santé, il s'agit par exemple du Code de la Santé Publique (CSP).

La veille législative renseigne, elle, sur l'élaboration des projets de lois avant leur adoption officielle afin d'ajuster la stratégie de l'entreprise en avance.

Enfin, la veille juridique prend en compte les résultats de la veille réglementaire et de la veille législative ; elle les complète par l'étude de la jurisprudence, c'est à dire l'ensemble des décisions rendues par les Cours et Tribunaux dans une situation juridique donnée – situation juridique à laquelle, par ses activités, l'entreprise considérée pourrait avoir à faire face.

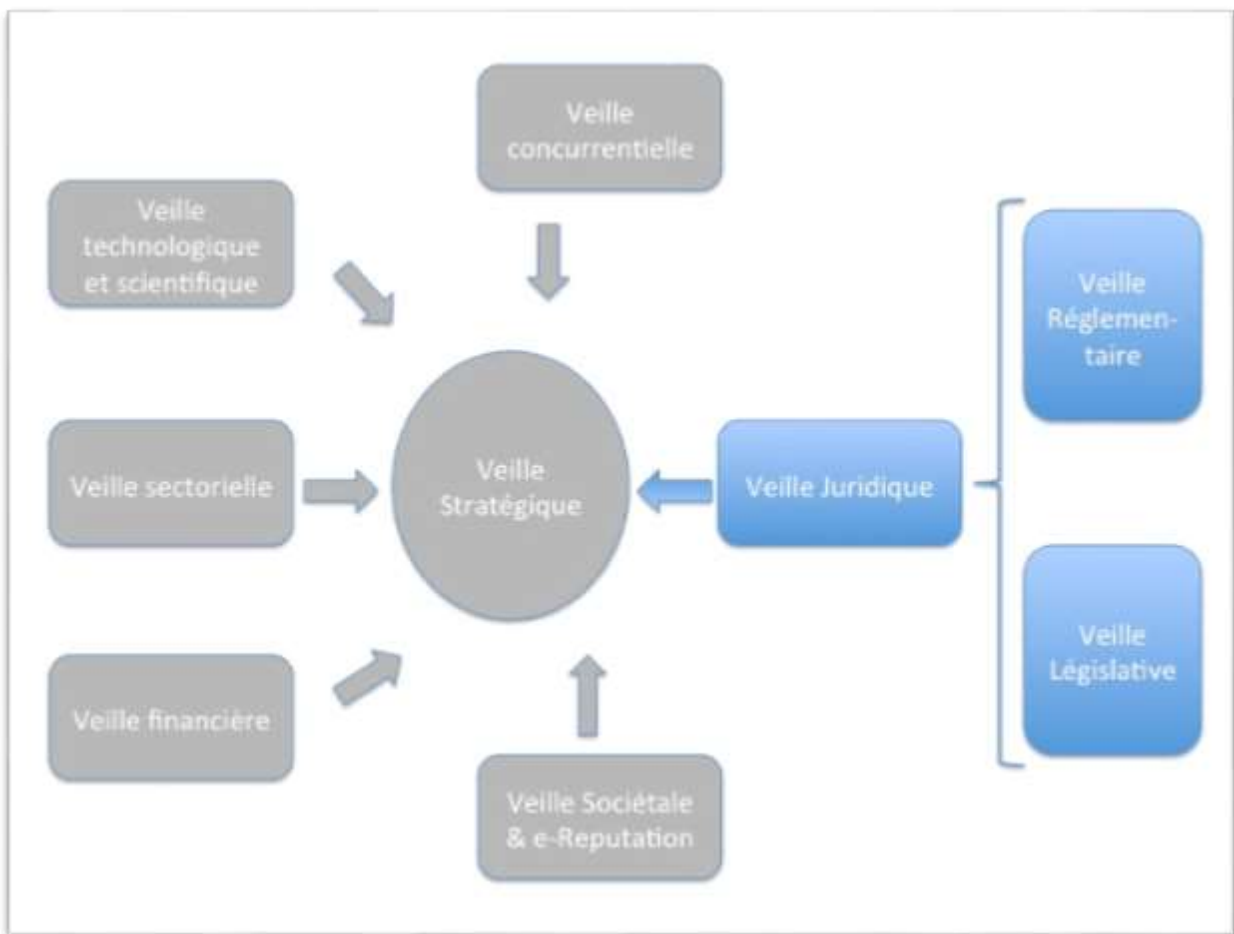


Figure 7 : La veille juridique est un élément de la veille stratégique (création personnelle)

Au-delà de la théorie et des définitions précises, il est communément entendu par « veille réglementaire », l'ensemble des activités permettant d'anticiper les réglementations (nationales ou internationales) susceptibles d'influencer les projets ou la stratégie d'une entreprise.

3/ L'efficacité de la veille réglementaire : un enjeu crucial pour le secteur pharmaceutique.

De par la nature de ses activités, l'industrie de la Santé est sans cesse mise à l'épreuve afin de garantir l'innocuité de ses produits pour le consommateur final. La Santé est un écosystème complexe notamment d'un point de vue juridique ; depuis quelques années, les agences examinant les dossiers d'Autorisation de mise sur le marché sont de plus en plus exigeantes. Et le non-respect des textes engendre un retard de la mise sur le marché d'un produit pour non-conformité du dossier d'AMM par exemple. L'entreprise ne réalise alors pas le chiffre d'affaires prévu et perd aussi en crédibilité auprès des autorités voire affaiblit son image de marque.

La veille réglementaire devient donc primordiale et conditionne le succès économique de l'entreprise. Ainsi, subir la législation n'est pas viable sur le long terme pour l'entreprise ; maîtriser le droit devient un véritable avantage concurrentiel. L'environnement juridique présente aussi des opportunités qu'il convient d'exploiter : la lecture seule des textes ne suffit plus, les services réglementaires doivent s'attacher à les interpréter et à réfléchir de manière avisée à la façon de les appliquer.

En ce sens, anticiper l'évolution des textes de lois est intéressant et profitable. Certains ne s'arrêteront pas à prévenir le risque juridique ; ils seront même en mesure d'influencer leur environnement juridique de manière à ce qu'il serve leurs intérêts : il s'agit évidemment du lobbying. La veille réglementaire est ici poussée à son paroxysme.

4/ D'où provient l'information traitée par la veille réglementaire ?

Les sources réglementaires dans le secteur de l'industrie pharmaceutique sont nombreuses. Il convient d'en évaluer la pertinence mais aussi la fiabilité. L'objectivité et l'exactitude sont plus ou moins garanties selon l'organisme ou l'auteur fournissant l'information.

Les organismes les plus connus en France sont l'ANSM (Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé, anciennement AFSSAPS) et la HAS (Haute Autorité de Santé).

L'ANSM a pour vocation d' « offrir un accès équitable à l'innovation pour tous les patients » et de « garantir la sécurité des produits de santé tout au long de leur cycle de vie, depuis les essais initiaux jusqu'à la surveillance après autorisation de mise sur le marché » - ces missions sont communes à la santé humaine et à la santé animale.

La HAS régule le système de santé ; *« elle exerce ses missions dans les champs de l'évaluation des produits de santé, des pratiques professionnelles, de l'organisation des soins et de la santé publique. »*

Au niveau européen, les deux principaux acteurs sont l'EMA (European Medicines Agency) et la Commission Européenne. La première émet des « guidelines » et la seconde s'emploie à harmoniser les processus de décisions des pays membres.

Un autre acteur majeur bien que non européen est la FDA. La « US Food and Drug Administration » ne prend pas de décision au niveau européen mais exerce une influence non négligeable puisque bon nombre de laboratoires implantés ou prévoyant de s'implanter aux Etats Unis construisent leur stratégie globale en prenant en compte le marché américain. Le poids de ce marché étant majeur au niveau mondial, les laboratoires ont tout intérêt à satisfaire aux exigences réglementaires des USA. Or, comme nous l'avons déjà souligné, les acteurs d'un

environnement donné (ici, la santé) sont capables d'influencer les décisions réglementaires les concernant. Des évolutions réglementaires peuvent ainsi se transposer du continent nord-américain aux pays européens.

A titre d'exemple, et pour rester dans le domaine des compléments alimentaires (humains cette fois), l'étiquetage de ces produits a grandement évolué – parallèlement à l'étiquetage des aliments standards.

Les premières réglementations relatives à l'étiquetage précis et normalisé des aliments sont apparus vers 1940 aux Etats-Unis et concernaient uniquement les « aliments diététiques » ; ces réglementations ont ensuite été adoptées en Europe dans les années soixante-dix. (SEGUY, 2014)

Il existe de très nombreuses autres sources : organisations professionnelles ou sociétés savantes telles que le LEEM (Les Entreprises du Médicament) ainsi que des bases de données payantes ; la presse fournit aussi des synthèses de l'évolution des textes de loi avec un esprit critique.

Selon l'information recherchée, la veille réglementaire privilégiera donc les émanations officielles, objectives et exhaustives, ou une interprétation plus simple à utiliser et proposant des « guidelines » ou des « bonnes pratiques » qui permettent à l'entreprise de répondre de manière opérationnelle à la législation.

5/ Qui est en charge des missions de veille réglementaire ?

Arnaud Gossement fait le constat suivant :

« La plupart des opérateurs économiques, soit ignore le droit, soit le subit. (...) C'est trop souvent lorsque la situation dérape, que les projets vacillent, que les recours sont formés et que le juge est saisi que l'avocat sera saisi en urgence avec pour mission de réussir l'impossible. »

Les opérations de veille juridique pourront être menées soit en interne soit en passant par un prestataire externe à l'entreprise.

Le numérique a rendu l'information de plus en plus accessible de manière directe, à des individus isolés ou des entreprises. Cependant le volume de données disponibles engendre systématiquement une surcharge de travail dans le but de collecter toute l'information nécessaire et de la trier, d'en prendre connaissance et de l'analyser avant de pouvoir enfin la synthétiser et l'utiliser dans le cadre des projets spécifiques à chaque entreprise.

Cette activité demande non seulement du temps, mais aussi une grande aisance dans l'utilisation optimale des sources et moteurs de recherche.

Il devient alors judicieux de faire appel à des experts de la recherche documentaire d'une part, du droit d'autre part. Le SYNFIGE (Syndicat Français de l'Intelligence Economique) décrit un marché de la veille florissant : il estime que des centaines

de PME se sont positionnées sur ce marché depuis le début des années 2000. Il s'agit de prestataires de services et de conseil mais aussi d'éditeurs de logiciels.

Selon le type d'information souhaitée, plus ou moins traitée, les entreprises pourront faire appel à différents types de prestataires :

- Les courtiers en informations analysent et interprètent les données brutes qu'ils ont collectées et fournissent une information « à haute valeur ajoutée » à leurs clients.
- Des sociétés de conseils classiques accompagnent les cellules de veille des entreprises : pour leur mise en place, pour la collecte d'information ou pour la rédaction de guidelines. Ils interviennent donc à une étape ciblée du processus de veille réglementaire.
- Des agrégateurs d'informations proposent des contrats d'abonnement à une ou plusieurs sources d'informations. Les entreprises disposent alors d'une information facilement accessible mais non traitée.

Les utilisateurs de l'information, au sein de l'entreprise, ont plusieurs profils : le boulimique souhaite un maximum d'informations (souvent exhaustives et peu traitées), le grand consommateur a besoin de beaucoup d'informations ciblées sur son activité, le rationnel se satisfait de peu de sources et travaille souvent en autonomie, sans aide de prestataires de veille et enfin le curieux qui entretient sa perception de l'environnement global dans lequel il évolue mais sans besoin précisément identifié. (BRISSON, 2009)

Les utilisateurs se répartissent principalement en trois catégories (HEURTEVENT, 2010) :

- Les organes décisionnels : la Direction Générale ou les chefs de projet ont besoin de connaître les tendances d'évolution de la réglementation afin d'évaluer la faisabilité et la pertinence d'un projet ; les services marketing, au niveau des filiales notamment, utiliseront les résultats de la veille réglementaire afin de proposer des outils promotionnels adaptés à la législation en vigueur.
- Pour les professionnels des affaires réglementaires, les informations de la veille sont des outils de travail. Ils utilisent ces informations pour construire les dossiers à soumettre aux autorités par exemple.

Ainsi, au sein de VETOQUINOL, les affaires réglementaires sont en charge, à l'échelle des filiales ou à l'échelle du groupe, de la veille réglementaire et de la construction des dossiers (d'AMM par exemple). Trente-cinq personnes sont en charge des affaires réglementaires au sein du groupe ; dix d'entre elles, basées au siège à Lure (Franche-Comté) centralisent les dossiers des filiales européennes (dont la filiale française) et sont directement rattachée au groupe VETOQUINOL

SA. Les autres sont réparties dans les filiales du laboratoire ; ces correspondants réglementaires travaillent en étroite collaboration avec les affaires réglementaires « groupe » pour intégrer à la stratégie globale de l'entreprise, les spécificités des pays dans lesquels les filiales sont implantées.

Ces collaborateurs prennent donc en charge la rédaction des dossiers d'AMM, la mise à jour de ces dossiers tout au long du cycle de vie du produit mais aussi le contrôle des outils de communication proposés notamment par les services marketing.

L'autre objectif des affaires réglementaires est évidemment de veiller à l'évolution de la législation, l'anticiper et proposer des solutions pour que les produits, leur AMM, leur conditionnement, leur notice ou encore leur étiquetage restent conformes. Dans ce but, les collaborateurs prennent part aux réunions organisées au niveau européen par les syndicats et le Comité pour les médicaments et produits à usage vétérinaire dans l'Union européenne (CVMP, Committee for Medicinal Product for Veterinary use). Les sujets abordés nationalement au sein du SIMV (Syndicat de l'Industrie du Médicament Vétérinaire, en France) sont en effet très largement influencés par les projets européens, eux-mêmes très dépendants des objectifs d'harmonisation de la réglementation au niveau mondial proposés par le VICH – International Cooperation on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Veterinary Medicinal Products (équivalent, pour la Santé Animale de l'ICH). L'implication de l'industrie pharmaceutique au sens large au sein des organismes décisionnels est utile à l'anticipation de l'application des lois impactant l'activité des entreprises ; elle permet aussi de donner la parole aux acteurs du secteur qui ont ainsi la possibilité d'influencer les processus de décisions. Ce « lobbying » est jugé finalement très peu efficace au sein de l'industrie du médicament vétérinaire (Brigitte Colin, Directeur des Affaires Réglementaires Groupe chez VETOQUINOL)

- D'autres collaborateurs utiliseront ponctuellement les informations de la veille réglementaire : ce sera usuellement de l'information traitée et synthétisée qui sera exploitée pour enrichir des communiqués de presse ou des articles destinés à un public peu averti.

MATERIEL ET METHODES

Lors de mon arrivée au sein de l'entreprise commercialisant ZENTONIL, ma mission m'avait été présentée de la manière suivante :

« Nous avons un gros produit, mûre, qui est un complément alimentaire pour lequel les règles vont changer. Nous ne pourrons plus communiquer de la même manière qu'avant, notamment du point de vue de l'allégation. »

Pour tenter de prendre connaissance de l'environnement dans lequel évoluait le produit, mes premières recherches sur ce sujet ont donc été axées sur la réglementation des compléments alimentaires. Ce domaine est très illustré en santé humaine ; c'est donc à travers les articles inhérents à la grande consommation que j'ai commencé à appréhender la logique des textes qui régissent ce type de produits à la frontière entre médicaments et aliments ordinaires.

Les interrogations que cette première approche a soulevées m'ont amenée à consulter le service réglementaire de VETOQUINOL. C'est à leur contact que j'ai compris que la menace régnant sur l'aliment complémentaire étudié n'était pas liée à l'allégation santé sur laquelle la communication reposait mais à la composition même du produit : un des principes actifs pouvait être interdit à tout moment par les autorités de santé.

Interroger les différents services du laboratoire m'a ainsi permis de comprendre que les problématiques autour du produit n'étaient pas les mêmes : à titre d'exemple, ZENTONIL est un produit clé du portefeuille de la filiale française, le chiffre d'affaires qu'il génère est déterminant dans les bénéfices de cette filiale. L'équipe marketing française y est donc particulièrement attachée. Ce qui n'est pas du tout le cas de la direction marketing globale : pour des raisons de brevets, le produit n'est pas commercialisable dans les filiales étrangères considérées comme stratégiques pour la croissance internationale de VETOQUINOL. Au niveau groupe, le produit n'est donc absolument pas une priorité.

Démêler les attentes de chacun m'a permis non seulement de comprendre les objectifs des équipes travaillant chacune à leur échelle chez VETOQUINOL mais aussi de mieux apprécier les challenges du métier de chef de produits – véritable chef d'orchestre à l'interface entre l'ensemble des services de l'entreprise et l'environnement concurrentiel extérieur.

Une étude menée par l'équipe marketing de la filiale canadienne de VETOQUINOL a été d'un précieux soutien pour analyser les besoins des vétérinaires praticiens sur le terrain.

Cette étude venait compléter une enquête française, plus ancienne, qui avait aidé à déterminer la bonne stratégie de lancement de la gamme.

Par ailleurs, et afin de cerner le cadre dans lequel évoluait ZENTONIL, j'ai utilisé les outils d'analyse mis à disposition de l'industrie du médicament vétérinaire. Les données disponibles sur ces plateformes ne permettant pas de retracer la dynamique du marché des aliments complémentaires concurrents depuis la date de mise sur le marché de ZENTONIL, j'ai dû recroiser ces informations avec des données internes de l'entreprise issues des logiciels de gestion de la relation client (CRM) ou encore, archivées séminaires après séminaires par les chefs de produits ayant successivement été responsables de la gamme depuis son lancement.

Ce véritable jeu de pistes m'a permis de redessiner l'environnement dans lequel ZENTONIL allait être étudié et au sein duquel des solutions pourraient être proposées pour la pérennité du produit, en accord avec les guidelines du laboratoire.

II- Etude du cas de ZENTONIL : produit star de VETOQUINOL soumis aux évolutions de la législation

A. *VETOQUINOL acteur de la santé animale*

1/ La filière Santé animale au sein du secteur de l'industrie pharmaceutique

a. Le marché de la santé en bref

Le marché pharmaceutique génère 700 milliards de dollars. Il est dominé par trois grands pôles qui animent 80% du marché : le Japon (10%), l'Europe (29%) et les USA (40%). (Académie Nationale de Pharmacie, 2011)

Depuis 1990, la croissance est modérée ; ce ralentissement s'est accentué en 2000 et les lancements se sont encore espacés. Sont en cause une volonté de maîtriser les dépenses de santé, des nouveaux conditionnements plus « économique » pour la prise en charge des affections de longue durée, ou encore la baisse du prix engendrée par l'entrée des génériques sur le marché.

La croissance mondiale est aujourd'hui assurée à 25% par les pays émergents. La Chine a notamment dépassé le Royaume Uni et l'Allemagne. En Europe, la majeure partie du chiffre d'affaires est réalisée à l'export.

Si les taux de marge restent, en France, supérieurs à la moyenne de l'industrie, le déficit de croissance est tout de même inquiétant : la capacité des laboratoires à investir dans la recherche et donc à innover est diminuée, les pipelines mettent plus de temps à se renouveler et les biotechnologies ont pris beaucoup de retard malgré plusieurs plans de financement.

Enfin le marché présente la particularité d'être très concentré : les 10 premières entreprises concentrent 45% des parts de marché et les 10 médicaments les plus vendus représentent, en 2011, 10% du marché global. (Académie Nationale de Pharmacie)

b. Le poids de la santé animale

i. La Santé Animale à l'échelle mondiale

Les données chiffrées du marché de la Santé Animale envisagée au niveau mondial sont fournies par le CEESA. Cette association regroupe les plus gros laboratoires du médicament vétérinaire qui lui fournissent leurs données de ventes trimestriellement. Les chiffres communiqués correspondent aux chiffres d'affaires des entreprises, net de toutes remises et de toutes taxes (Chiffre d'affaires « net net »).

1. ZOETIS 2. Boehringer Ingelheim (+Merial) 3. MERCK Animal Health 4. ELANCO 5. BAYER 6. CEVA Santé Animale 7. VIRBAC 8. VETOQUINOL	NB : Les deux premiers acteurs du secteur représentent à eux seuls 50 % des parts de marché.
--	---

Tableau 1 : Principaux acteurs de la santé animale dans le monde (Source : Vetoquinol Estimats - CISS data)

Les rapports ainsi mis à disposition des adhérents sont consolidés par le CISS (CEESA International Survey Study). Ils permettent de prendre connaissance du marché constitué par les adhérents et leurs filiales. Ainsi la couverture et les chiffres sont très précis en Amérique du Nord et en Europe ; il faudra être plus critique concernant les informations délivrées pour des pays tels que la Thaïlande ou le Brésil. Il est par ailleurs très difficile d’obtenir des estimations du marché en Afrique ou au Moyen Orient, les entreprises implantées dans ces zones géographiques ne déclarant quasiment aucune donnée au CEESA. D’après les études, le CEESA estime couvrir 83% du marché mondial en chiffre d’affaires.

La gestion des données par le CISS, organisme indépendant, garantit la confidentialité d’une part, préserve la concurrence d’autre part : les rapports consolidés permettent de prendre connaissance des résultats par pays et par classe thérapeutiques. Ces rapports, croisés avec un deuxième document qui classe les produits, permettent aux experts de chaque entreprise d’estimer les performances des produits qui les concernent sur un marché défini. Aucune donnée de volume de vente ne permet de retrouver les chiffres d’affaires et les marges réalisés par produit.

D’après le CISS, et donc uniquement sur les pays qu’il couvre grâce aux laboratoires déclarant le chiffres d’affaires sur ces territoires, le marché de la santé animale au niveau mondial est évalué à **18 milliards d’euros** en 2016. (CA net net) Pour comparaison, *Vetnosis*, organisme indépendant fournissant des études sur le marché des médicaments vétérinaires estime, en 2016, le marché mondial à hauteur de **30 milliards de dollars** (soit 25.8 milliards d’euros). Ce chiffre inclut des données issues d’enquêtes réalisées par *Vetnosis* dans les pays non pris en compte par le CISS. Les chiffres prennent aussi en considération une catégorie particulière de produits vétérinaires: les aliments à visée thérapeutique.

VETOQUINOL estime le marché sur lequel l’entreprise est positionnée, c’est-à-dire prenant en compte les pays où elle est implantée, à **15 milliards d’euros**. Cette valeur est une première approximation de ce que représente le **marché utile** pour

l'entreprise. Pour obtenir cet élément, il faudrait considérer, pour chaque aire géographique où une filiale est implantée, les seuls marchés sur lesquels VETOQUINOL se positionne à travers un ou plusieurs produits.

ii. La Santé Animale en France

Le SIMV, Syndicat de l'Industrie du Médicament et des réactifs vétérinaires, regroupe 39 entreprises du médicament, du diagnostic, des dispositifs et technologies pour la santé animale. Il permet, entre autres, de fédérer les entreprises de ce secteur autour de projets communs, de réaliser une veille stratégique utile à ses adhérents, de proposer des formations et d'informer grâce à un réseau d'experts issus des laboratoires. Le SIMV permet aussi de centraliser des données chiffrées particulièrement utiles et mises à disposition des laboratoires adhérents afin d'évaluer les tendances du marché, l'évolution de leurs produits et de ceux de leur concurrents.

D'après le SIMV, avec plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2016, la France est le leader européen dans le domaine de la recherche et de la production de médicaments (et réactifs) vétérinaires. S'y ajoutent, les revenus réalisés à l'export : près d'un milliard et demi dont la moitié à destination de l'Union européenne. En effet deux médicaments sur trois, produits en France, sont exportés.

La France compte environ 7000 salariés dans le domaine de la santé animale et avec ses 27 000 AMM, elle possède l'arsenal thérapeutique le plus étendu (Figure 8).

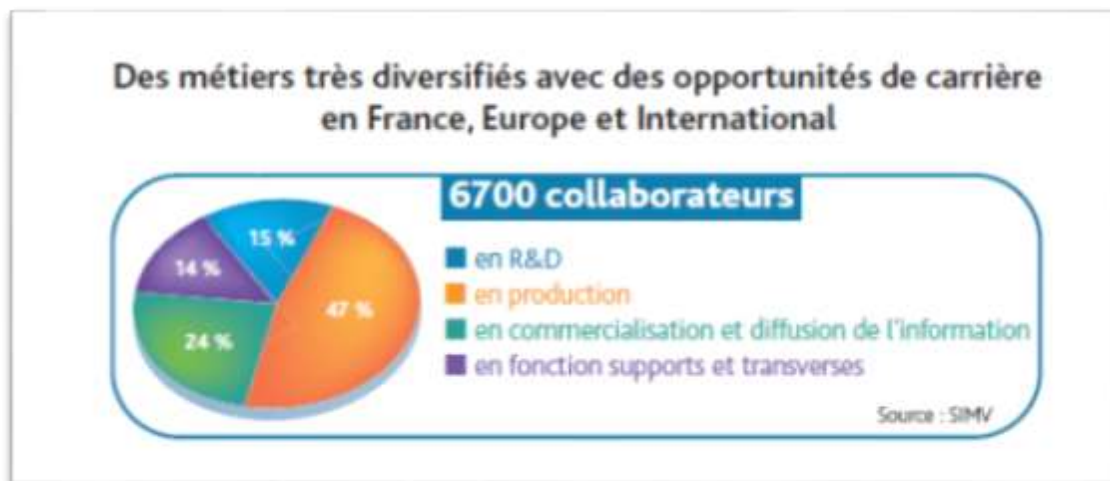


Figure 8 : Les métiers du médicament vétérinaire (source SIMV)

Quatre entreprises françaises font partie des dix premiers laboratoires de Santé Animale mondiaux : il s'agit de Merial, Virbac, Ceva et VETOQUINOL.

En France, dans ce secteur de la santé, un laboratoire sur deux est une PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1% du marché.

iii. Le marché de la santé animale est fractionné.

Le modèle économique du secteur « Santé Animale » diffère de celui de la santé humaine : le ratio nombre de produits rapportés aux effectifs des populations concernées est bien plus élevé. Il faut en effet considérer les espèces de destination des médicaments de manière séparée : un même médicament ne pouvant évidemment pas être administré de la même façon à des bovins et à des chats. De plus, la physiologie des différentes espèces animales ainsi que l'utilisation que l'homme en fait (animal de compagnie, de sport ou de production) ne prédisposent pas les animaux aux mêmes pathologies. Les médicaments vétérinaires sont donc conçus pour des populations bien plus restreintes que celles adressées par les médicaments de santé humaine. Par ailleurs, au sein d'une même espèce et étant donnée la variabilité plus importante des individus, il faudra multiplier les présentations et les dosages afin de permettre l'utilisation d'une posologie adaptée : l'hypertension artérielle du caniche et du Golden Retriever peut se traiter avec la même molécule mais certainement pas avec la même dose.

Le marché est donc fractionné : selon le SIMV, 17% des médicaments vendus atteignent un chiffre d'affaires inférieur à 40 000 euros par an. Les médicaments vétérinaires sont donc des produits positionnés sur des **marchés de niches** !

iv. Segmentation du marché de la santé animale : classes thérapeutiques et espèces de destination.

Si l'industrie pharmaceutique humaine est aujourd'hui très intéressée par des classes thérapeutiques telles que les anti-cancéreux ou les produits prenant en charge les maladies orphelines, l'industrie du médicament vétérinaire est, elle, concentrée sur la prévention des maladies infectieuses.

La profession vétérinaire est en effet responsable du contrôle des zoonoses, c'est-à-dire des maladies transmissibles à l'homme par l'animal, mais aussi de la sécurité du consommateur de produits d'origine animale. Ce consommateur exigeant, les normes sanitaires particulièrement strictes et la pression qui pèse sur l'industrie agroalimentaire qui se doit de produire toujours plus avaient favorisé l'essor de l'utilisation des antibiotiques, outil extrêmement efficace dans le contrôle des maladies bactériennes transmissibles à l'homme. Si ce segment est aujourd'hui en chute libre du fait de la prise de conscience des phénomènes de résistances bactériennes, les médicaments de la prévention des maladies infectieuses restent largement prédominants. Parmi eux : les vaccins, les antiparasitaires et les insecticides. Les antibiotiques ne représentent désormais plus que 7.93% du chiffre d'affaires du secteur (Figure 9).

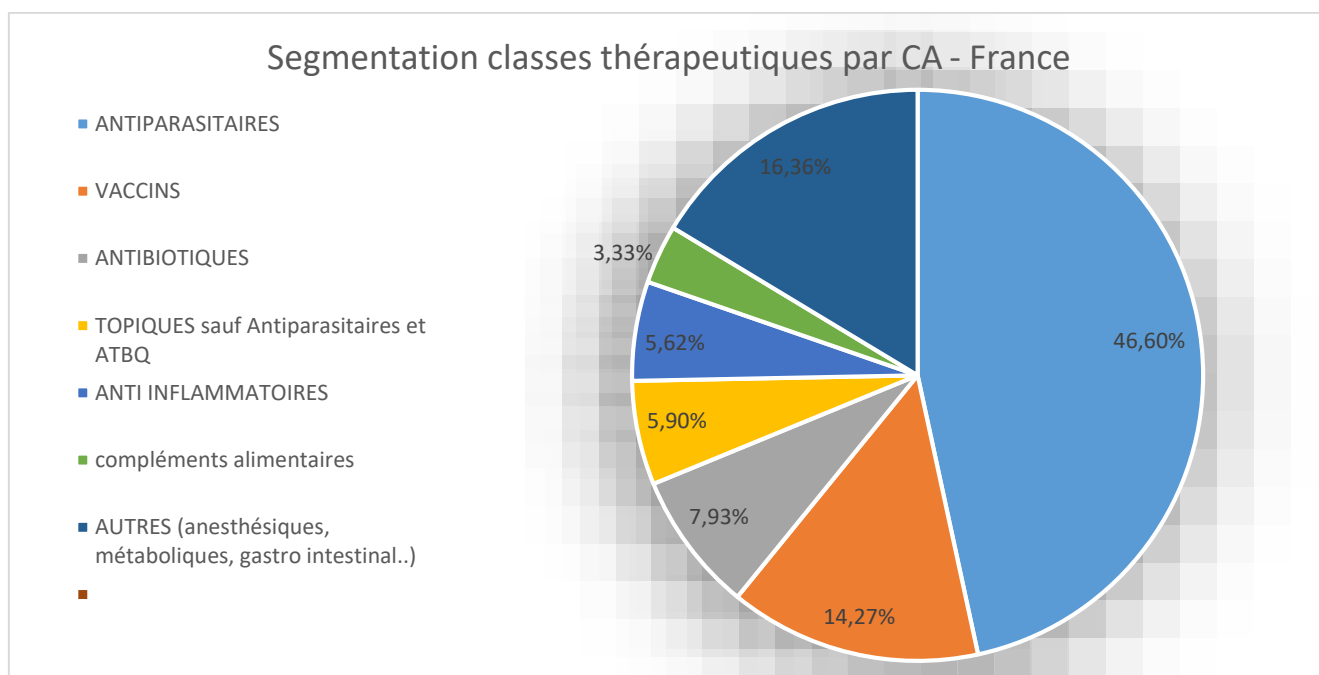


Figure 9 : Poids des classes thérapeutiques de la santé animale en CA en France (source VETOQUINOL)

Le marché est aussi segmenté selon les espèces de destination des produits. Etant donné le grand nombre d'espèces d'animaux pris en charge par la profession vétérinaire nous les regrouperons en trois grandes catégories afin de cerner la structure du marché français : Animaux de compagnie « Pets » (Chiens, chats, nouveaux animaux de compagnie..), Animaux de production « Livestock » (Bovins laitiers et allaitants, petits ruminants, porcs, volailles, poissons ...) et équins « horses » (Figure 10).

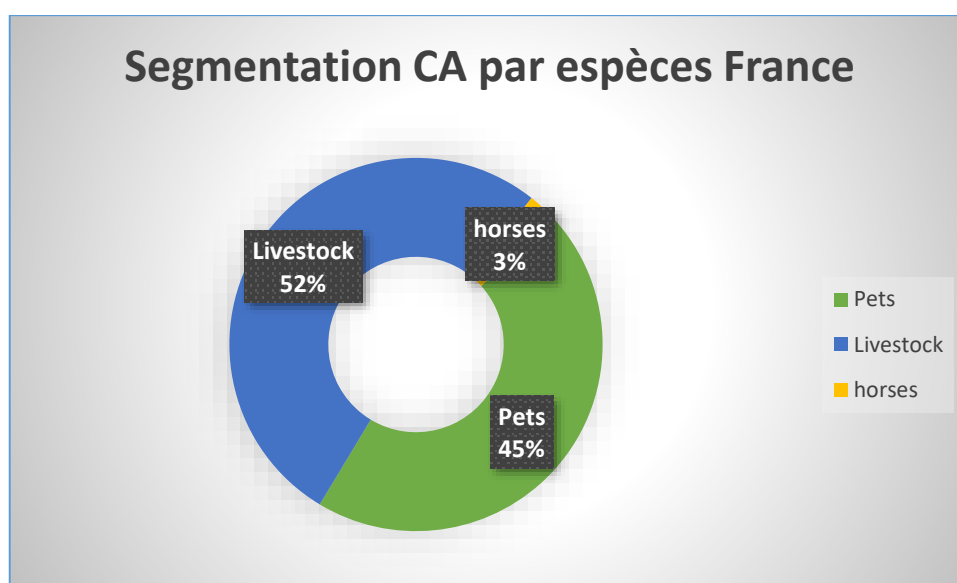


Figure 10 : Les espèces de destination du médicament vétérinaire en CA en France (source VETOQUINOL)

Le marché français est relativement équilibré : la part de marché représentée par les médicaments à destination des animaux de production équivaut de manière stable à la moitié du marché. La France reste en effet un des plus grands producteurs de denrées d'origine animale en Europe et dans le monde : à titre d'exemple, le cheptel bovin français recensait près de cinq millions de têtes (*source AGRESTE*). Le secteur équin, malgré un million d'équidés en France (*source IFCE-OESC, d'après SIRE*), reste un marché restreint où les volumes sont faibles.

v. Les enjeux de la santé animale

L'Industrie du médicament vétérinaire fournit aux vétérinaires des outils précieux pour exercer leur métier mais elle est aussi intimement liée à la santé des populations humaines notamment en soutenant la filière agroalimentaire.

Le SIMV définit ainsi 4 enjeux majeurs pour la Santé Animale :

- En premier lieu, évidemment, il s'agit de la **santé et du bien-être** des animaux à proprement parler. Pour certaines populations fragilisées, la compagnie d'un animal a été reconnue comme bénéfique en participant à leur équilibre affectif et psychologique. Les laboratoires fournissent donc aux vétérinaires l'ensemble des produits nécessaires à la prise en charge individuelle des affections des animaux de compagnie.
- L'Organisation mondiale de la Santé estime que 75% des maladies émergentes de l'homme ont pour origine un réservoir animal. Comme évoqué plus haut, la prévention des maladies animales infectieuses est donc une priorité. Le médicament vétérinaire participe largement à **la santé publique**.
- **La compétitivité de l'élevage et la sécurisation de la filière agro-alimentaire**
Outre les effets délétères pour la Santé publique, les maladies animales ont un impact économique majeur notamment pour la filière agro-alimentaire.
Pour mémoire et parce que les chiffres parlent d'eux-mêmes, prenons deux exemples :

La fièvre aphteuse, maladie virale peu grave mais très contagieuse et affectant largement les bovins, les porcs, mais aussi les ovins et les caprins a coûté plus de dix milliards d'euros au Royaume-Uni en 2001. Les mesures sanitaires prévoient entre autres l'achat de milliers de doses de vaccins mais aussi des interdictions de circuler des animaux atteints ou susceptibles de l'être. Ainsi, elles entravent par exemple la production de viande puisque les animaux ne peuvent plus être acheminés jusqu'à

l'abattoir mais aussi les échanges commerciaux entre deux pays dont le statut d'indemnité vis-à-vis de la maladie est différent.

En France, la fièvre catarrhale ovine (plus connue sous le nom de FCO ou « bluetongue disease ») a demandé à l'industrie pharmaceutique la mise au point et la fabrication de 120 millions de doses de vaccins. En 2008, plus de 32 000 foyers étaient recensés en France ; en 2009, on n'en comptait plus que 90 et plus aucun en 2011. En décembre 2012, après de longues procédures, la France recouvrait son statut de pays indemne vis-à-vis de la fièvre catarrhale ovine.

- **La sécurité pour l'environnement.**

Nous l'avons compris, la santé animale englobe évidemment le soin aux animaux de compagnie mais aussi la pérennité des filières de production animale. Au niveau mondial et devant les besoins croissants en denrées alimentaires d'origine animale, la productivité de la filière est de plus en plus challengée ; les impacts de cette activité sur l'environnement sont largement connus et la France, en tant qu'acteur majeur de ce domaine cherche comme de nombreux autres états à limiter le nombre d'animaux nécessaires à la production de l'alimentation humaine. L'industrie du médicament vétérinaire fournit des outils performants aux vétérinaires et éleveurs, mais aussi aux centres de recherche génétique, pour augmenter la productivité des cheptels afin de diminuer l'empreinte environnementale de ce segment de l'agriculture.

Par ailleurs, dans chaque dossier d'autorisation de mise sur le marché (AMM), une évaluation de l'innocuité intrinsèque du médicament pour l'environnement est demandée. Le risque environnemental des spécialités vétérinaires est ainsi détaillé dans la partie « Evaluation des risques pour l'environnement » du document sus-cité. Le SIMV décrit alors le médicament vétérinaire comme « l'un des instruments clés du développement durable en conciliant santé publique, développement industriel et protection de l'environnement, tout en s'inscrivant dans le concept d' « Une Santé ». (Cf Annexe « Une Santé »)

2/ Les acteurs de la santé animale

a. Les interlocuteurs des laboratoires pharmaceutiques en médecine vétérinaire

En amont :

La volonté de contrôle des prix des médicaments par les organismes de santé publique d'une part, les coûts de recherche et développement de nouveaux médicaments d'autre part ont amené très tôt une délocalisation massive de la production des matières premières à usage pharmaceutique (MPAP). Les génériques accentuent depuis quelques années la pression mise sur le contrôle des coûts de production.

Le secteur pharmaceutique est donc un marché mondialisé depuis longtemps. Il en est de même pour le marché des matières premières pharmaceutiques. Ces dernières sont de moins en moins produites par les laboratoires qui les incorporent à leurs spécialités : le marché « captif » est en déclin et profite à la croissance du marché « libre ».

Les fournisseurs de matières premières deviennent donc des interlocuteurs majeurs de l'industrie pharmaceutique, en amont de la production de médicaments.

Cette dynamique soulève évidemment une problématique : garantir et contrôler la qualité des matières premières à usage pharmaceutique. En Europe, la responsabilité incombe aux fabricants de médicaments. C'est eux, directement ou par l'intermédiaire de prestataires, qui vérifient que les « bonnes pratiques de fabrication » sont remplies par leurs fournisseurs.

La législation présente cependant des faiblesses quant aux fournisseurs d'API (Active Pharmaceutical Ingredients) issus des pays tiers. (FRANCE et SIMONNET, Académie Nationale de Pharmacie, 2011)

En aval :

Avant de développer cette partie, il est judicieux de rappeler qu'en médecine vétérinaire, prescription et délivrance sont couplées ; ce qui n'est pas le cas en médecine humaine. En médecine humaine, le prescripteur (médecin généraliste par exemple) ne peut détenir et délivrer les molécules qu'il prescrit à un patient. Ce dernier doit se rendre à une pharmacie pour obtenir les médicaments figurant sur l'ordonnance.

Le docteur vétérinaire a la possibilité de détenir les médicaments ce qui lui confère une plus grande capacité de réaction dans son exercice : chirurgie, urgences, médecine des animaux d'élevage réalisée en dehors du cabinet ou de la clinique. Le propriétaire d'animaux évite donc un intermédiaire supplémentaire entre la prescription et la délivrance des médicaments préconisés bien qu'il soit parfaitement envisageable de se rendre en pharmacie avec une ordonnance de son vétérinaire. Cependant, ces dernières stockant rarement les produits désirés, ce circuit est anecdotique, du moins pour les spécialités soumises à prescription (<8%).

Nous retiendrons donc que du laboratoire fabricant ou exploitant à l'utilisateur final du médicament vétérinaire soumis à ordonnance, i.e. le propriétaire ou l'éleveur d'animaux, l'intermédiaire quasi incontournable est le vétérinaire.

Comment celui-ci se procure-t-il les spécialités nécessaires à son exercice propre ainsi que celles qu'il délivre à son client ?

La vente directe, du laboratoire au vétérinaire, est une première possibilité. Elle représente cependant une infime part des sorties de médicaments pour le laboratoire et n'intervient que dans des cas très spécifiques.

La plupart des unités mises à disposition des vétérinaires praticiens passent par des distributeurs en gros : les centrales. La majeure partie des médicaments achetés par les vétérinaires sont fournis par ces organismes spécialisés répondant à des normes de qualité et traçabilité.

« On entend par distribution en gros des médicaments vétérinaires toute activité qui consiste à se procurer, à détenir, à fournir ou à exporter des médicaments, à l'exclusion de la délivrance de médicaments vétérinaires au public (...) » (ANSES, 2015)



Figure 11 : Exemples de centrales de distribution incontournables en santé animale.

En France, quatre acteurs principaux se partagent la distribution des médicaments aux vétérinaires : ALCYON, COVETO, CENTRAVET et HIPPOCAMPE. Ces entreprises prennent donc en charge la logistique liée à la circulation des médicaments vétérinaires du laboratoire aux cliniques : approvisionnement, réception, stockage et manutention en respectant les Bonnes Pratiques de Distribution.

Elles offrent aussi des services annexes. Elles sont, par exemple, un relais des laboratoires dans la promotion de certains produits à travers la production de goodies, de brochures et autres imprimés, mais aussi par la mise à disposition de leurs infrastructures lors des Enseignements Post Universitaires (EPU) organisés par les laboratoires pour leurs clients.

Qu'en est-il pour les produits non soumis à l'obtention d'une Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) tels que les aliments complémentaires ou les médicaments dont la délivrance n'est pas soumise à ordonnance ?

Ces produits suivent très majoritairement le même circuit que les médicaments classiques : les centrales s'approvisionnent auprès des laboratoires et les redistribuent ensuite aux cliniques vétérinaires ou pharmacies.

Cependant, le statut législatif de ces médicaments et aliments autorise un plus grand nombre de possibilités. Ils peuvent en effet être distribués par les centrales à des sites internet marchands tels que « La Compagnie des animaux » ou « Vetostore » qui les revendent au détail aux propriétaires d'animaux.

Les centrales peuvent aussi fournir les animaleries et jardineries.

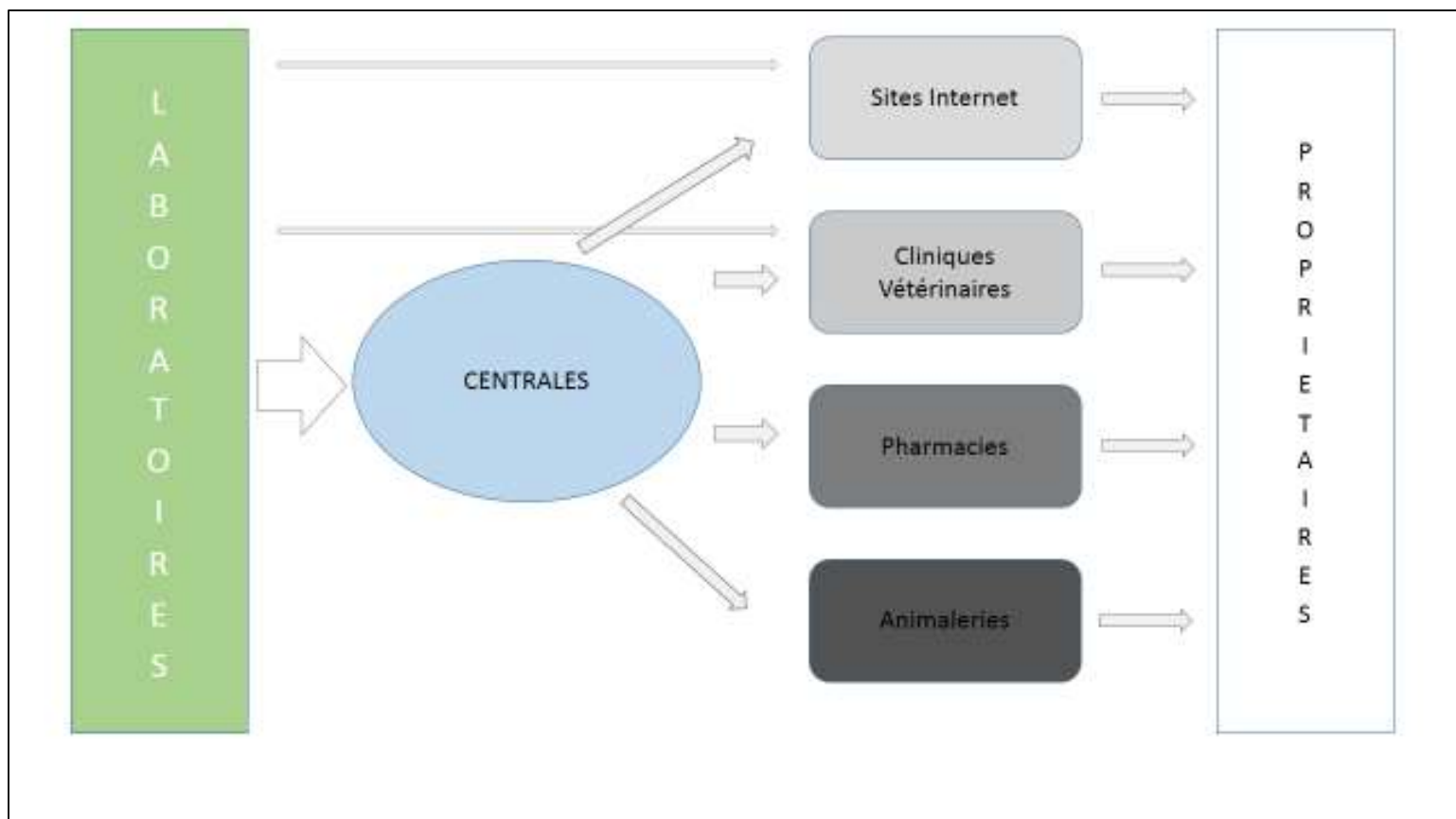


Figure 12 : Circuit de distribution des aliments complémentaires et médicaments non soumis à ordonnance (création personnelle)

Le produit étudié dans ce travail n'est pas soumis à AMM. Son statut juridique laisse une grande liberté de choix du circuit de distribution.

b. La place de VETOQUINOL parmi les laboratoires de santé animale

VETOQUINOL, laboratoire familial, est créé en 1933 par Joseph Fréchin, pharmacien de formation, à Lure. Cette entreprise indépendante est exclusivement consacrée à la santé animale ; elle fournit une expertise évidemment scientifique mais aussi industrielle et commerciale.

Etienne Fréchin succéda à son père et développa le laboratoire à l'international. Aujourd'hui, des filiales sont implantées dans vingt-quatre pays. Mathieu Fréchin, ayant succédé à Etienne depuis cinq ans, a en effet dernièrement installé VETOQUINOL en Australie et au Japon. Dix-huit pays sont considérés comme « stratégiques » pour le laboratoire.

En 2016, le chiffre d'affaires du groupe s'est élevé à 350 millions d'euros. Ce chiffre d'affaires en fait le 7^{ème} laboratoire français et le 9^{ème} mondial (Figures 13 et 14).

La croissance est de +2,3% ; elle est en grande partie due à la croissance des gammes de

soins – dites « care » – dans toutes les filiales. Cette gamme est gérée de manière uniforme non pas au niveau des filiales mais au niveau du groupe.

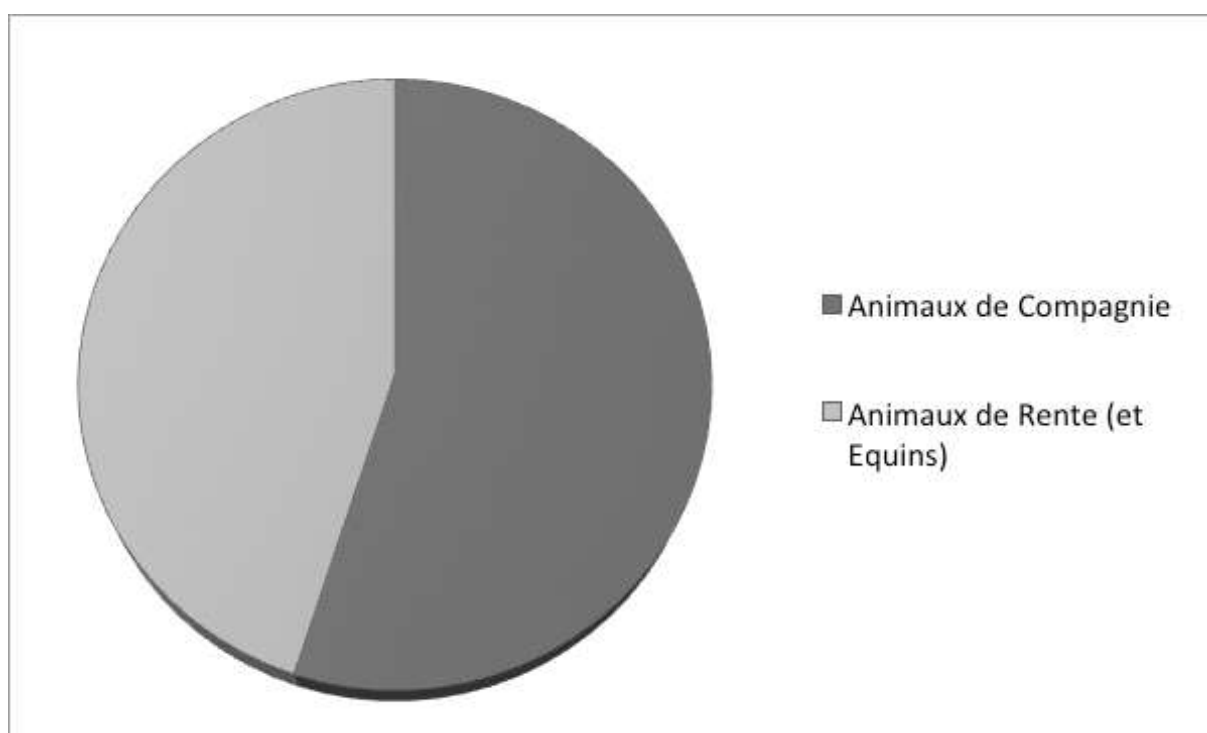
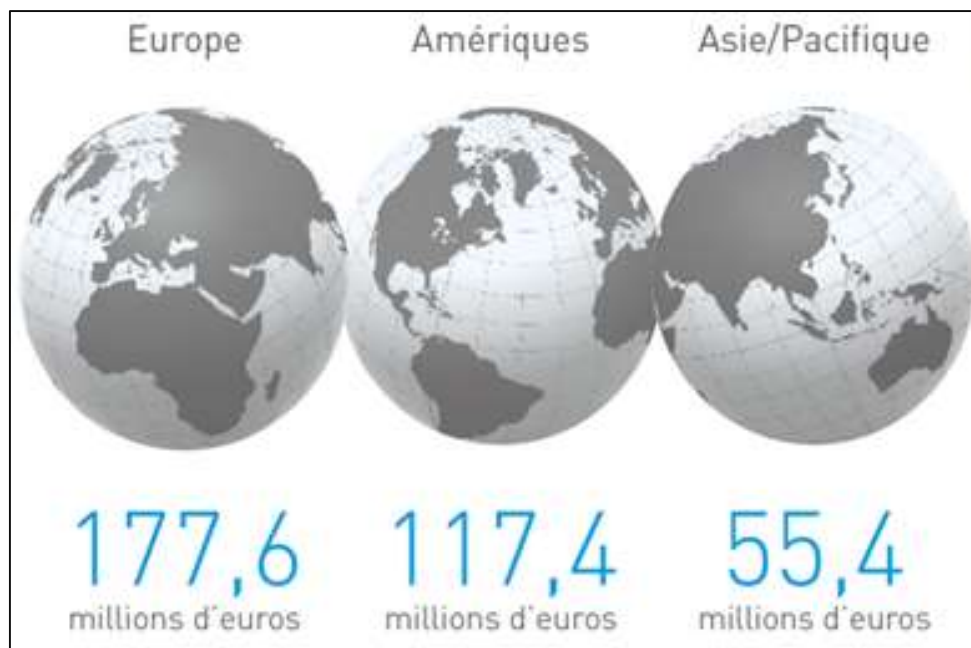


Figure 13 : Répartition du CA de VETOQUINOL (2016) par groupe d'espèces (source VETOQUINOL)



*Figure 14 : Répartition du CA de VETOQUINOL (2016) par grande région
(source VETOQUINOL)*

En 2016, VETOQUINOL commercialisait dans ses filiales 700 produits, en s'appuyant aussi sur 130 distributeurs, particulièrement en Afrique où l'entreprise ne dispose pas de filiale. Parmi plus de 2080 salariés, la force de vente est composée de 450 délégués vétérinaires.

En moyenne, l'entreprise consacre 8% de son chiffre d'affaires chaque année au développement de nouveaux produits. La recherche et développement (R&D) permet entre autres d'innover et de proposer des galéniques performantes facilitant l'observance des traitements. Dans le monde, 161 collaborateurs sont impliqués dans la R&D de VETOQUINOL. Grâce à elles, environ cinq projets sur cent aboutiront effectivement à la mise sur le marché d'un produit ; son développement dure 3 à 10 ans.

VETOQUINOL dispose aussi d'une expertise industrielle : les sites de production sont spécialisés dans différentes formes (comprimés, poudres, pâtes..) et en 2016, 24 millions d'unités ont été produites. Les 700 salariés responsables de la production et de la qualité sont répartis sur 9 sites à travers le monde dont 3 en Europe. En France, à Lure (Franche Comté), les liquides stériles ou non, les crèmes, les poudres ainsi que les granulés et comprimés des produits médicamenteux sont fabriqués. Les produits non soumis à AMM (produits diététiques) sont produits à Tarare ; exception faite de ZENTONIL, aliment complémentaire pris en charge par le site de production principal : Lure.

Afin de répondre rapidement aux besoins de ses clients partout dans le monde, VETOQUINOL a implanté des sites de production au Canada et USA, au Brésil, en Australie ainsi qu'en Italie et Pologne.

Le troisième domaine d'expertise de l'entreprise réside dans la commercialisation de produits de santé. La Direction commerciale France regroupe 60 personnes dont 20 délégués vétérinaires dédiés aux animaux de compagnies et 11 aux animaux de production. En s'appuyant sur cette force de vente organisée en 5 régions, VETOQUINOL commercialise les produits fabriqués par le laboratoire et distribue, dans le même temps, des médicaments confiés par d'autres entreprises.

B. Le marché de l'hépatologie vétérinaire

1/ Les caractéristiques du marché sont liées aux particularités des pathologies hépatiques.

Le foie est un organe central pour l'organisme. Ses rôles sont variés : il synthétise des molécules nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme mais participe aussi au catabolisme des « déchets » dans le but de faciliter leur excrétion afin que l'organisme ne s'auto-intoxique pas.

Il s'apparente donc à une véritable plaque tournante soumise aux conséquences de nombreux dysfonctionnements de l'organisme. Ainsi les pathologies du foie sont parfois primaires mais bien souvent secondaires à une ou plusieurs affections sous-jacentes.

Les symptômes liés à une affection hépatique s'expriment très tardivement : c'est lorsque 90% de ses capacités fonctionnelles sont touchés que les signes cliniques deviennent perceptibles. L'enjeu des pathologies hépatiques est donc de dépister précocement les atteintes de l'organe afin de les traiter et de préserver ses capacités fonctionnelles. Reconnaître les symptômes n'est donc pas suffisant : il faut identifier les situations à risque afin de proposer rapidement des examens complémentaires.

Quels sont ces examens complémentaires ?

Souvent, une anomalie du profil biochimique hépatique est une découverte fortuite (bilan de routine ou pré anesthésique par exemple) et est associée à un animal cliniquement sain. Le dosage des transaminases hépatiques devra alors être renforcé par une évaluation des taux de *gamma glutamyl transférase*, de bilirubine, ou encore d'albumine avant de considérer l'animal d'apparence saine comme malade. (HAMELIN, 2017)

La confirmation d'une atteinte hépatique devra alors faire appel à l'imagerie. Les spécialistes de la discipline appellent à la prudence quant à l'utilisation de l'échographie peu spécifique d'une part et peu sensible d'autre part : des lésions importantes identifiables aujourd'hui facilement par cœlioscopie demeurent parfois invisibles à l'échographie abdominale.

L'échographie garde tout de même un intérêt majeur lorsque le praticien souhaite caractériser plus précisément la nature de l'affection hépatique ainsi que le stade de la maladie : la biopsie écho guidée apparaissant alors comme le « gold standard ».

La symptomatologie discrète et très peu spécifique des pathologies hépatiques pourrait contribuer à négliger les atteintes du foie et les traitements curatifs et préventifs qui pouvaient lui être bénéfiques.

Cependant, la majorité des vétérinaires, soucieux de proposer à leurs clients des services de qualité et une prise en charge globale de la pathologie de leur animal, proposent et utilisent spontanément des spécialités contribuant au soutien de la fonction hépatique des carnivores qu'ils examinent.

Ces produits font donc partie des « essentiels » des cliniques vétérinaires et forment un marché relativement stable depuis de nombreuses années. La guérison des pathologies hépatiques étant très limitée par d'important phénomène de fibrose du parenchyme de l'organe, la majorité des médicaments proposés par les laboratoires pharmaceutiques ont pour but la prévention des lésions du foie et le soutien de la fonction hépatique.

2/ Définition du marché des concurrents de ZENTONIL : cadre d'étude

Afin de construire le marché des concurrents de ZENTONIL en 2017, le Med'Vet, qui est à la santé animale ce que le VIDAL est à la santé humaine, a été d'une aide précieuse.

Plusieurs types de recherches sont réalisables avec cet ouvrage qui regroupe environ 2400 produits commercialisés pour la médecine vétérinaire : recherche par substance active, par code ATC – Vet, c'est-à-dire par aire thérapeutique voire indication, par laboratoire ...

Pour trouver les concurrents directs de ZENTONIL, j'ai cherché dans un premier temps les spécialités contenant les mêmes principes actifs : Silybine et S-adénosyl methionine (SAME).

SAME seule ou SAME + Silybine	Silybine seule
ZENTONIL PLUS ZENTONIL ADVANCED	HEPATOGEN LEGAPHYTON SYLICURE SOFCANIS Hépatique

Tableau 2 : Spécialités contenant de la SAME et/ou de la silybine. (Nicolas FAUCHIER, MedVet 2016)

Dans un deuxième temps, j'ai listé l'ensemble des produits du code ATC – VET « QA05 – Thérapeutique hépatique et biliaire ».

ASMYAN SEDOCHOL ACTILIVER GENABILINE VOGOBIL	BIOVEINE EKYBYL ENERGHEPA LACTOLYTE CUREPAR Canin et CUREPAR Félin
--	--

Tableau 3 : Spécialités indiquées dans le traitement des affections hépatiques et biliaires. (Nicolas FAUCHIER, MedVet 2016)

Ont aussi été considérés, les produits répondant au code ATC VET « QA 16A – *Autres médicaments de l'appareil digestif et du métabolisme* » dont l'indication précise « à visée hépatique » :

CYNEPATHIC chiens HEPATO BIOCANINA METHIO B12	ORNIPURAL Solution BESORTYL BYKAHEPAR
---	---

Tableau 4 : *Autres médicaments de l'appareil digestif et du métabolisme à visée hépatique. (Nicolas FAUCHIER, MedVet 2016)*

Enfin, la veille concurrentielle de VETOQUINOL a identifié deux derniers produits issus de laboratoires qui ne font pas partie des adhérents du Med'Vet : EPATO et EASY PILL Insuffisance hépatique.

Nous ne garderons que les spécialités destinées aux carnivores domestiques. Beaucoup des médicaments vétérinaires à visée hépatique (catégorie « QA05 THERAPEUTIQUE HEPATIQUE ET BILIAIRE ») sont formulés pour les herbivores d'élevage dont le système digestif est soumis à rude épreuve étant donnés les niveaux de production visés.

Nous éliminerons aussi le BYKAHEPAR pour deux raisons : voie d'administration différente (intramusculaire et non orale) et indication dans les pathologies biliaires. Ce médicament n'a pas d'intérêt hépato protecteur dans d'autres pathologies que celles des voies biliaires.

Nous éliminerons aussi le METHIO B12, médicament indiqué chez un grand nombre d'espèces animales pour le traitement des atteintes hépatorénales. La méthionine, acide aminé, est le substrat permettant à l'organisme de synthétiser une molécule antioxydante et donc hépato protectrice : la S-adénosylméthionine (SAME). Or lors d'atteinte hépatique l'enzyme catalysant la réaction est défaillante, l'efficacité clinique de METHIO B12 est donc très faible comparée à celle de ZENTONIL. Par ailleurs, son administration doit être réalisée par voie injectable. SEDOCHOL, similaire par le mode d'action à METHIO B12, ne sera donc pas non plus pris en compte.

En raison de son administration par voie sous cutanée, intramusculaire ou intra veineuse, nous éliminerons de même ORNIPURAL, produit aussi commercialisé par VETOQUINOL depuis 1983.

Ainsi, les concurrents de ZENTONIL à intégrer dans notre étude de marché se répartissent en 2 groupes :

- Concurrents indirects disposant d'une AMM, trois produits : CUREPAR canin & félin, CYNEPATHIC chiens et HEPATO BIOCANINA.
- Concurrents indirects appelés aliments complémentaires ne contenant que de la silybine, six produits : LEGAPHYTON, EPATO (750, 1500, pate) ; EASY PILL insuffisance hépatique, SILYCURE, SOFCANIS Hépatique et Hépatogen.

Nous noterons que le seul concurrent direct de ZENTONIL (par sa composition associant SAME + silybine) était le Novifit, proposé par Virbac depuis 2006. Ce produit n'est à ce jour plus commercialisé en France.

Concurrents indirects disposant d'une AMM	Concurrents indirects non soumis à AMM
CUREPAR Canin & Félin CYNEPATHIC Chiens HEPATO BIOCANINA	LEGAPHYTON EPATO EASY PILL Insuffisance Hépatique SILYCURE SOFCANIS Hépatique HEPATOGEN

Tableau 5 : Concurrents de ZENTONIL en France. (création personnelle)

3/ Evolution qualitative du marché depuis le lancement

La gamme a été lancée en 2004, lors du deuxième séminaire annuel de VETOQUINOL (printemps).

L'étude de marché s'était alors appuyée sur un sondage des vétérinaires. Dans trois filiales, France, Italie et Allemagne, 80 interviews téléphoniques d'environ vingt minutes ont été menées un an et demi avant le lancement ; elles ont notamment révélé qu'environ 7% des animaux vus en consultation, chats et chiens confondus, étaient sujets à des affections hépatiques.

Les vétérinaires étaient pour plus de 50% dans l'attente d'un nouveau produit plus performant dans la prise en charge des affections hépatiques. Cependant, 35% d'entre eux attendaient des preuves d'efficacité : essais cliniques, informations sur le produit...

Les concurrents de ZENTONIL se divisaient en 2 catégories : les modificateurs hépatiques (globalement soumis à AMM) et les régulateurs hépatiques (alors appelés suppléments nutritionnels). Ils étaient moins nombreux qu'en 2017, le marché s'est depuis fragmenté et enrichi en produits non soumis à AMM.

Modificateurs hépatiques (2004)	Régulateurs hépatiques (2004)
Bykahépar (Schering → MSD) Normalene (TVM) Methiolite (CEVA) Methion Mg (CEVA) Methionine (CEVA) Methio B12 (Schering → MSD) Sobargine (Intervet) Flavoxan (TVM) Hechobyl (TVM) Curépar & Curépar Prednisolone (SEPVAL → SOGEVAL) Cynepathic (Vetoquinol) Citradog (Vetoquinol) Ino Veto Choline (Vetoquinol)	Legaphyton (Vetoquinol)

Tableau 6 : Les concurrents de ZENTONIL au moment du lancement, en 2004 (source : Vetoquinol data)

D'un unique produit disponible, sans AMM, en soutien à la fonction hépatique en 2004, nous avons aujourd'hui à prendre en compte six spécialités concurrentes de ZENTONIL.

Parmi les produits soumis à AMM, nous en avons retenu trois, dans le paragraphe précédent en 2017, mais dans l'absolu, seize médicaments dont l'indication est à visée hépatique ou hépato-digestive sont référencés – soit deux de plus qu'en 2004. Cependant, le tableau précédent, dans lequel les médicaments de 2004 qui ne sont plus disponibles sont barrés, montre qu'un important turn-over a eu lieu en un peu plus de 10 ans. Il s'agissait en effet de produits déjà mûres voire vieillissants selon les vétérinaires interviewés en 2004.

4/ Evolution quantitative du marché depuis le lancement

En 2004, au lancement, le marché des hépato-protecteurs chez les carnivores domestiques a été estimé à la fois par un organisme externe et par une analyse, en interne, des données chiffrées fournies par l'AIEMV, Association Interprofessionnelle d'Etudes du Médicament Vétérinaire (regroupant donc uniquement les laboratoires adhérents au SIMV, cf II.A.1.b.2).

Ainsi, l'entreprise M2A a évalué le marché des hépato-protecteurs à 2,08 M€ avec une croissance annuelle de 2,3%.

L'étude menée en interne par VETOQUINOL a fourni, elle, un marché valorisé à 2,9 M€ en 2004 en s'appuyant sur les données de l'AIEMV.

Le marché tel que nous l'avons défini dans ce travail est estimé à 2,34 M€ en 2017. Cependant, n'ayant pas connaissance des produits ayant été pris en compte lors du lancement pour l'évaluation du marché en 2004, il nous est impossible de comparer les chiffres et de s'inquiéter d'une apparente régression du marché des hépato protecteurs à destination des carnivores domestiques.

Nous prendrons donc en compte l'évolution du marché, depuis 2012 (l'AIEMV ne fournissant pas de données antérieures). Nous compléterons l'étude de l'évolution du chiffre d'affaires du marché global par une analyse des volumes de ventes correspondant.

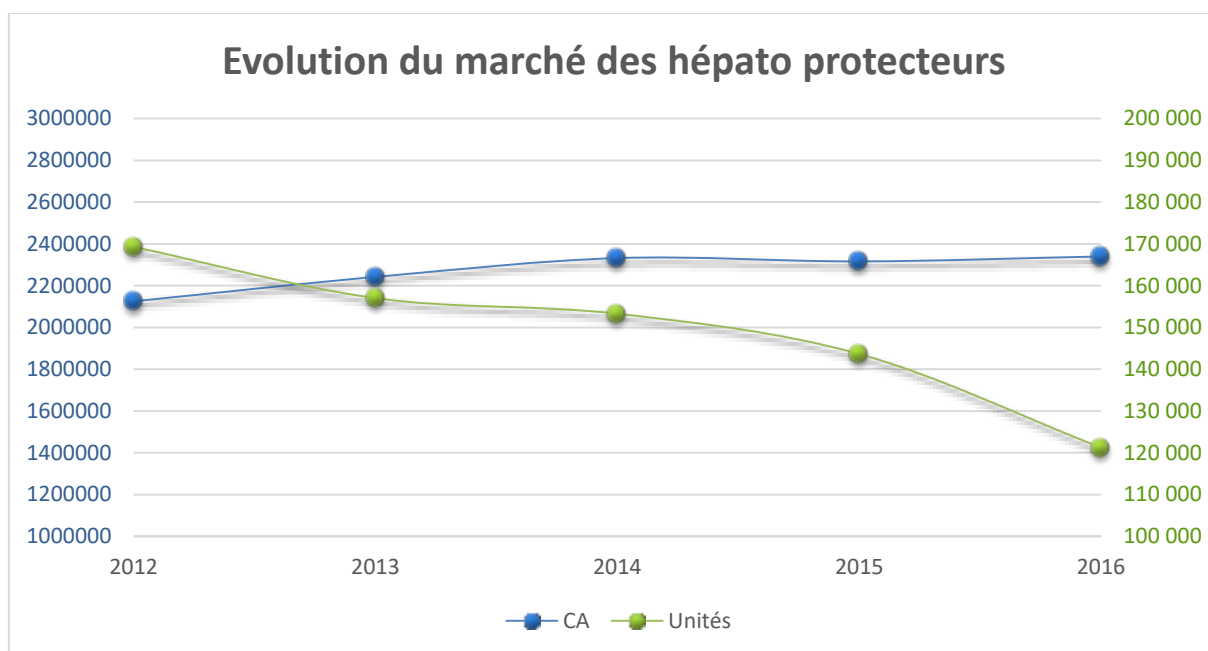


Figure 15 : L'évolution quantitative du marché des hépato-protecteurs des carnivores domestiques (source AIEMV ; VETOQUINOL, juin 2017)

Le marché est relativement stable en chiffre d'affaires voire en légère hausse depuis 2012 : entre 2012 et 2016, l'évolution est de 10%.

Cependant, cette hausse est à considérer avec précaution dans la mesure où elle ne correspond pas à une augmentation du volume de ventes : entre 2012 et 2016, celui-ci a chuté de 28%. L'augmentation des tarifs pratiqués ainsi que le retrait du marché des produits vieillissants et « bons marché » sont responsables de cette tendance.

NB : Le SIMV ne fournit que les données relatives aux produits des laboratoires adhérents. Ainsi les « petits » produits, retenus dans la construction du marché de ZENTONIL, tels que SOFCANIS Insuffisance Hépatique et HEPATOGEN ne sont pas pris en compte dans cette étude qui sous-estime donc très légèrement le marché des hépato-protecteurs.

C. ZENTONIL, aliment complémentaire hépato protecteur

1/ Le produit en bref

- Caractéristiques du produit et statut réglementaire : un aliment complémentaire élaboré avec la rigueur d'un médicament

ZENTONIL est une gamme d'aliments complémentaires pour chiens et chats participant au soutien de la fonction hépatique lors d'insuffisance hépatique chronique.

Cette gamme regroupe deux produits : *ZENTONIL Plus* et *ZENTONIL Advanced*.

Similaires de par leur galénique, ces deux spécialités contiennent des principes actifs différents.

Le *ZENTONIL Plus* contient uniquement de la SAME (S-adénosyl méthionine) qui est un dérivé de la méthionine (acide aminé apporté par l'alimentation) et qui est un antioxydant endogène qui protège classiquement le foie des carnivores domestiques (et de l'homme !). *ZENTONIL Plus* permet donc un complément d'apport en SAME (exogène cette fois) lors de pathologies hépatiques afin de préserver l'intégrité cellulaire et tissulaire de l'organe. *ZENTONIL Advanced* est plus « complet » : comme le « Plus », il contient de la SAME, dont l'action notamment anti-oxydante est potentialisée par de la silybine. La silybine est extraite d'une plante, la Silymarine. S'ajoute à ses propriétés anti-oxydantes essentielles, une action cholérétique. En évitant l'encombrement des voies biliaires et la stagnation de la bile, elle est un outil précieux dans la protection du parenchyme hépatique.

En santé animale, un produit a trois statuts envisageables :

- médicament
- aliment
- biocide.

En tant qu'aliment complémentaire, ZENTONIL répond à la réglementation des **aliments** destinés aux animaux.

Nous verrons par la suite que ce statut peut être à la fois une opportunité – car la réglementation des produits non soumis à AMM est, à première vue, plus souple – mais aussi une contrainte – les ingrédients entrant dans la composition des aliments étant finement contrôlés.

La réglementation des aliments destinés aux espèces animales est définie au niveau européen par le règlement « 767/2009 ». Elle est globalement plus stricte que la réglementation des aliments destinés à l'homme pour des raisons environnementales, de biosécurité et de sécurité du consommateur final de denrées d'origine animale. Elle définit la liste des matières premières dont l'incorporation à un aliment est autorisée, mais aussi la liste des additifs utilisables. Nous y reviendrons par la suite.

Cette réglementation globale est complétée par plusieurs directives concernant par exemple « les aliments visant des objectifs nutritionnels particuliers ».

Un « aliment pour animaux » est défini comme suit :

«Toute substance ou produit, y compris les additifs, transformé, partiellement transformé ou non transformé, destiné à l'alimentation des animaux par voie orale »

Les aliments complémentaires sont considérés comme « aliments pour animaux visant des objectifs nutritionnels particuliers ». Ils doivent ainsi répondre à certaines caractéristiques. Des mentions supplémentaires doivent apparaître sur l'étiquetage : l'adjectif « diététique », l'indication des caractéristiques nutritionnelles essentielles de l'aliment, la

durée d'utilisation recommandée de l'aliment ou encore la mention « avant utilisation, il est recommandé de demander l'avis d'un vétérinaire ».

b. La production de ZENTONIL :

ZENTONIL est entièrement produit par VETOQUINOL : de l'incorporation des matières premières au conditionnement final.

Les chaînes de production du site de Lure (Franche Comté) fonctionnent cinq jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre grâce à un roulement de trois équipes d'opérateurs.

L'atelier de fabrication « ACACIA 1 » prend en charge la production de ZENTONIL. Le produit est un des plus techniques du portefeuille du laboratoire ; il nécessite notamment une atmosphère particulière – en « 20/20 » - correspondant à un taux humidité de 20% à 20°C. Ce produit contraignant est ainsi un des plus longs à produire et donc un des plus chers.

En cinq jours, seuls quatre lots peuvent être fabriqués – dont uniquement deux lots d'affilée : le matériel de la chaîne de production doit en effet être entièrement nettoyé tous les deux lots pour garantir le bon fonctionnement de la chaîne de production. ***Un lot représente 250 kg de produit fini (comprimés).***

Etant données les ventes annuelles de ZENTONIL, vingt-quatre opérations de fabrications (OF) doivent être planifiées chaque année.

La production relativement contraignante de ZENTONIL est à prendre en compte dans la stratégie de vente du produit : une opération promotionnelle doit être largement anticipée. En effet, en comptant l'approvisionnement en matières premières, six à neuf mois s'écoulent entre la décision de produire un lot supplémentaire et la livraison de ce lot au client (sous réserve qu'un créneau libre puisse être exploité dans la planification des lignes de production).

Les Matières Premières nécessaire à la conception des comprimés de ZENTONIL sont livrées sous formes de poudres.

- La première étape réside donc dans le tamisage de ces poudres (excipients et SAME) et leur mélange.
- Parallèlement, les liquides permettant la création des micro-grains puis la micro-encapsulation de ces grains sont fabriqués.
- A l'aide d'air sous pression, la poudre est mise en mouvement. Les liquides sont ensuite diffusés sous formes de spray et capturent les micro grains préalablement formés par les mouvements d'air.

Les liquides d'enrobage de la poudre encrassent le matériel utilisé (cuves, filtres...) : c'est pourquoi un nettoyage est nécessaire après deux lots fabriqués ; enchaîner des lots supplémentaires rendent inutilisables les outils de production. Succèdent ainsi aux dix heures nécessaires à la réalisation de ces premières étapes, dix heures d'opérations de nettoyage.

- Sont ensuite mélangés aux micro-grains, les autres composants de ZENTONIL tels que les acides gras essentiels.
- L'étape de compression de la poudre en comprimés est bien plus rapide : 30 000 à 100 000 comprimés peuvent être produits par heure en fonction de leur taille.
- Avant la mise sous blister, une première étape de contrôle de la qualité est réalisée sur des échantillons prélevés après la compression. L'uniformité des comprimés sécables, leur désagrégation et leur friabilité sont mesurées afin de vérifier leur résistance aux conditions de stockage et de transport qui les attendent ultérieurement.

Un deuxième contrôle, à la fin de la production du lot, sera pris en charge par le contrôle qualité qui vérifiera notamment l'uniformité de dosage dans les différentes parties des comprimés sécables.

- Le conditionnement primaire des comprimés est réalisé par des machines sous le regard attentif des opérateurs qui renforcent le contrôle des détecteurs d'anomalie lors de la mise sous blisters thermoformés.

La production de ce produit est réputée bien plus technique que celle de bons nombre de médicaments. Le « Temps de Revient Standard » est long et explique le « Prix de Revient Standard » élevé de ZENTONIL, conditionnant ainsi le taux de marge réalisée par VETOQUINOL ; nous y reviendrons ultérieurement.

La planification des dates de production des lots nécessaires doit donc être largement anticipée et impacte ainsi l'organisation du marketing et des opérations commerciales qui lui sont liées.

c. Qui distribue ZENTONIL ?

Pour tout produit, qu'il s'agisse d'un médicament issu de l'industrie pharmaceutique ou d'un objet commercialisé dans un tout autre secteur, il convient de choisir les canaux de distribution par lesquels les ventes vont être réalisées. Ce choix dépend de la législation mais aussi du positionnement du produit, entre autres.

ZENTONIL a toujours été positionné comme un produit très technique relevant plus du « médicament » que de l'aliment complémentaire. Ainsi, la direction marketing propose et réalise des campagnes de communication à destination exclusive des vétérinaires praticiens. Malgré son statut d'aliment, ZENTONIL n'a donc jamais été promu auprès du grand public bien que d'un point de vue purement législatif, sa commercialisation pourrait ne pas impliquer un professionnel de santé intermédiaire.

L'étude de la répartition du cumul annuel mobile arrêté à Juillet 2017 le montre : les cliniques vétérinaires sont le principal vecteur de ventes du produit (Figure 16).

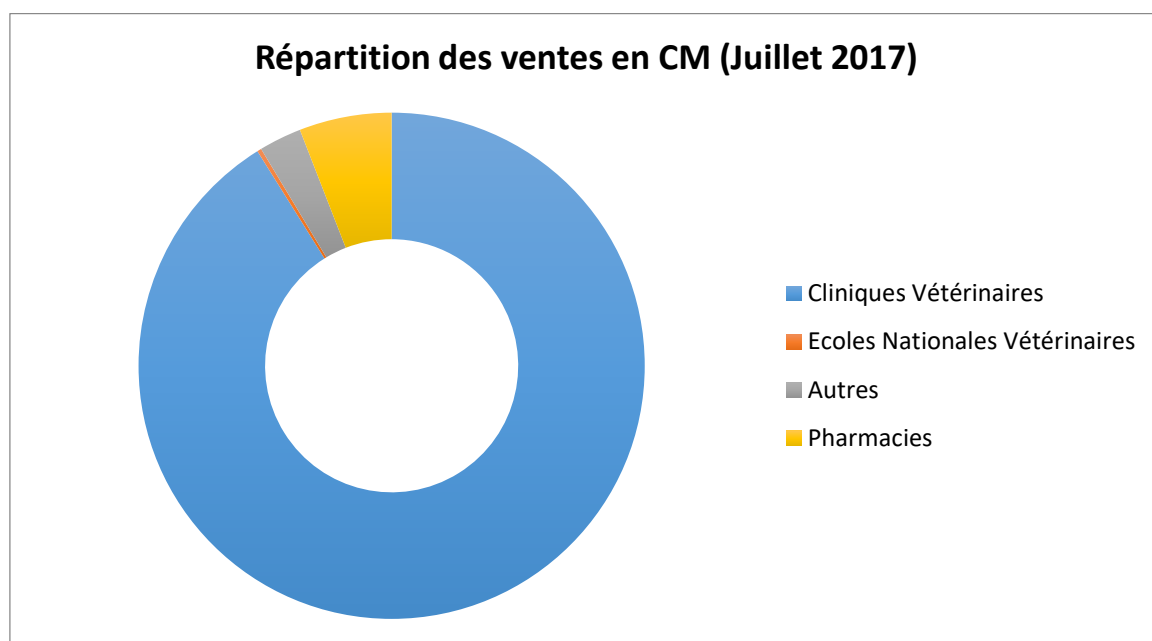


Figure 16 : La répartition des ventes en cumul annuel mobile arrêté en juillet 2017 (source SERC, VETOQUINOL)

Comme en atteste le graphique suivant (figure 17), une clinique vétérinaire française commande en moyenne 452€ de ZENTONIL par an, tous dosages confondus. Cette donnée est à utiliser avec précaution : elle ne prend pas en compte la taille des cliniques (usuellement mesurée en « Equivalent Temps Plein ») et elle pourrait être affinée en évaluant les paniers moyens des différents segments de cliniques mis en avant par les matrices de segmentation de la clientèle utilisées par VETOQUINOL. Elle permet

cependant de constater qu'il pourrait être envisagé de promouvoir ZENTONIL auprès des acteurs d'autres canaux de distribution.

ZENTONIL n'étant pas soumis à AMM, le produit peut être mis à disposition du grand public par des sites web marchands. Ces sites, moins nombreux que les cliniques vétérinaires françaises, réalisent un volume de vente relatif bien plus conséquent qu'un vétérinaire à temps plein. Ainsi en organisant la promotion du produit avec ces interlocuteurs peu nombreux, l'effort à fournir pour le marketing épaulé par la force de vente serait moins grand et théoriquement plus rentable – en supposant que le produit soit connu du grand public. Eduquer le grand public été discuté dans la troisième partie de ce travail.

Enfin notons que les pharmacies ne sont pas à négliger. Bien qu'elles ne soient pas, historiquement, le canal de distribution privilégié des produits de santé animale, elles peuvent jouer un rôle dans le cas de pathologies chroniques. Dans le cas d'un produit non soumis à l'ordonnance d'un vétérinaire, il peut en effet être plus simple pour un propriétaire d'animal de compagnie de se procurer le produit nécessaire au renouvellement du traitement de l'affection de son animal auprès de sa pharmacie habituelle. Ce n'est évidemment pas le cas dans certaines zones rurales où le vétérinaire reste l'interlocuteur « de proximité » privilégié ; et ce n'est pas non plus envisageable lorsque le médicament est soumis à ordonnance : dans ce cas, il est souvent plus intéressant de profiter de la possibilité, dont le vétérinaire bénéficie, de prescrire et délivrer dans le même temps.

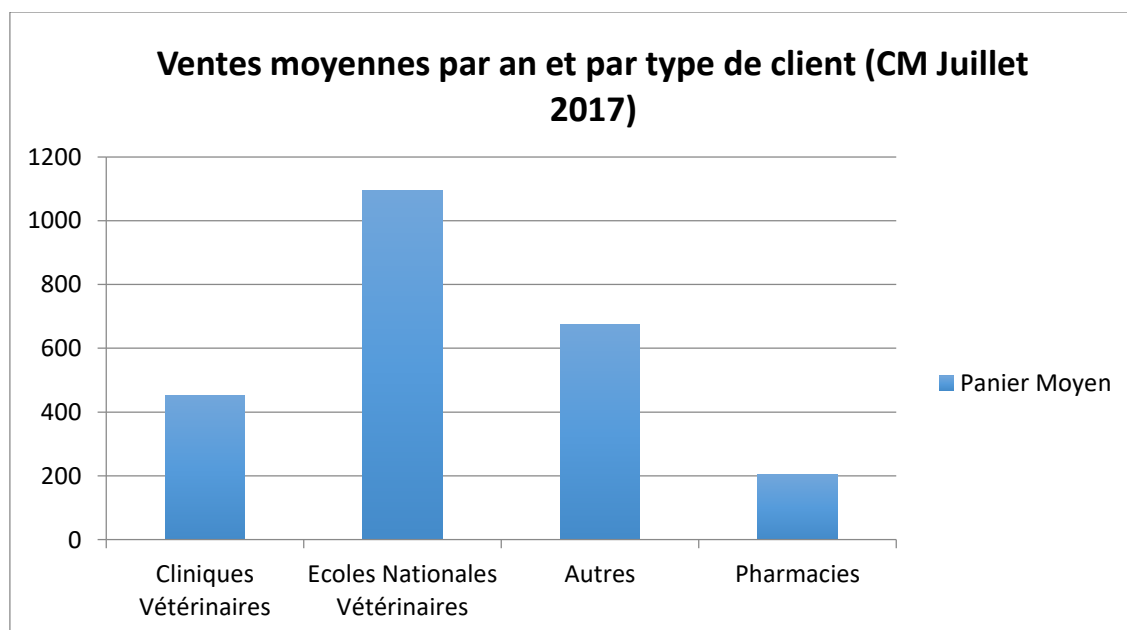


Figure 17 : Les ventes moyennes par an et par type de client en cumul annuel mobile arrêté en Juillet 2017 (source SERC, VETOQUINOL)

d. Comment est fixé le prix de ZENTONIL ?

Comme en santé humaine, le prix de vente affiché par le laboratoire distribuant un produit est rarement celui effectivement payé par le consommateur final.

Le prix « Catalogue » ou encore « Prix Tarif » est plus élevé que le prix de vente au vétérinaire (prix établi par la centrale) mais plus faible que le prix de vente au propriétaire (conseillé par des étiquetages en centrale, ce tarif public reste modifiable par les vétérinaires). Le prix de vente au propriétaire dépendant en partie de la politique de la clinique ou de la pharmacie délivrant ZENTONIL, nous nous limiterons au niveau du vétérinaire.

Les données chiffrées utilisées ci-dessous sont propres à VETOQUINOL : ce sont des données moyennes. Pour chaque produit, et en fonction des conditions commerciales ou de la centrale d'achat à laquelle le produit est vendu, ces estimations peuvent varier.

Le vétérinaire classique commande ses produits aux centrales d'achat. En moyenne, le **prix moyen centrale (PMC)** bénéficient d'une remise de 8% sur le **prix tarif (PT)**. Il s'agit donc du prix du produit pour le vétérinaire s'adressant à la centrale. Le PMC est différent du **Prix d'Achat Centrale (PAC)** : le prix d'achat centrale est le prix auquel la centrale achète le produit au laboratoire. De manière systématique, une remise sur facture d'environ 15% est pratiquée sur le prix tarif ; à laquelle s'ajoutent des remises de type « Escompte » ou « Convention » en fonction des accords du laboratoire avec la centrale. Cette dernière peut en effet proposer des services aux laboratoires (remontées d'informations, promotion..) qui sont déduits de cette manière des factures. La centrale calcule donc son taux de marge en confrontant le Prix Moyen Centrale et le Prix d'Achat Centrale.

Les remises dont bénéficient les cliniques vétérinaires sont de deux types : laboratoire et centrale. Les centrales pratiquent des Remises sur Facture et des Escomptes (rapidité de paiement) basées sur le PMC : le prix d'achat du produit pour le vétérinaire est donc le **Prix de Vente après Remise**.

Les laboratoires aussi proposent des remises aux cliniques : il s'agit des conditions commerciales évoquées précédemment (\$....). Calculées sur le PMC, les remises sont de types RFA (**R**emises de **F**in d'**A**nnée des clients sous contrat) ou **L**ettres **C**hèques (LC) ; en moyenne, les premières représentent 20% du PMC et les secondes 3%.

Finalement, en combinant la valeur effective du Prix d'Achat Centrale et les remises réalisées directement aux vétérinaires par VETOQUINOL, nous calculons l'**Average Net Selling Price (ANSP)**.

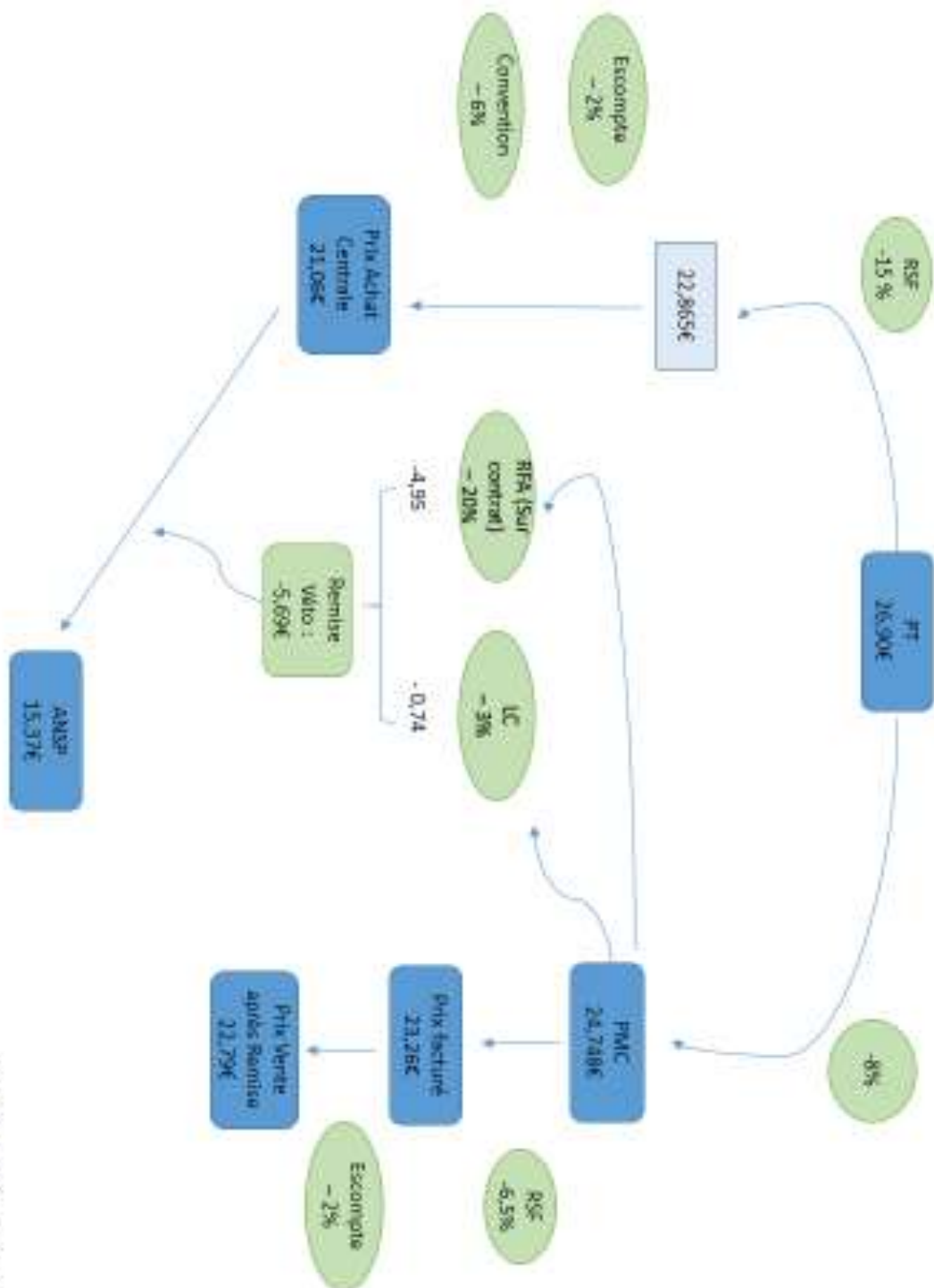
A partir de l'ANSP, en soustrayant le Prix de Revient Standard (PRS) puis en ramenant ce chiffre à l'ANSP, nous obtenons la marge réalisée par VETOQUINOL sur ce produit.

$$\text{Taux de marge} = \frac{ANSP - PRS}{ANSP}$$

Dans le cas spécifique de ZENTONIL ADVANCED 200mg, utilisé ci-dessous pour l'exemple :

ZENTONIL ADVANCED 200mg		
ANSP	PRS	Taux de marge
15,37 €	6,492€	57,8%

Tableau 7 : Prix Net et marge de ZENTONIL Advanced 200mg (source SERC, VETOQUINOL)



Cascade de prix – Cas de ZENTONIL Advanced 200mg

Figure 18 : La cascade de prix du médicament vétérinaire appliquée à ZENTONIL Advanced (Création personnelle, Vetoquinol 2017)

2/ Marketing de la gamme

a. Stratégie du lancement de la marque : « ZENTONIL, le bon génie des foies fragiles » - le marketing mix

ZENTONIL est lancé en 2004 à la fin du printemps, à l'occasion du séminaire du second semestre. Cette période de l'année est propice aux lancements car la force de vente est moins accaparée par la signature des contrats avec les cliniques vétérinaires qu'en début et fin d'année civile. Les objectifs qualitatifs pour VETOQUINOL sont clairs :

- être le premier produit à base de SAME en France et le seul hépato protecteur ayant prouvé son efficacité
- implanter fortement et durablement la marque ZENTONIL : donner à ZENTONIL un visuel fort qui sera déclinable sur plusieurs supports et facilement reconnaissable comme appartenant à l' « univers ZENTONIL » ; il s'agit du « bon génie des foies fragiles », qui plus de 10 ans après le lancement résonne toujours à l'oreille des vétérinaires praticiens.

Afin d'informer de manière marquante les vétérinaires de l'arrivée d'un produit révolutionnaire, un véritable tapage médiatique est mis en place : encarts dans la presse (spécialisée) en amont et en aval du lancement ainsi que deux « sur couvertures » respectivement dans *La Semaine Vétérinaire* et *La Dépêche Vétérinaire*. Ces actions presse seront doublées d'un marketing direct (4500 cartes postales envoyées directement aux vétérinaires).

- éduquer le marché (les vétérinaires) à travers des encarts signés VETOQUINOL dans la presse spécialisée (*La Semaine Vétérinaire*) qui ne citaient pas le produit en amont du lancement mais qui sensibilisaient aux problématiques de l'hépatologie des carnivores domestiques (Figure 18).



Figure 19 : Exemple d'encart presse paru le 27 mars 2004 prévenant de l'arrivée d'un hépato-protecteur signé VETOQUINOL. (Source VETOQUINOL)

- s'approprier, à terme, l'hépatoprotection.

Des outils de communication ont été par ailleurs mis à la disposition de la force de vente pour installer ZENTONIL chez leurs clients. Nous citerons l'obligatoire Aide de Vente pensée et rédigée comme celui d'un médicament, une fiche « dosage » pour faciliter la prise en main du produit par les vétérinaires, un recueil de cas cliniques présentés par des leaders d'opinion du domaine tels que le Dr Twedt ainsi que des « gadgets » (ordonnanciers...)

Enfin, une présence sur un grand événement de la Médecine Interne, les journées du GEMI (Groupe d'Etudes en Médecine Interne), a permis de mettre en lumière un consensus constructif en hépatologie et d'y inscrire le rôle clé de VETOQUINOL, à La Grande Motte en avril 2004.

L'objectif principal de devenir la référence en hépatologie est largement réussi et l'ensemble des actions ont en effet permis d'installer le nom de la gamme pour pouvoir par la suite capitaliser l'ensemble des efforts du marketing.

b. Le positionnement d'un produit premium.

Lors du lancement, en 2004, ZENTONIL est présenté à la force de vente et aux vétérinaires comme un médicament. Son statut d'aliment complémentaire change très peu de choses

à sa promotion. La marque est positionnée comme « premium » et ce produit très technique est défendu par des démarches scientifiques rigoureuses. D'ailleurs, ZENTONIL est connu de la profession comme l'hépatoprotecteur développé avec la rigueur d'un médicament.

En effet, le laboratoire a lancé sur le marché un produit dont les caractéristiques intrinsèques sont un vrai avantage ; afin d'en tirer parti au maximum, des études de biodisponibilité du composé actif du ZENTONIL (SAME) sont menées pour prouver la supériorité du produit dans sa formulation. Confortés par les études des Key Opinion Leaders en hépatologie, tels que Dr D. TWEDT, les vétérinaires adoptent rapidement le « bon génie des foies fragiles ».

« ZENTONIL est le seul vrai hépatoprotecteur original et pleinement efficace en France (nombreuses données techniques) contenant de la S-adénosyl méthionine qui permet le soutien de la fonction hépatique en cas de troubles hépatiques d'origines diverses et en prévention chez le chat et le chien » (Extrait de la présentation du lancement lors du séminaire de Juin 2004, VETOQUINOL)

ZENTONIL a donc été positionné comme un produit « premium » par VETOQUINOL lors du lancement, présenté par la force de vente comme un médicament et habillé d'un packaging sobre destiné aux professionnels de santé animale plutôt qu'aux propriétaires de chiens. Ce positionnement justifie le prix relativement élevé de ZENTONIL par rapport aux autres produits du marché qui sont pour la plupart des concurrents indirects (leur composition est différente) sauf NOVIFIT de Virbac qui sera abandonné deux ans plus tard, en 2006.

c. Le ROI, un indicateur de performance

Les objectifs quantitatifs en chiffres d'affaires ont été largement atteints par le produit à la fin de l'année de lancement (décembre 2004) puis en 2005. Les actions mises en place au lancement ont été rentables. Cependant, les archives de l'entreprise et les remaniements des outils de suivi de la performance ne m'ont pas permis de retrouver le budget alloué à ce lancement de produit. Le retour sur investissement ne sera donc pas calculable ici.

A titre indicatif, le produit a acquis 30% des parts de marché en 2005 et est devenu le 6^{ème} produit vendu en médecine des carnivores domestiques tous laboratoires confondus en France.

La progression du produit va donc continuer jusqu'en 2009, année qui signe le renouveau de ZENTONIL. Le produit avantage par sa gastro résistance n'est jusqu'alors, ni sécalé ni appétent.

3/ Evolutions de la stratégie depuis le lancement

a. Actualisation de la gamme : ZENTONIL Advanced et ZENTONIL Plus

La réalisation d'un SWOT quelques années après le lancement pousse VETOQUINOL à envisager une actualisation de la gamme pour conserver le leadership sur le marché de l'hépatologie.

FORCES • efficacité prouvée de la SAME • Lancement réussi • Bonne notoriété • Positionnement « médicament » : packaging, crédibilité, technicité du produit	FAIBLESSES • Chute des ventes en 2007 et 2008 • Prix élevé • Comprimés non sécables • Administration délicate et observance compromise
OPPORTUNITES • Vide juridique concernant les aliments complémentaires diététiques • Nouveautés envisageables pour le produit	MENACES • concurrence de NOVIFIT (Virbac) • Argumentation très surveillée et contrainte par le réglementaire

Observance et appétence sont de vrais défis en médecine vétérinaire : le patient étant souvent moins coopératif qu'un être humain et la taille des animaux traités variant, comme nous l'avons déjà évoqué, de manière trop importante pour utiliser la même dose d'une consultation sur l'autre.

ZENTONIL est donc disponible en trois dosages permettant de traiter à la fois des chats et des bergers allemands. Ces trois dosages ne permettent cependant pas d'adapter la posologie aussi finement que le souhaiterait la profession vétérinaire et il est ainsi souvent envisagé de fabriquer des comprimés sécables pour préciser encore la quantité de principe actif administrée. Pour rappel, jusqu'en 2009, le comprimé de ZENTONIL n'est pas sécable : le comprimé entier est enrobé et ne peut donc pas être coupé, au risque de voir les principes actifs dégradés dans l'estomac et la biodisponibilité, si soigneusement étudiée avant le lancement, fortement diminuée. Afin de proposer des comprimés sécables, un nouveau procédé de « micro encapsulation » est lancé afin de garantir la gastro résistance non pas du comprimé entier mais de chacun des petits grains de poudre qui le composent.

L'observance du traitement passe aussi par l'appétence du comprimé : le nouveau ZENTONIL est donc formulé pour faciliter la prise « spontanée » du produit par les animaux.

Les améliorations de la galénique renforcent le positionnement haut de gamme de l'hépatoprotecteur leader du marché et seront doublées de l'ajout d'un autre principe actif, d'origine végétale : la silybine qui renforce l'action anti-oxydante de la SAME et participe à l'évacuation de la bile.

ZENTONIL est alors décliné depuis 2009 en ZENTONIL PLUS (SAME seul) et ZENTONIL ADVANCED (SAME + silybine), tous deux sécables et appétents.

S'adapter aux attentes du marché et améliorer la réponse aux besoins identifiés de la population cible est un facteur clé de réussite en marketing.

Une promotion efficace passe aussi par la motivation en interne des équipes impliquées : les facteurs humains ne sont pas à négliger. Ainsi un séminaire particulièrement bien animé à Vichy en 2009 a fortement dynamisé la force de vente et donc participé au succès de ce « deuxième lancement ».

c. Un produit mature qui « tourne tout seul »

La figure 19 présente, par an, les dépenses marketing inhérentes à ZENTONIL depuis 2006 et le chiffre d'affaires annuel associé. Ce chiffre d'affaires s'appuie sur des données internes à VETOQUINOL jusqu'en 2012 puis sur les données fournies par l'AIEMV de 2012 à 2017. Notons que le chiffre d'affaires indiqué pour 2017 est en réalité le cumul fixe à la date du 1^{er} Octobre 2017.

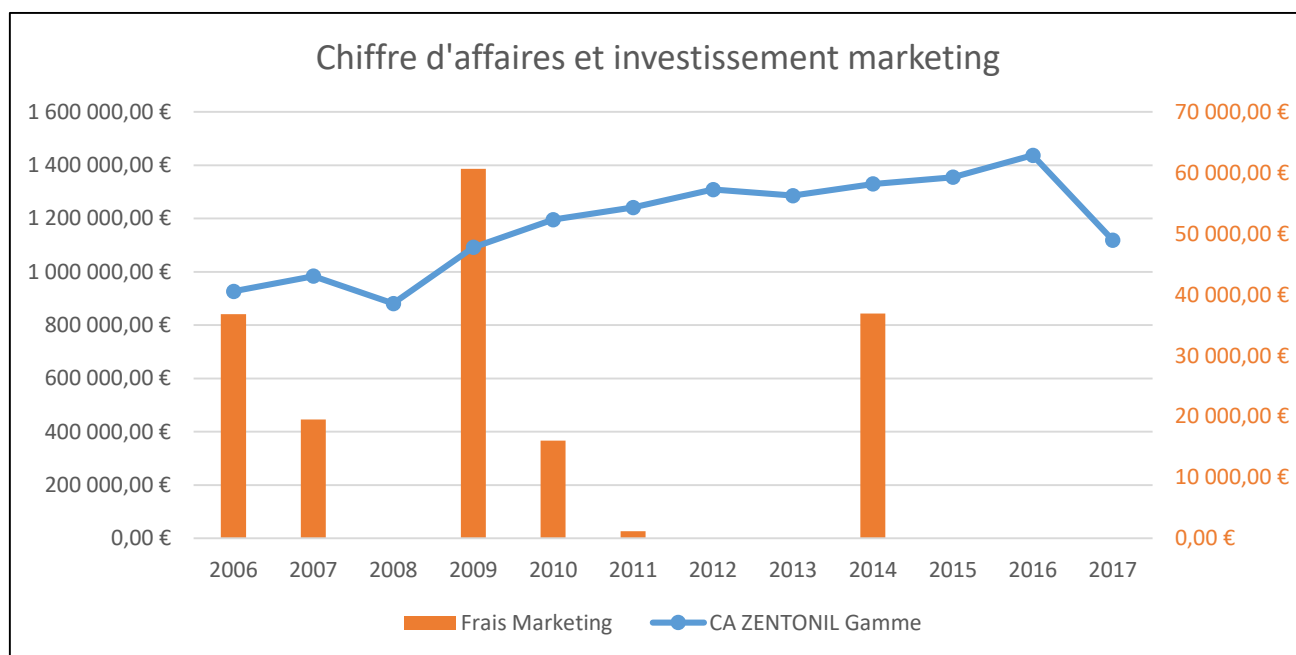


Figure 20 : Relation entre le chiffre d'affaires et les investissements marketing (source VETOQUINOL estimates, 2017)

Aucune relation ne peut être mise en évidence entre les dépenses marketing et le chiffre d'affaires de l'année correspondante ou de l'année suivante. Ce produit « essentiel » des cliniques vétérinaires tourne tout seul, éventuellement soutenu par la force de vente. L'objectif d'une action marketing (en dehors du lancement d'une nouvelle présentation comme ce fut le cas en 2009) est uniquement de rappeler aux praticiens l'existence du produit et ses qualités.

d. Les conditions commerciales soutiennent le marketing

Les laboratoires mettent en place des contrats avec leurs clients afin de faciliter les échanges, fidéliser les cliniques vétérinaires aux produits qu'ils proposent, et augmenter leurs parts de marché.

VETOQUINOL s'appuie sur deux types de conditions commerciales : des EAA (Engagement d'Achat Annuel) et des LC (Lettre chèque).

- Fidéliser les cliniques vétérinaires passe par la signature d'engagement d'achat annuel lors de la visite du délégué vétérinaire (DV) chez son client. Ces contrats sont évidemment préférables par leur pérennité à la mise en place d'offres commerciales type « Lettres chèques ». Ils sont le principal levier commercial de la force de vente. Ces EAA sont pensés à l'échelle d'une gamme de produits, ou d'un groupe de produits complémentaires. Ainsi, les blockbusters essentiels à la pratique courante des vétérinaires permettent d'augmenter les ventes des produits plus difficiles à placer. Les blockbusters sont des spécialités ne souffrant pas ou peu de la concurrence et reconnus indispensables. Ces médicaments n'ont, en théorie, pas besoin d'être remisés individuellement pour maintenir leurs ventes. Cependant, leur notoriété est un allié précieux pour installer des produits plus difficiles chez les clients qui ne les utilisaient pas encore. Les clients signent alors un contrat spécifiant un montant de remise attribuée lorsqu'ils atteignent un certain chiffre d'affaires en combinant plusieurs produits d'une même aire thérapeutique. Les médicaments ne sont donc pas remisés séparément mais en lot : le taux de remise est plus faible mais s'applique à un montant de commande plus élevé.

A titre d'exemple, dans la gamme « antidouleur » de VETOQUINOL, deux produits sont particulièrement performants et ne nécessitent pas de conditions de ventes particulières pour maintenir leurs chiffres d'affaires. En couplant les conditions commerciales de ces produits à d'autres dont la progression est plus timide, l'entreprise met à disposition de sa force de ventes un levier commercial majeur afin de positionner l'ensemble des produits d'une même gamme chez les vétérinaires et de les inciter à les référencer.

Les délégués vétérinaires peuvent alors proposer, au cas par cas, à leurs clients, des remises n'excédant pas les barèmes définis par le directeur des ventes de la filiale.

- Avant de fidéliser les cliniques vétérinaires, il faut évidemment acquérir les parts de marchés visées. Les délégués vétérinaires disposent d'un deuxième type de contrat pour séduire leurs clients et leur faire adopter les produits du laboratoire : les lettres chèques.

Ces contrats s'appliquent très généralement à un produit et non à une gamme à l'instar des contrats d'EAA. En fonction des quantités de produits commandés, le vétérinaire bénéficiera d'une remise. Cette dernière peut être sous forme financière, sous formes d'unités gratuites (UG) ou d'offre de service (formations, livres...)

A titre d'exemple, concernant ZENTONIL, VETOQUINOL prévoit différents types de remise. Dès 100 euros de commande, les délégués peuvent proposer jusqu'à 50% d'unités gratuites (2 achetés + 1 gratuit). ZENTONIL est aussi concerné par des remises du type « service » : à partir d'un certain montant de commande, la force de vente peut inviter les vétérinaires à des formations (Enseignements Post Universitaires) ou proposer des ouvrages rédigés par des KOL (Key opinion leaders).

Le produit n'est, par contre, pas concerné par les offres dites « booster » de VETOQUINOL. Ces offres permettent de promouvoir facilement et d'installer rapidement certains produits dans les cliniques visées grâce à des remises financières.

- Offres ponctuelles (lors de campagne marketing) :

A l'occasion des 10 ans de ZENTONIL, une offre commerciale ponctuelle a été pensée par les services Marketing et Commercial de la filiale France de VETOQUINOL.

Le but de cette opération commerciale était de répondre à un constat réalisé sur le terrain : beaucoup de cliniques référençaient un produit ZENTONIL mais peu d'entre elles disposaient de la gamme complète ; ne pas disposer de la gamme complète était un frein à la prescription et donc à la vente de ZENTONIL aux propriétaires d'animaux de compagnie. En effet, la taille des animaux pris en charge par un vétérinaire variant du simple au quadruple (voire plus, d'un chat à un berger allemand.. !), il est nécessaire de disposer de l'ensemble des dosages prévus par la gamme afin d'être en mesure de répondre aux besoins de chaque client d'une consultation à l'autre.

Pour cette opération, les cliniques vétérinaires avaient été séparées en trois catégories : *Gain, Build, Defend*.

Cette segmentation s'appuyait alors sur le potentiel du marché de l'hépatologie vétérinaire (2 303 727 €, CM Mai 2014 selon une analyse VETOQUINOL basée sur les chiffres fournis par l'AIEMV) divisée par le nombre de vétérinaires en Equivalent Temps Plein (8835 ETP, estimation VETOQUINOL Mai 2014). Ainsi, par ETP et par an, une moyenne de 300€ de produits hépato protecteurs vendus a été définie.

La part de marché relative de chaque clinique a ainsi été calculée :

$$PDM\ relative = \frac{CA\ ZENTONIL\ ANNUEL}{Nb\ ETP * 300}$$

Partant de ce calcul, la segmentation a été mise en place avec les bornes suivantes :

Gain	Build	Defend
PDM < 30%	30% < PDM < 50%	50% < PDM

Figure 21 : Exemple de segmentation de la cible (VETOQUINOL, 2014, Création personnelle)

Les délégués avaient ainsi la possibilité de proposer différentes remises en fonction du segment. Si la clinique concernée référençait déjà la gamme complète, les remises étaient plus faibles que celles proposées aux cliniques chez qui la force de vente devait installer les produits de la gamme non encore référencés.

	Gain	Build	Defend
Gamme incomplète	10 à 30 %	10 à 20 %	10 %
Gamme complète	10 à 20 %	10 à 15%	10 %

Figure 22 : Exemple d'offre commerciale (VETOQUINOL, 2014, Création personnelle.)

Les délégués vétérinaires préparent donc en amont leur visite à la clinique en étudiant la fiche client afin de déterminer quels types d'offres ils peuvent proposer dans le but de « pousser » les produits non encore référencés par les vétérinaires. Depuis quelques années, très peu de temps est consacré à ZENTONIL lors des visites de la force de vente. Le produit est bien installé dans les cliniques qui l'ont adopté et sa croissance est stable. Afin de gagner des parts de marché, il pourrait, entre autres, être envisagé de le promouvoir grâce à des offres

commerciales de type « Lettres chèques » dans les cliniques qui ne sont pas familières avec cet hépato-protecteur. Nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie de ce travail.

4/ Veille réglementaire et situation actuelle de ZENTONIL

a. La réglementation des compléments alimentaires : aperçu de la législation humaine.

La réglementation des aliments complémentaires pour animaux a succédé à celles des compléments alimentaires ; elle a suivi la logique qui a guidé les évolutions législatives en santé humaine.

Depuis 2011, le marché français des compléments alimentaires destinés à l'Homme représente plus d'un milliard d'euros. Ce marché est en croissance de 3 à 4% selon les années d'après Synadiet.

Il est évident que le développement de ce marché depuis le début des années 2000 a été l'élément déclencheur de l'évolution de la réglementation tant au niveau français qu'européen. Protéger le consommateur de produits dangereux ou bénéficiant d'une publicité mensongère devient une priorité. (SEVAUX, 2015)

Avant 2002, le complément alimentaire est défini comme suit par le Parlement européen :

« Produit destiné à être ingéré en complément de l'alimentation courante afin de palier une insuffisance réelle ou supposée des apports journaliers. »

La frontière entre compléments alimentaires et médicaments est donc très mince. A cette époque, la mise sur le marché d'un complément alimentaire était soumise à une simple déclaration à la Direction Générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Sans refus de la DGCCRF sous deux mois, le produit était mis sur le marché. Faute de ressources suffisantes, de nombreux compléments ont ainsi été proposés facilement aux consommateurs sans véritable contrôle.

Pourtant le code de la santé Public précisait que

« Sont notamment considérés comme des médicaments les produits diététiques qui renferment dans leur composition des substances chimiques ou biologiques ne constituant pas elles-mêmes des aliments, mais dont la présence confère à ces produits, soit des propriétés spéciales recherchées en thérapeutique diététique, soit des propriétés de repas d'épreuve. »

Beaucoup de produits ont donc dû être reclassés comme médicaments après leur mise sur le marché. Un dossier d'AMM devait donc être constitué pour pouvoir continuer à les commercialiser.

Dans ce contexte, des sanctions lourdes ont d'ailleurs pu être envisagées : exercice illégal de la pharmacie ou commercialisation d'un médicament sans AMM entre autres.

En 2002, pour combler le vide juridique relatif aux compléments alimentaires relevant de la législation des denrées alimentaires mais pourtant proche par leur fonction, leurs allégations ou leur présentation des médicaments, la directive 2002/46/CE est rédigée.

Parmi les objectifs, il a fallu redéfinir les compléments alimentaires, garantir que les substances utilisées ne présentent aucun danger pour la santé et les lister. Il est aussi précisé que les minéraux et vitamines listés doivent être ceux normalement retrouvés dans une alimentation classique.

Les compléments alimentaires sont alors définis comme

« denrées alimentaires dont le but est de compléter le régime alimentaire normal et qui constituent une source concentrée de nutriments ou d'autres substances ayant un effet nutritionnel ou physiologique seuls ou combinés, commercialisés sous formes de doses, à savoir les formes de présentations telles que les gélules, les pastilles, les comprimés, les pilules et autres formes similaires, ainsi que les sachets de poudre, les ampoules de liquide, les flacons munis d'un compte-gouttes et les autres formes analogues de préparations liquides ou en poudre destinées à être prise en unités mesurées et de faible quantité. »

Cette directive précise la frontière entre compléments alimentaires et médicaments. Les premiers permettent, de maintenir des fonctions physiologiques optimales, les seconds doivent corriger des fonctions physiologiques défaillantes.

Le complément alimentaire ne présente qu'une action physiologique : le médicament est doté d'une action pharmacologique. La notion de dose prend alors tout son intérêt : à faible doses, certains principes actifs ont une action physiologique et une action pharmacologique, à plus forte dose.

Les allégations santé figurant sur le packaging sont finement régulées. Elles ne doivent en aucun cas laisser entendre que le produit permet de guérir une maladie. Il existe une liste positive des mentions autorisées accompagnées des critères à remplir pour pouvoir les utiliser. (DIRECTIVE 93/74/CEE, 1993)

b. La législation est-elle différente en Europe et dans le monde ?

La réglementation du secteur de la santé, réputée plus contraignante en France, est finalement très harmonisée en Europe bien sûr mais aussi mondialement. Les Etats-Unis, souvent en avance, influencent la législation communautaire. Si certains pays émergents sont encore peu contrôlés, ce n'est qu'une question de temps. Les enjeux de santé publique, qui dépendent directement de la gestion de la santé animale, sont en effet une problématique globale.

c. Comment ZENTONIL et ses composés actifs se positionnent-ils face à ces obligations réglementaires ?

ZENTONIL doit son allégation santé non pas à ses composés actifs et à la preuve de leur efficacité mais à sa composition – en protéines de haute qualité et en acides gras notamment. La directive 2008/38/EC précise en effet que l'allégation « soutien de la fonction hépatique en cas d'insuffisance hépatique chronique » ne peut être utilisée que par un aliment dont la qualité des protéines est jugée excellente pour le chien, dont la quantité en protéines est modérée, dont la teneur en acides gras essentiels est élevée et dont les glucides sont très facilement digérés par l'animal.

Les critères sont les mêmes pour le chat : seule la digestibilité des glucides n'est pas requise.

La silybine est enregistrée comme matière première alimentaire et ne pose donc pas de souci réglementaire dans la composition de cet aliment complémentaire.

En revanche, la S – adénosyl méthionine (SAME) n'est pas considérée comme matière première : elle ne figure pas sur le registre des matières premières et bénéficie pour l'instant d'un statut intermédiaire (mais non définitif) de nouvelle matière première potentielle. En effet, tout fabricant d'aliment pour animaux doit déclarer une nouvelle matière première (*ie* qui ne figure pas sur le registre communautaire des matières premières autorisées à entrer dans la composition des aliments pour animaux). Cette simple déclaration permet d'utiliser le composé en attendant la décision de la commission européenne de l'intégrer ou non à la liste positive. Tant qu'elle n'est pas refusée, elle est utilisable. Mais son statut ne devient officiel et pérenne qu'après inscription à la liste des matières premières.

La SAME est donc utilisable aujourd'hui mais ses chances de figurer un jour sur la liste sont minces : elle est un anti oxydant reconnu mais ne présente aucune caractéristique nutritive en elle-même.

La SAME pourrait être inscrite sur la liste des additifs alimentaires. Une première tentative s'est soldée par un échec. Le fournisseur de la molécule a de nouveau présenté un dossier. La procédure s'écoule en général sur un an, et VETOQUINOL ne peut en aucun cas intervenir : cette tâche incombe à l'entreprise qui la fabrique.

Ainsi, vu la situation délicate, le service réglementaire de VETOQUINOL a émis les recommandations suivantes : si la SAME est finalement inscrite sur la liste des additifs alimentaires, le produit pourra être maintenu en Europe sans aucun changement (ni de la composition ni de son packaging). Si le dossier est refusé une seconde fois, le statut de « nouvelle matière première » étant trop précaire, le produit devra être retiré de la commercialisation.

- ➔ ZENTONIL est donc un produit de santé non soumis à AMM. La réglementation aurait donc pu paraître plus souple (notamment d'un point de vue promotion et marketing) mais est en vérité, de plus en plus contrainte par les règlements s'appliquant aux aliments en terme de composition.

III- Quel nouvel outil envisager pour relancer la communication autour de ZENTONIL ?

A) *Cas 1 : la SAME est admise sur la liste des additifs alimentaires, le produit est toujours commercialisable*

La composition du produit ne pose dans ce cas aucun problème réglementaire, l'allégation de santé est évidemment maintenue.

Il s'agit ici de dynamiser les ventes de ZENTONIL : a minima pour maintenir les ventes et la place de leader du marché français, voire pour relancer la croissance.

1/ **Opter pour une stratégie « B to C » et utiliser le statut de « non médicament »**

En santé, le « B to B » (Business to Business) est souvent préféré au « B to C » (Business to Consumer). En effet la réglementation limite strictement les modalités de promotion des produits envers le grand public. Ainsi les entreprises de la santé ne peuvent proposer de campagne publicitaire pour un médicament soumis à ordonnance. Il en est de même en médecine vétérinaire : les médicaments soumis à prescription vétérinaire ne peuvent être promus auprès du grand public. Seuls certaines spécialités non soumises à prescription obligatoire par un vétérinaire peuvent être mises en avant auprès des propriétaires d'animaux : certaines entreprises telles que BAYER diffusent alors des publicités sur les grandes chaînes de télévision pour leurs médicaments antiparasitaires à destination des carnivores domestiques, par exemple.

Légalement, les aliments complémentaires pourraient aussi être présentés au grand public.

Concernant ZENTONIL, une communication destinée aux propriétaires d'animaux de compagnie pourrait être envisagée. Cependant, comme nous l'avons évoqué dans la deuxième partie de ce travail (*cf II. B. 2.*), l'hépatologie est un domaine bien moins évident à cerner que la prévention de l'infestation par les parasites externes (puces..) pour le propriétaire de chien ou de chat. Afin de favoriser la vente de ZENTONIL, il serait donc judicieux d'éduquer la population cible : il s'agit d'une communication d'environnement.

a. Communication d'environnement : sensibiliser aux pathologies hépatiques

Le fond : quelles grandes thématiques aborder ?

Les troubles hépatiques du carnivore domestique sont soit primaires soit secondaires à une autre pathologie. De nombreuses hépatites secondaires surviennent dans des conditions très classiques que le propriétaire un peu informé peut détecter lui-même. Proposer des fiches techniques reprenant les principales situations dans lesquelles se justifie l'apport d'un soutien à la fonction hépatique est donc un moyen de sensibiliser le public aux pathologies du foie afin de favoriser les ventes de ZENTONIL.

Les thématiques suivantes pourraient ainsi être développées :

- La Lipidose Hépatique du chat
- La leptospirose du chien
- Le « foie réactif » : exemple du pyomètre de la chienne
- Le « foie réactif » : exemple du coryza du chat
- Toxicité iatrogène : protéger le foie lors de traitements médicamenteux chez le chat et le chien
- Chirurgie et hospitalisation : protéger le foie pour favoriser la récupération du chat et du chien
- Protéger le foie fragile de certaines races de chiens prédisposées (Dalmatien, Badlington Terrier, Doberman, West Highland White Terrier...)

La forme : comment attirer l'attention du propriétaire tout en préservant la qualité des informations proposées ?

➤ Des imprimés mis à disposition en salle d'attente dans les cliniques :

VETOQUINOL a déjà expérimenté ce type de communication. Dernièrement, un autre complément alimentaire aidant à la prise en charge de troubles du comportement du à certaines situations stressantes pour l'animal a été mis en avant de cette manière. Une forme facilement reproductible et dont le succès a déjà été éprouvé serait donc un ensemble de petits dépliants proposés sur le comptoir de la clinique grâce à un présentoir permettant de regrouper six à huit situations types dans lesquelles un soutien à la fonction hépatique serait nécessaire pour l'animal de compagnie. Grâce à ce petit document, chaque propriétaire de chien ou de chat pourrait reconnaître une situation qui concerne son animal. Le dépliant permettrait alors d'initier la discussion avec le vétérinaire autour des affections hépatiques et faciliterait la prescription (et la vente !) de ZENTONIL.

L'avantage de cette promotion serait de toucher un public plus large et de ne pas se limiter aux vétérinaires praticiens qui ne bénéficient pas de suffisamment de temps lors d'une consultation pour aborder les conséquences hépatiques d'une maladie ou d'un traitement médicamenteux. En mettant à disposition ces imprimés, on favorise directement les ventes de spécialités vétérinaires au sein de la clinique.

Par ailleurs, la mise en place qui passerait par une agence de communication pour travailler le design des documents serait facilitée par une première expérience autour de ZYLKENE. (Cf annexe « Une Santé »)

Le budget est cependant relativement conséquent et dépasse celui initialement proposé pour le projet ZENTONIL.

En respectant le format des petits livrets créés pour ZYLKENE, correspondant chacun à une situation dans laquelle le complément alimentaire proposé est utile, le budget pour la mise en page et l'impression de 112 000 documents (soit 14 000 pour chacune des huit situations envisageables) est de 7 000 €.

Afin de valoriser au mieux ces documents et pour qu'ils soient consultés par le plus grand nombre en salle d'attente ou au comptoir de la clinique, l'installation d'un « présentoir de comptoir » est intéressante. La création puis la fabrication de 600 exemplaires de cet outil a été facturée 12 000 €. La création ayant déjà été réalisée, une diminution du montant de ce devis pourrait être raisonnablement envisagée : la modification se limiterait en effet au changement de l'imprimé du présentoir, le patron restant le même.

➤ Mettre à profit le succès du digital : réseaux sociaux ou site web ?

Une autre alternative, à l'heure du digital, serait d'utiliser la communauté constituée sur Facebook par VETOQUINOL grâce à la page « My Happy Pet ». Cette page pourrait être un premier relais vers des sites marchands commercialisant ZENTONIL. A intervalles réguliers, des publications reprenant le contenu prévu pour les dépliants installés dans les cliniques vétérinaires seraient proposées : elles sensibiliseraient les propriétaires aux diverses situations fragilisant le foie de leur animal.

Beaucoup moins coûteuses, ces publications devront tout de même être mises en forme par des professionnels : l'apparence soignée des articles conditionne beaucoup l'audience et le succès de ces actions marketing. L'avantage de ce type de communication, outre l'aspect financier, est d'atteindre une partie de la cible « épargnée » par les dépliants de la clinique vétérinaire : les propriétaires d'animaux de compagnie en phase sub-clinique d'une atteinte hépatique n'iront en effet pas consulter leur vétérinaire et seront alors sensibilisés uniquement par ces actions digitales.

Afin de ne pas être soupçonné de partialité, deux options peuvent s'offrir au laboratoire : faire directement la promotion de ZENTONIL grâce à un site dédié et non pas sur le site de l'entreprise elle-même ou bien positionner VETOQUINOL comme la référence en hépatologie du carnivore domestique (et ne parler du produit que dans un second temps).

Utiliser la communauté Facebook de la page « My Happy Pet » suit le premier schéma : grâce à un site distinct de celui de l'entreprise, la cible prend connaissance des opportunités de traitement par ZENTONIL des pathologies liées au foie et peut ensuite être redirigée vers des sites marchands commercialisant le produit. Des stratégies utilisant des codes promotionnels disponibles sur la page Facebook pourront évidemment être mises en place pour augmenter le « trafic » sur les sites partenaires.

L'utilisation des réseaux sociaux permet de s'affranchir d'une partie des coûts de maintenance et d'hébergement d'un vrai site web. Il faudra cependant rester vigilant quant à l'image dégagée par ces publications : ZENTONIL étant un produit de santé à part entière, très technique et avec un positionnement *premium*, il serait dommage de lui faire perdre sa crédibilité.

Il faudra donc s'interroger quant aux bénéfices réels de ce type de communications « à moindre coût ».

A long terme, investir dans un véritable site internet dédié au produit sur lequel des leaders d'opinion pourront être mis en avant est surement plus valorisant (et valorisable). En effet, un nombre croissant de spécialistes deviennent de véritables *e-influenceurs* pour répondre aux attentes des clients qui utilisent chaque jour un peu plus les outils digitaux pour s'informer (POSTEL, 2016). Cependant, ce projet ne s'inscrit pas dans la stratégie groupe.

A court terme, dans l'hypothèse où le produit devrait être arrêté avec un délai de quelques mois, choisir une communication massive serait à l'inverse un bon moyen pour augmenter les ventes sans se préoccuper de l'image du produit. Cette option pourra être conditionnée par la connaissance des pathologies hépatiques qu'ont les propriétaires d'animaux de compagnie. Eduquer cette cible ne peut être un objectif court terme...

b. Proposer un nouveau packaging plus « vendeur »

Comment allier respect de la réglementation et attractivité du packaging tout en préservant le positionnement premium de ZENTONIL ?

Il s'agit ici de s'intéresser au conditionnement secondaire du produit. Cet emballage n'est pas directement au contact du comprimé et n'a donc pas de rôle technique à jouer dans la protection du comprimé lui-même. Concevoir un packaging maniable, reconnaissable, esthétique, ergonomique, séduisant mais aussi informatif représente un vrai enjeu. D'une manière générale, un bon packaging est un atout majeur dans la valorisation d'un produit auprès de la clientèle.

A ce jour, l'emballage de ZENTONIL respecte parfaitement le positionnement « médicament » du produit. Il suit la même ligne sobre que l'ensemble des médicaments (soumis à AMM) de VETOQUINOL et présente l'ensemble des mentions légales requises par la réglementation des compléments alimentaires. Ce style épuré convient parfaitement à la cible que le produit vise : les vétérinaires praticiens.

Pour compléter des actions de communication destinées au grand public, le packaging mériterait d'être adapté : sa sobriété n'attire pas l'attention des propriétaires d'animaux. Son style « médicament » ne permet pas aux acheteurs de l'identifier et de le reconnaître facilement : son emballage est en effet très proche de celui d'un autre produit VETOQUINOL.

L'emballage de ZENTONIL pourrait mettre en avant certaines qualités du produit qui ne sont pas uniquement pharmaceutiques : son appétence, sa facilité d'utilisation (sécabilité), ou encore le bien-être qu'il apporte aux animaux. Ces aspects parfois plus subjectifs sont, par ailleurs, souvent plus parlant pour le propriétaire de chien ou de chat. Ce dernier, face à un produit qu'il ne connaît pas encore, sera en effet très sensible au message véhiculé par l'emballage du produit : seul témoin perceptible par l'utilisateur, à ce stade, de la qualité du produit. (JALLAT et LINDON, 2005)

Le dessin d'un nouveau packaging doit être confié à des entreprises habituées à manipuler les informations techniques ou réglementaires requises en même temps que les éléments de décor nécessaire à la promotion visuelle du produit.

Certaines mentions telles que l'« appétence » ne pourront figurer sur le produit qu'après des études les démontrant : des images ou des mentions suggérant indirectement le caractère appétent du produit pourraient alors être utilisées - « % de prises spontanées » ou « nouvelle recette savoureuse », par exemple.

2/ Opter pour une stratégie « B to B » et maintenir l'image technique du produit

Continuer à promouvoir ZENTONIL auprès des professionnels de santé est aussi une option envisageable – voire complémentaire d'une nouvelle communication B to C.

En 2002, avant le lancement français, un questionnaire avait été soumis aux vétérinaires français afin de sonder leurs habitudes de prise en charge (diagnostic, traitement) des pathologies hépatiques du carnivore domestique.

Une quinzaine d'années plus tard et après plusieurs améliorations de la gamme (en 2009), il a semblé judicieux de remettre à jour ces données.

a. Résultats de l'enquête menée au Canada

La filière canadienne de VETOQUINOL a pris en charge la rédaction, en français et en anglais, d'un questionnaire destiné aux vétérinaires de l'ensemble du territoire canadien. Les objectifs de cette enquête étaient au nombre de trois :

- découvrir comment ZENTONIL est perçu dans les cliniques,
- analyser l'utilisation de ZENTONIL Plus et Advanced face aux autres concurrents disponibles,
- identifier les opportunités (éventuelles) du marché pour relancer la croissance du produit.

Ce questionnaire a été diffusé dans l'ensemble du pays par la force de vente. 170 questionnaires remplis ont ensuite été analysés par la direction marketing de la filiale.

Les outils et la stratégie marketing mis en place au Canada sont identiques à ceux installés par la Direction Marketing de la filiale France. De plus, la structure et les lignes de conduite des cliniques françaises et canadiennes sont similaires. Pour ces deux raisons, les résultats de l'enquête réalisée outre-Atlantique ont été jugés transposables en France.

D'un point de vue général, et avant de s'intéresser à l'hépatoprotection elle-même, il a été mis en évidence que 95% des vétérinaires concernés par l'enquête utilisent des aliments complémentaires à visée diététique : le marché des aliments complémentaires est donc considéré comme un marché mature. Parmi les vétérinaires qui prescrivent des produits visant à soutenir la fonction hépatique, 68 % ne prescrivent que ZENTONIL et seuls 9% ne l'utilisent jamais (Figure 22).

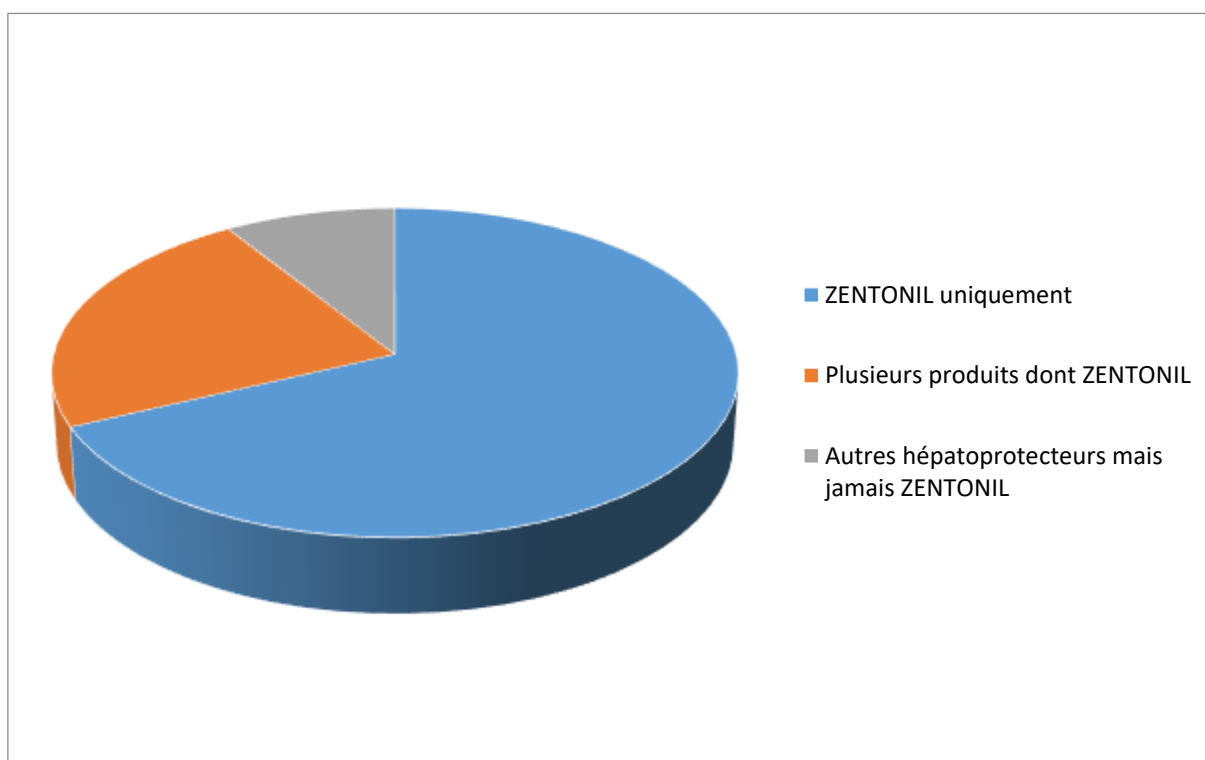


Figure 23 : Les hépatoprotecteurs utilisés par les vétérinaires, (source enquête VETOQUINOL CA, 2017)

Comme en France, ZENTONIL est une référence en matière d'hépatoprotection et garde sa place de leader du marché.

Les vétérinaires n'utilisent pas de la même façon ZENTONIL Plus et ZENTONIL Advanced.

Il apparaît en premier lieu, et sans rentrer dans les indications spécifiques, que la version « Plus » est principalement utilisée en préventif, c'est-à-dire dans des situations à risque pour le foie : 42% des vétérinaires le prescrivent en prévention et seuls 37% l'utiliseront si l'atteinte hépatique est objectivée par l'analyse des paramètres sanguins.

A l'inverse, ZENTONIL Advanced est utilisé en curatif: 76% des praticiens le prescrivent si les paramètres sanguins sont modifiés.

Le questionnaire a aussi évalué le pourcentage de vétérinaires utilisant l'un ou l'autre des deux ZENTONIL dans un certain nombre de situations classiques données. Les résultats sont à manier avec précaution car certaines indications se recoupent (Figure 23).

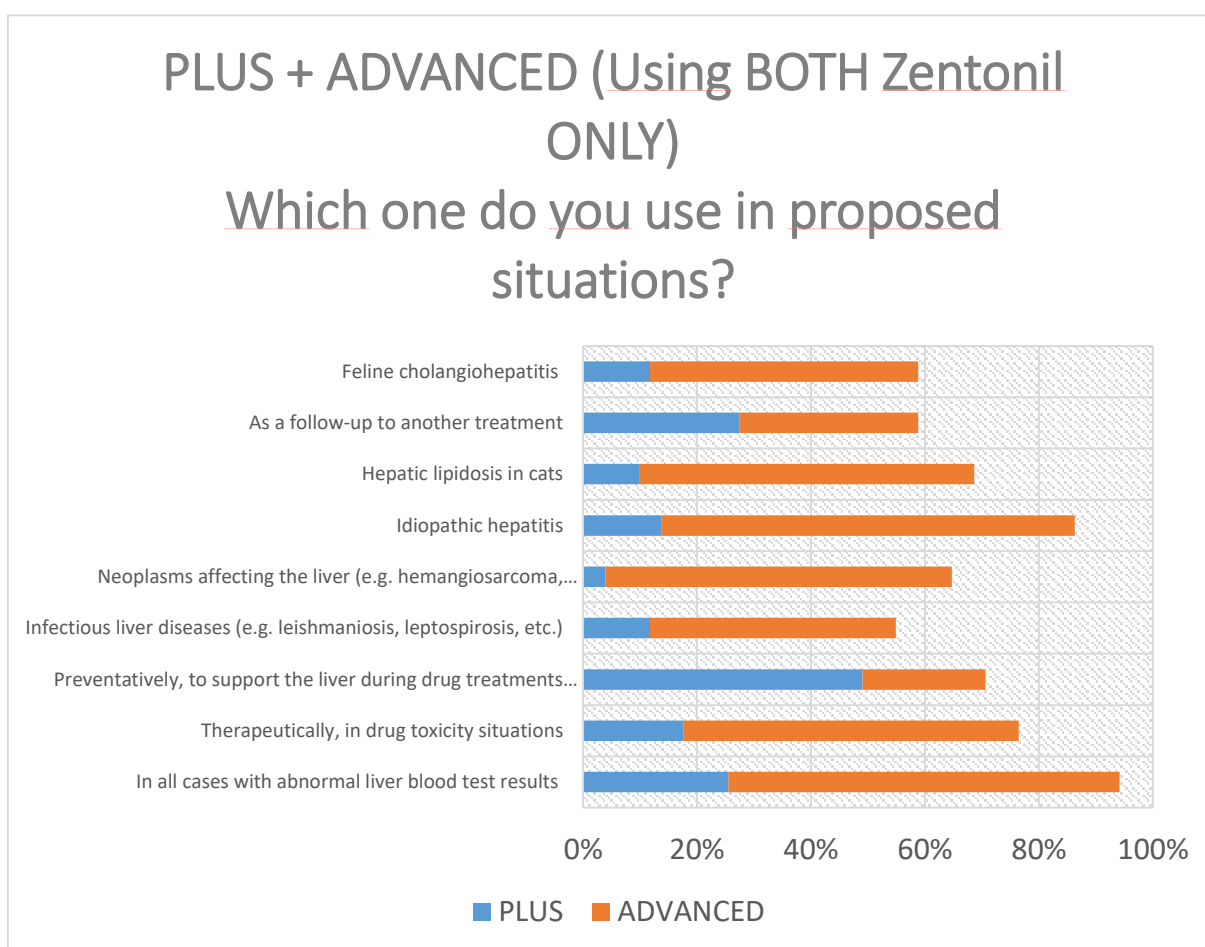


Figure 24 : ZENTONIL Plus et ZENTONIL Advanced ne sont pas utilisés pour les mêmes indications (source enquête VETOQUINOL CA, 2017)

On retrouve l'indication « préventive » de ZENTONIL Plus. Dans chacun des autres cas, ZENTONIL Advanced est très majoritairement utilisé dès que les paramètres sanguins objectivent une atteinte hépatique, lors de traitement connus pour leur hépato toxicité potentielle, ou encore en cas de lipidose hépatique chez le chat.

- L'utilisation de ZENTONIL Advanced en parallèle de traitement hépatotoxique pourrait être un axe de promotion de la gamme intéressant : l'image du produit

pourrait être associée à la prise en charge chimiothérapique d'un animal ou plus largement à toute hospitalisation de moyenne ou longue durée.

Comment les vétérinaires choisissent-ils de référencer ZENTONIL plutôt qu'un produit de la concurrence ?

D'après les réponses au sondage, la marque est choisie pour ses ingrédients actifs en premier lieu : l'association SAME + Silybine remporte un franc succès auprès des praticiens. La présentation des comprimés, sécables et appétents, est un avantage compétitif réel. Enfin, les vétérinaires ont confiance en l'expertise de VETOQUINOL en hépatologie et en l'image de la marque, solidement installée.

Fidèles à leurs attentes au moment du lancement, les vétérinaires restent très sensibles à la qualité du produit, aux preuves de son efficacité et à la nature des composés actifs. Ces éléments expliquent d'une part l'indication « préventive » de ZENTONIL Plus (dépourvu de silybine), et d'autre part la supériorité de l'ensemble de la gamme sur le marché des hépato protecteurs.

Les vétérinaires sont toujours convaincus par le positionnement premium de ZENTONIL : la communication B to B devra donc maintenir l'image technique du produit.

b. Actions envisageables

Afin de relancer la communication autour de ZENTONIL, une campagne d'emailing avec des nouveaux cas cliniques présentant des exemples d'utilisation de ZENTONIL pourrait être proposée aux vétérinaires.

Cette campagne serait accompagnée, dans l'idéal, d'inserts presse pour remettre en avant le produit. Le coût d'une insertion presse varie entre 1500 et 2000 € dans des revues professionnelles telles que « La Semaine Vétérinaire » ou « Le Point Vétérinaire ».

La force de vente de VETOQUINOL pourrait elle aussi être mise à contribution afin de relancer l'intérêt des vétérinaires pour ZENTONIL. Elle pourra être envisagée après une mise à jour de l'ADV : y incorporer un nouveau cas clinique cohérent avec les thérapies aujourd'hui pratiquées en médecine des animaux de compagnies serait un bon levier pour sensibiliser à nouveau les vétérinaires au soutien de la fonction hépatique. Un cas clinique réalisé par un vétérinaire praticien est rémunéré 300 à 800€ par VETOQUINOL. L'ajout d'une nouvelle page à l'ADV par l'agence de communication ayant réalisé la première version de ce document serait alors facturé 500 €.

Enfin, une *web conférence* avec un KOL en médecine interne, pour replacer l'intérêt de ZENTONIL lors d'une hospitalisation ou comme partenaire indispensable d'un traitement au long cours, pourrait être envisagée. L'entreprise est déjà familière avec

l'exercice puisqu'elle propose régulièrement des « webinaires » autour de l'antibiothérapie ou de l'anesthésie notamment. Cette prestation a un coût de 2000 € et permet de replacer le produit et ses intérêts de manière vivante et facilement accessible (des « replay » sont disponibles) auprès des praticiens.

- B) Cas 2 : La SAME n'est pas autorisée, le produit ne peut plus être commercialisé en maintenant sa composition actuelle.

La gamme est fortement implantée et le nom du produit très familier aux vétérinaires. Le produit ne pourra plus être commercialisé avec sa composition actuelle mais des solutions peuvent être envisagées pour bénéficier de l'image de marque construite avec succès depuis plus de dix ans.

1. Proposer un médicament pour ne pas perdre le produit

Afin de pouvoir continuer à utiliser la S-Adénosyl Méthionine sans restriction, ZENTONIL devra acquérir le statut de médicament.

ZENTONIL a toujours été positionné comme un « médicament », utilisé et conseillé exclusivement par les vétérinaires.

Comme en atteste la figure ci-dessous, une faible partie des ventes est réalisée par Internet sur des sites marchands où le client peut se procurer le complément alimentaire sans l'intermédiaire d'un professionnel de santé. Nous l'avions précédemment montré (cf figure 16), le produit est très peu vendu par les pharmacies : les cliniques vétérinaires restent le canal de distribution majeur (Figure 24).

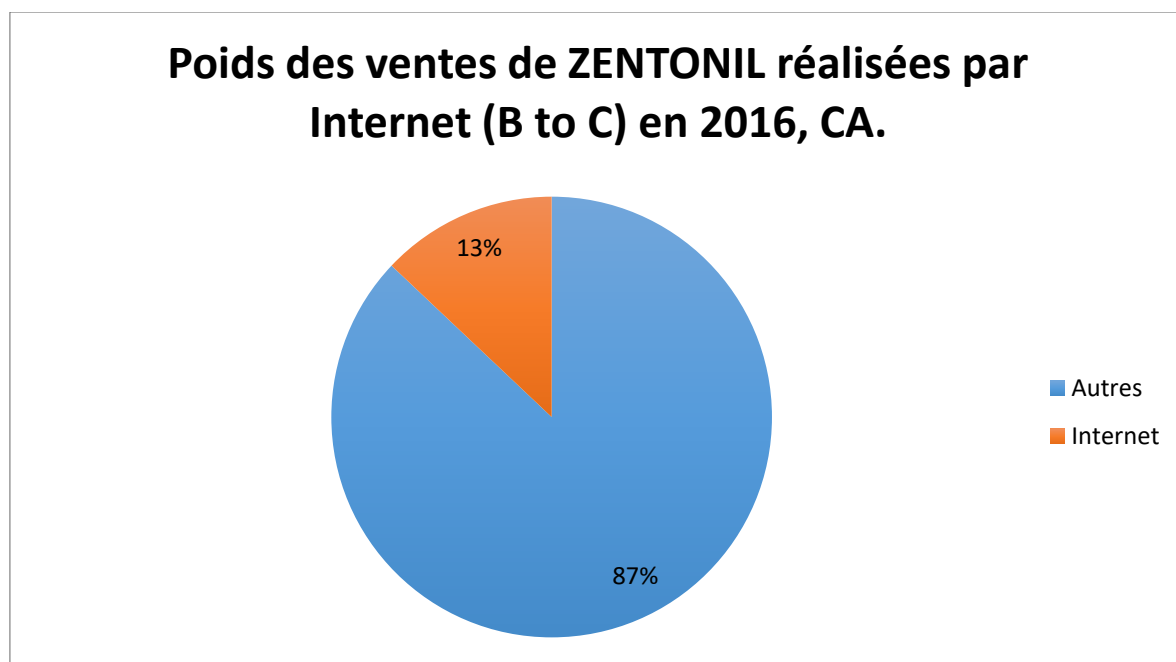


Figure 25 : ZENTONIL est principalement vendu par les vétérinaires (source SERC, VETOQUINOL, 2017)

Ainsi, le statut de « non médicament » n'est pas un avantage dans la commercialisation de ZENTONIL. Faire de ce produit un médicament ne changera donc que très peu les habitudes de consommation des utilisateurs : les quelques clients renouvelant de manière autonome le traitement de leur animal en commandant le produit sur internet devront désormais le faire chez leur vétérinaire ou dans une pharmacie (sur présentation de l'ordonnance).

NB : Certains pays (Irlande, USA...) autorisent la vente de médicaments en ligne sur des sites qui ne sont pas obligatoirement rattachés à un établissement physique (pharmacie ou clinique vétérinaire). Difficilement encadrée, ces ventes de médicaments ne sont pas encore très populaires en France. Dans l'absolu, les propriétaires de chiens pourraient se procurer la version soumise à AMM de ZENTONIL mais ce circuit de distribution semble, aujourd'hui, relativement anecdotique.

D'après le SIMV, développer un médicament – des premières investigations liées à la molécule active à la commercialisation – prend 8 à 12 ans.

ZENTONIL est aujourd'hui prêt à l'emploi, les procédés de fabrication du principe actif et sa galénique sont bien maîtrisés. Seuls les aspects administratifs de la mise sur le marché restent à prendre en charge : réalisation des essais cliniques, rédaction des documents requis...

En effet tous les médicaments issus d'un processus de fabrication industriel doivent bénéficier d'une Autorisation de Mise sur le marché accordée par les autorités compétentes. Les textes de lois régissant les médicaments, initialement nationaux, sont rapidement devenus européens. La réglementation et les exigences sont similaires pour les produits vétérinaires et humains.

Ce projet ambitieux par les ressources humaines qu'il mobilise et le temps nécessaire à sa réalisation se justifierait si le statut de médicament permettait à l'ensemble des filiales de continuer à commercialiser ZENTONIL. Or la problématique juridique ne concerne que les pays de l'Union européenne. En outre, ZENTONIL n'est pas un produit majeur pour tous ces états.

Par ailleurs, l'association SAME – Silybine est protégée aux USA par un brevet qui interdit donc la commercialisation de ZENTONIL dans ce pays. La filiale américaine est aujourd'hui une priorité en termes de développement pour VETOQUINOL. Ainsi, un projet lourd qui ne sert les intérêts que d'un très petit nombre de filiales et qui ne s'inscrit pas dans la politique de croissance du groupe ne semble pas concevable.

2. Ne pas perdre la notoriété de la gamme

a. Envisager un aliment complet

L'alimentation quotidienne est évidemment fondamentale pour maintenir une bonne santé. De nombreuses entreprises l'ont compris et proposent aujourd'hui des aliments complets qui se veulent parfaitement équilibrés pour entretenir la santé des animaux.

Ces entreprises font face à deux problématiques majeures :

- l'alimentation des animaux de compagnie est relativement monotone. La plupart des carnivores domestiques sont nourris avec des croquettes et les repas sont donc identiques d'un jour sur l'autre. Ainsi, il est impossible de corriger un déséquilibre nutritionnel éventuel de la nourriture proposée par une alimentation variée.
- Les variabilités inter-races ou individuelles doivent elles aussi être prises en compte. Le chat mâle castré, plus susceptible de faire face à des pathologies urinaires, se voit ainsi proposer des croquettes dont la composition agit sur l'acidité de l'urine pour ralentir voire empêcher la formation de calcul obstruant le tractus urinaire. Le chien à la peau atopique pourra bénéficier d'une alimentation hypoallergénique.

D'un point de vue réglementaire, les aliments complémentaires sont voués à disparaître au profit d'aliments « complets ». (Brigitte Colin, Affaires réglementaires VETOQUINOL)

Pour rappel, selon la législation, ZENTONIL doit aujourd'hui son allégation thérapeutique à sa teneur en protéines de bonne qualité (et non à ses principes actifs). Proposer un aliment complet dont la teneur en protéines favorise le bon fonctionnement hépatique permettrait de continuer à utiliser l'image de la gamme ZENTONIL et l'expertise de VETOQUINOL en hépatologie. Cette solution pérenne au regard des affaires réglementaires n'est pas sans contrainte : VETOQUINOL ne commercialise aujourd'hui aucun aliment complet et les infrastructures de production ne sont pas prêtes à prendre en charge ce nouveau type de produit. Une alternative pourrait être de mettre sur le marché un aliment en collaboration avec une entreprise spécialisée dans ce type de fabrication : seraient alors alliées l'expertise industrielle d'un fabricant d'aliments pour animaux et l'expertise scientifique et commerciale de VETOQUINOL.

Le lancement du projet devra néanmoins prendre en compte la concurrence très marquée sur ce marché. De nombreux acteurs défendent chèrement leurs parts de marché, souvent soutenus par des grands groupes de l'agroalimentaire (Royal Canin et Mars exemple).

b. Proposer un ZENTONIL « Phyto »

Après de longues années de succès de la médecine traditionnelle et de ses principes actifs synthétisés de manière artificielle et reconnus parfois agressifs pour l'organisme, les médecines dites complémentaires reviennent sur le devant de la scène en santé animale.

Ces médecines « douces » telles que l'homéopathie ou la phytothérapie connaissent un succès grandissant en santé humaine ; et les propriétaires d'animaux de compagnie souhaitent de plus en plus appliquer ces techniques de soins à leurs compagnons. (Dr Jacqueline PEKER, 2016)

Ainsi, proposer une version « phyto » de ZENTONIL est un axe à envisager. Ce nouveau produit ne contiendrait donc plus la SAME, non autorisée, mais uniquement de la silybine – l'extrait purifié de la silymarine, un composant du Chardon-Marie (*Silybum marianum*).

Ce ZENTONIL, conforme à la réglementation, continue à valoriser l'image de la marque fortement implantée tout en répondant aux attentes des consommateurs qui orientent leurs choix vers des traitements plus naturels.

Les temps de développement de ce produit pourraient être relativement réduits : les procédés de fabrication sont déjà connus et le dossier d'autorisation de mise sur le marché n'a pas lieu d'être puisque le statut « non médicament » est conservé.

Le lancement du produit s'appuiera, lui aussi, sur ce qui a déjà été mis en place lors de l'amélioration de la gamme en 2009.

Le budget alloué à ces opérations marketing s'élevait alors à 60 000€ : proposer des inserts dans la presse, créer un nouvel ADV, imprimer des remis de visite à destination des vétérinaires et informer par un mailing de l'arrivée d'un nouveau produit.

Remarque : VETOQUINOL possède un autre complément alimentaire à visée hépatique (et rénale) qui a été progressivement oublié par les vétérinaires au profit de ZENTONIL. Il s'agit du LEGAPHYTON dont les deux principes actifs sont des extraits végétaux (Silymarine et Ortosiphon) associés à un acide aminé aux propriétés hypo-ammonémiantes. Ce produit à base de plantes pourrait être relancé sous la marque ZENTONIL.

3. Envisager l'arrêt de la gamme

Une dernière option est à envisager : l'arrêt de la gamme. Cette opération n'engendre pas de coût mais génère un manque à gagner d'environ un million d'euros pour la filiale française de VETOQUINOL. Cette décision, prise au niveau du groupe, serait en phase avec les axes de développement annoncés par l'entreprise : ZENTONIL au sein de la filiale France n'est pas une priorité pour le laboratoire qui se concentre aujourd'hui sur d'autres aires thérapeutiques et d'autres filiales en forte croissance.

Le budget limité attribué à ce projet n'a pour l'instant pas permis de choisir un scénario plus qu'un autre. Par ailleurs, et selon l'échelle considérée, les différents services de l'entreprise ne privilégient pas la même solution. J'espère que les différentes options présentées ici seront utiles à l'avenir de ZENTONIL.

CONCLUSION

Cette thèse propose un aperçu du marché de la santé animale : marché concurrentiel dont les enjeux sont multiples. C'est dans cet environnement que les laboratoires pharmaceutiques évoluent. Si l'objectif premier de ces entreprises est la croissance et la rentabilité, il est évident que ces performances sont d'une importance bien plus globale pour le secteur de la santé des animaux et des hommes, intimement liés par la bonne maîtrise des risques sanitaires inhérents à la cohabitation des populations et à la consommation des denrées alimentaires d'origine animale.

La performance économique des entreprises de ce secteur est le garant de l'innovation et du progrès des outils mis à disposition des professionnels de santé.

Cette performance économique est en partie conditionnée par un marketing efficace. Nous l'avons montré : le bon positionnement d'un produit est primordial et l'entretien de la notoriété d'une gamme et de son image de marque sont des facteurs clés de l'efficacité des campagnes de communication.

Les aliments complémentaires, tout comme les compléments alimentaires humains, sont confrontés à une réglementation de plus en plus stricte afin de préserver le consommateur des tristement célèbres publicités mensongères. Dans le cas de ZENTONIL, la législation apparaît comme une contrainte : le marketing est limité à une liste positive d' « allégations santé » qui ne sont utilisables qu'après l'apport de preuves (justifiant que le produit correspond aux caractéristiques requises). Plus inquiétant encore, le positionnement du produit qui se différenciait par un actif reconnu et efficace est en danger : si ce dernier venait à être interdit par les autorités de santé, c'est l'ensemble de la stratégie marketing qu'il faudrait revoir afin de ne pas perdre l'image de marque patiemment acquise au fil des années.

Malgré les grands principes résumés dans la première partie de ce travail après étude de la littérature, il n'existe pas UN plan marketing parfait : les entreprises se doivent de l'adapter continuellement aux fluctuations qui affectent le cycle de vie du produit. Une veille réglementaire efficace permet d'anticiper ces variations et d'en tirer profit.

Si, de prime abord, l'évolution de la législation semble être un frein à la commercialisation de ZENTONIL, elle peut aussi être perçue comme une occasion de renouveler la gamme en s'adaptant aux nouvelles attentes du marché.

Par ailleurs, du point de vue des concurrents dont les produits ne sont pas concernés par cette réglementation, ces évolutions législatives sont une opportunité de reprendre des parts de marché.

D'autres produits profitent actuellement d'un durcissement de la loi : l'utilisation de la kétamine, récemment classée « stupéfiante », est devenue plus contraignante pour les vétérinaires. La législation offre donc aux laboratoires commercialisant son « équivalent » non considéré comme stupéfiant, l'opportunité d'accroître leurs ventes. Charge au marketing de communiquer et de mettre en valeur cet avantage compétitif... !

Les contraintes imposées à certains sont bien souvent les opportunités offertes aux autres !

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Académie Nationale de Pharmacie.
Matières premières pharmaceutiques, Mondialisation et Santé publique, Compte rendu de séance thématique [en ligne]
Disponible sur : http://www.acadpharm.org/dos_public/Recommandations_MatiEres_premiEres_pharma_Conseil_22.06.2011_%28VF%29.pdf
consulté le 18/09/2017.
- (2) ANSES, Les Produits Biocides [en ligne],
<http://www.anses.fr/fr/content/les-produits-biocides>
consulté le 15/06/2017
- (3) ANSES, Les allégations [en ligne]
<http://www.anses.fr/fr/content/les-allegations>
consulté le 15/06/2017
- (4) ANSES. ANNEXE à la décision n°2015-06-182 du 24 juin 2015 relative aux bonnes pratiques de distribution en gros des médicaments vétérinaires [en ligne],
Disponible sur : <https://www.anses.fr/fr/system/files/ANMV-bpdannexedecision24062015.pdf>
consulté le 8/05/2017.
- (5) AUSSAVY A. (2015)
Rappels réglementaires des modalités d'obtention des AMM en 2014 pour les médicaments vétérinaires sur le marché français et analyse de leurs caractéristiques. Thèse de Doctorat Vétérinaire, Faculté de Médecine de Créteil. 96p.
- (6) AUDIFFREN Thomas (2012)
Contribution à la maîtrise des conformités légales en Santé et sécurité au travail, Thèse pour obtenir le grade de Docteur délivré par l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. 211p.
- (7) BARNU F. (2013)
Les cosmétiques face à une nouvelle réglementation. Logistiques Magazine, n°279. p52-53
- (8) BRISSON D, MELOT A (coord.) (2009)
La relation clients-professionnels de l'info-doc : vers une nouvelle intermédiation ?
Documentalistes-Sciences de l'information, vol. 46, n°3, p.28-71.

- (9) CHABAUD Marion (2007)
Utilisation des antioxydants en hépatologie chez les carnivores domestiques. Thèse de Doctorat vétérinaire, Faculté de Médecine de Lyon, 119p.
- (10) COLLARD C. (2009)
Conformité réglementaire et performance de l'entreprise : la vision des acteurs (regards croisés de directeurs juridiques et de compliance officers). Cahiers de Droit de l'Entreprise [en ligne]. n°6.
Disponible sur : http://www.lexisnexis.fr/droit-document/article/cahiers-droit-entreprise/06-2009/035_PS_CDE_CDE0906ET00035.htm#.WgWgqNL2aYE
consulté le 16/06/2017.
- (11) COMMISSION DIRECTIVE 2008/38/EC on March, 5th 2008 establishing a list of intended uses of animal feeding stuffs for particular nutritional purposes [en ligne].
Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0038>
consulté le 3/05/17.
- (12) DIRECTIVE 93/74/CEE DU CONSEIL du 13 septembre 1993 concernant les aliments pour animaux visant des objectifs nutritionnels particuliers.
Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/>
consulté le 03/05/17
- (13) D'ERCEVILLE A. (2008)
Nutrition, Le joker des marques. LSA, Le magazine de la grande consommation, n°2046. p34-44.
- (14) D'ERCEVILLE A. (2011)
La réglementation européenne au compte-goutte. LSA, Le magazine de la grande consommation, n°2170. p50-51.
- (15) D'ERCEVILLE A. (2009)
Adieu Taillefine, bonjour Belvita. LSA, Le magazine de la grande consommation, n°2080. p62.
- (16) GAVARD E. (2012)
Compléments alimentaires, s'adapter aux nouveaux règlements « allégations ». LSA, Le magazine de la grande consommation, n°2218. p40-41.
- (17) GOSSEMENT A. (2010)
L'intelligence juridique : une nouvelle approche du droit. [en ligne]
disponible sur : <http://www.arnaudgossement.com/archive/2010/04/07/l-intelligence-juridique-une-nouvelle-approche-du-droit.html>
consulté le 15/06/2017.
- (18) GOSSNER Céline (2005)
Le marché des consommables vétérinaires : le lancement de la gamme BIVONA en France et au Royaume-Uni. Thèse de Doctorat Vétérinaire, Université Paul-Sabatier de Toulouse. 110p.

- (19) HAMELIN A. (2017),
Améliorer le diagnostic des affections hépatiques canines, La Dépêche Vétérinaire n°1400, p18.
- (20) HEURTEVENT Émilie (2010)
Optimiser ses prestations de veille réglementaire : le cas du Département de Documentation Scientifique des laboratoires pharmaceutiques Servier. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, Sciences et techniques de l'information, INTD. 80p.
- (21) JALLAT F. et LINDON D. (2005)
Le marketing – Etudes, Moyens d'action, Stratégie. 7^{ème} édition. Paris : DUNOD, 445p.
- (22) LENDREVIE J. & LEVY J. (2014)
Mercator – Tout le marketing à l'ère numérique. 11^{ème} édition. Paris : DUNOD, 1027p.
- (23) McDMALCOM M. et WILSON H. (2007)
Marketing Plans, How to prepare them, how to use them. 7th edition
Burlington, MA : Elsevier (Butterworth Heinemann). 704p.
- (24) PEKER J. (2016)
Soignez votre chat par les médecines naturelles. Edition 1993. Robert Laffont, 148p.
- (25) PEZET A. (2012)
La recherche prend le pas sur le marketing. Pharmaceutiques, n°195. p62-63.
- (26) POSTEL B. (2013)
Les labos encore trop frileux. Pharmaceutiques, Supplément n°1 au n°205. p56.
- (27) POULIQUEN H. et VANDAELE E. (2011)
Vade-mecum de législation en pharmacie vétérinaire. Éd. 2011. Rueil-Malmaison : les Éd. du Point vétérinaire. 467p.
- (28) SEGUY Laure, (2014)
De la nutrition à l'étiquetage nutritionnel : une histoire de la domestication marchande et politique des nutriments. Sociologie. Université Toulouse Le Mirail – Toulouse II. 80p.
- (29) SEVAUX Grégoire, (2015)
Compléments alimentaires et allégations santé : évolution législative et réglementaire. Thèse pour le Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie, Université d'Angers, 89p.
- (30) SIMV. Autorisation de mise sur le marché (AMM) [en ligne]
<http://lemedicamentveterinaire.simv.org/autorisation-de-mise-sur-le-marché-amm>
consulté le 27/08/2017.
- (31) SIMV. Cycle de vie du médicament vétérinaire [en ligne]
<http://lemedicamentveterinaire.simv.org/cycle-de-vie-du-médicament-vétérinaire>
consulté le 27/08/2017.

(32) SIMV. La distribution [en ligne]

<http://lemedicamentveterinaire.simv.org/la-distribution>

consulté le 08/05/2017

(33) WATTS D (2015)

Démystifier la veille réglementaire HSE, Edition 2015, AFNOR Editions, 186p.

.

Le médicament vétérinaire au service d'« Une Santé »

Gestion environnementale

- Le médicament vétérinaire, en garantissant des animaux en bonne santé, permet de réduire le nombre d'animaux nécessaires pour produire la même quantité d'aliments.
- L'impact environnemental des productions agricoles, lesquelles génèrent des émissions de carbone, est ainsi réduit.
- Préserver l'environnement est essentiel dans la lutte contre la transmission de maladies car la biodiversité constitue une barrière importante contre les maladies.

Sécurité sanitaire humaine

- 60 % des maladies infectieuses humaines connues sont d'origine animale (zoonoses).
- La transmission peut se faire de l'homme à l'animal, mais également de l'animal à l'homme (alimentation, vecteur, contact).
- En prévenant et en traitant les maladies animales infectieuses ou parasitaires, le médicament vétérinaire participe à la santé publique.

**Demandez
conseil à
votre vétérinaire**

Sécurité sanitaire des aliments

- En contribuant à prévenir et à traiter les maladies animales infectieuses ou parasitaires, le médicament vétérinaire participe à la sécurité sanitaire des aliments.

Besoins alimentaires croissants

- L'augmentation de la population conduit à des besoins alimentaires grandissants (UE, Asie, Afrique).
- Les maladies animales contagieuses peuvent avoir un impact économique néfaste en entraînant des pertes de produits d'origine animale.
- Le médicament vétérinaire, en garantissant des animaux en bonne santé, permet d'améliorer la compétitivité de l'élevage et de contribuer ainsi à la couverture des besoins alimentaires.

Marketing et législation : opportunités ou contraintes ?

Cas d'un produit de santé animale : ZENTONIL, aliment complémentaire hépato-protecteur

RESUME

Au cours d'une expérience professionnelle m'ayant permis d'appréhender l'environnement avec lequel compose quotidiennement un chef de produit(s) de l'industrie pharmaceutique, j'ai pu m'interroger sur la façon dont le marketing s'adapte aux contraintes du marché. Parmi elles, les contraintes réglementaires sont un vrai challenge. ZENTONIL, aliment complémentaire hépato protecteur destiné aux chiens et chats, a été un excellent cas d'étude.

En s'appuyant d'une part sur une étude de la littérature (marketing et veille réglementaire), et d'autre part sur une étude terrain menée au Canada, ce travail présente les acteurs de la santé animale : industrie du médicament, praticiens vétérinaires et différents intermédiaires (force de vente, centrales d'achat...). Pour chacun de ces acteurs, les enjeux sont spécifiques.

ZENTONIL, comme tous les aliments complémentaires, est soumis à un durcissement progressif de la législation. Les principes actifs qu'il contient doivent appartenir à une liste positive pour permettre sa commercialisation. Un de ces composés est aujourd'hui en sursis : l'autorisation de commercialiser ZENTONIL est donc menacée.

Grâce aux interactions avec l'ensemble des parties prenantes du laboratoire VETOQUINOL, ce travail propose la construction d'un panel de solutions qui permettront de continuer à vendre et promouvoir les produits de la gamme de manière rentable.

Grâce à une veille réglementaire efficace, le laboratoire anticipe les évolutions législatives afin que le marketing s'y adapte de manière optimale. La bonne gestion de ces contraintes participe à la performance économique de l'entreprise.

MOTS CLES

MARKETING
LEGISLATION
SANTE ANIMALE
HEPATOPROTECTEUR
INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

COMPLEMENT ALIMENTAIRE
GESTION TECHNICO-ECONOMIQUE
REGLEMENTATION
SANTE PUBLIQUE
MEDICAMENT

JURY

Président : Professeur Eric DAILLY
Rapporteur : Professeur Hervé POULIQUEN
Assesseur : Maître de conférences Ségolène CALVEZ

ADRESSE DE L'AUTEUR

28 Rue du Bois des Moines
94 210 La Varenne Saint Hilaire

Imprimé par Office Dépôt Créteil (94)