

**LE LABORATOIRE GALDERMA  
LE DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE  
ENTRE LES GROUPES NESTLE ET L'OREAL  
LA STRATÉGIE EXPORTATRICE D'UN LABORATOIRE  
PHARMACEUTIQUE.  
(ETUDE DE CAS)**

**Jean-Jacques PLUCHART**

Université de Paris XI - Orsay  
Bat. 620 91405 Orsay cedex France  
**Maitre de conférences**

Institut Supérieur du Commerce de Paris  
22, bd du Fort de Vaux 75017 Paris  
**Professeur associé**

**Etude de cas Galderma**

**1/ La restructuration du marché pharmaceutique mondial**

Le marché pharmaceutique mondial (chiffre d'affaires de 260 milliards de dollars en 1995) est marqué à la fois par une croissance ralentie - en raison de la maîtrise croissante des dépenses de santé - et par un vaste mouvement de restructuration. Les alliances et les concentrations observées dans le secteur pharmaceutique depuis le début des années 1990 résultent de la conjonction de plusieurs facteurs :

- La recherche permanente d'une **taille critique**, face à la montée des coûts de recherche et développement : la mise sur le marché d'un nouveau médicament implique 10 à 15 années de recherche fondamentale, de recherche pré-clinique, de développement (notamment d'essais sur patients) et d'enregistrement ; les coûts de recherche ont progressé d'environ 30% en 10 ans et ceux de développement de plus de 100% ; le coût moyen d'une nouvelle molécule (incluant l'amortissement des échecs) est ainsi passé de 200 à 600 millions de dollars entre 1986 et 1996 (selon Lehman Brothers<sup>1</sup>). L'innovation est seule créatrice de nouveaux marchés.

- Le **partage des risques**, face à la complexité des grandes maladies actuelles et à la sophistication des nouvelles technologies (notamment thérapie génétique) : selon Mac

---

<sup>1</sup>Lehman Brothers, *Pharma Pipelines*, rapport 1995

Kinsey, l'amortissement d'un nouveau produit implique un chiffre d'affaires annuel supérieur à 190 millions de dollars ; or, seul un médicament sur 5 dépasse le seuil de 100 millions. Le marché des produits de prescription - marqué par une vive concurrence entre « nouvelles molécules » et médicaments génériques - exige des budgets de recherche croissants : plus d'un milliard de dollars par an pour Glaxo, Roche, Merck, Bristol Myers Squibb et Hoechst, en 1995. La répartition des risques contraint également les groupes pharmaceutiques à se diversifier dans les produits d'automédication et de parapharmacie.

- La réalisation de **gains de rationalisation**, grâce à la réduction des surcapacités de production, de marketing, de distribution et d'administration des laboratoires. La recherche permanente « d'avantages pharmaco-économiques » constitue la clé de la performance dans un secteur encore morcelé (notamment en Europe occidentale).

La restructuration du secteur pharmaceutique passe par deux voies privilégiées :

- La concentration par **fusion** ou **acquisition** : les opérations visent l'intégration en aval (en 1993, Merck rachète Mèdes, un des leaders américains de la distribution), l'intégration en amont (l'anglais Glaxo lance une O.P.A. sur Wellcome, spécialiste des produits éthiques), le contrôle de créneaux porteurs (Rhône-Poulenc-Rorer, American Home Products, Pharmacia ...), la diversification des activités (Sandoz, Ciba, Hoechst, Basf...). La fusion de Ciba-Sandoz au sein de Novartis en 1996 poursuit conjointement ces quatre objectifs.

- **Les alliances stratégiques** : la coopération vise en priorité à développer des technologies innovantes, dans la chimie combinatoire (accord Glaxo-Affimax), les données génétiques (accord SmithKline Beecham -Human Genome Sciences), la thérapie génique (accord Sandoz - Gene Therapy) ...

L'évolution du marché pharmaceutique suscite naturellement l'inquiétude des laboratoires indépendants, tels que Fabre, Bailleul, Biocodex, Théramex, Negma ... L'Alfi (Association des Laboratoires Français Indépendants) soutient un programme d'action visant à promouvoir les P.M.E. du secteur et à solliciter l'appui des pouvoirs publics.

Aux côtés des laboratoires pharmaceutiques, de nombreuses P.M.E. technologiques innovantes (« start-ups ») - telles Biospace Instruments, spécialisée dans l'instrumentation médicale et fondée par le prix Nobel G. Charpak - connaissent une croissance rapide mais aléatoire.

Le marché dermatologique mondial sur lequel opère Galderma, affronte les mêmes contraintes. Il représente un chiffre d'affaires de 8.149 milliards de dollars (1994), soit moins de 4% de l'ensemble du marché pharmaceutique. Il se répartit entre les spécialités des stéroïdes topiques (23,2%), des anti-fongicides (13,6%), de l'antiacné (11,8%), des émoullients (10,5%), des antibiotiques topiques (8,7%), des antiseptiques (8,2%) ... Le marché couvre l'Amérique du Nord (33,2%), l'Europe (31,9%), l'Asie - Australie - Afrique (22,8%) et l'Amérique latine (12,1%). Il est faiblement concentré: Johnson & Johnson contrôle 7,4 % du marché, Schering Plough 7,3 %, Roche 5,1 %, Glaxo-Wellcome 4,9 %... Galderma occupe le 10<sup>ème</sup> rang mondial, avec des chiffres d'affaires de respectivement 148 et 168 millions de dollars en 1994 et 1995 ( environ 2 % du marché) <sup>2</sup>.

## **2/ Le développement de Galderma**

Galderma (G.) est née de la volonté commune de deux grands groupes, Nestlé et l'Oréal, de constituer un laboratoire pharmaceutique destiné à devenir le leader de sa spécialité, la « dermatologie ».

### **2.1/ Origines de G.**

A Dallas (Etats-Unis), M. Owen crée en 1950 le laboratoire Owen, fabricant et distributeur de produits d'hygiène et de dermatologie. En 1971, il revend sa société à MM. Alexander et Conors, qui contrôlent le laboratoire Alcon, leader mondial du secteur d'ophtalmologie. Le laboratoire Owen devient ainsi la division « dermatologie » des laboratoires Alcon. En 1977, ils revendent leur société au groupe Nestlé, qui souhaite à la fois diversifier ses activités dans les secteurs pharmaceutiques & parapharmaceutiques, et pénétrer le marché américain. Dès 1974, Nestlé avait pris une participation dans le capital du groupe l'Oréal. Par le rachat d'Alcon, Nestlé contrôle ainsi un laboratoire spécialisé dans l'ophtalmologie et la dermatologie. Sa position de leader de l'ophtalmologie repose sur la

---

<sup>2</sup> voir annexes

puissance innovatrice du centre de recherche de Fort Worth (Texas). Sa division dermatologique a un potentiel plus limité. C'est pourquoi, afin de renforcer ses compétences en ce domaine, Nestlé engage une coopération avec l'Oréal.

En 1981, la division Dermatologie d'Alcon devient Galderma, laboratoire spécialisé en produits de « dermatologie » et de « dermocosmétologie », avec pour priorité la qualité de la formulation galénique<sup>3</sup> des produits. Désormais indépendant des laboratoires Alcon, G. est contrôlée à 50% par l'Oréal et à 50% par Nestlé:

- l'Oréal<sup>4</sup> apporte son savoir-faire incontesté dans le domaine des produits de la peau et du cheveu, en faisant bénéficier G. de son expérience de recherche acquise grâce à plusieurs centres spécialisés en formulation des produits cosmétiques et à un centre de recherche fondamentale, le C.I.R.D. (Centre International de Recherche Dermatologique).
- Nestlé pour sa part, apporte le fonds de commerce détenu notamment aux Etats-Unis par la division dermatologique des Laboratoires Alcon.

Deux premières sociétés portant le nom de Galderma sont rapidement créées :

- la division Dermatologie d'Alcon France devient « les laboratoires Galderma »,
- Owen-Alcon aux Etats-Unis devient « Owen/Galderma », la marque Owen étant conservée en raison de sa notoriété locale.

---

<sup>3</sup>formulation pharmaceutique prête à l'emploi

<sup>4</sup>l'Oréal développe, par ailleurs, grâce à sa filiale Synthelabo (chiffre d'affaires de 9,3 milliards de francs en 1995), des activités de recherche et de production dans le cardiovasculaire, le système nerveux et la médecine interne.

## 2.2/ Développement de Galderma.

En 1989, la séparation est réalisée au niveau de chacune des filiales d'Alcon. Galderma est créée, avec pour mission de coordonner les structures et les projets d'Alcon/Galderma. Cette mission poursuit les objectifs suivants :

### *Concept et gamme de produits*

La stratégie de l'Oréal et Nestlé est de promouvoir un nouveau laboratoire fondé sur le concept : « *nous avons choisi la dermatologie* ». La gamme de produits Galderma est destinée au traitement et à l'hygiène des maladies de la peau et du cheveu ; elle n'est présentée qu'aux seuls dermatologues. Cette stratégie commerciale comporte des risques :

- la dermatologie est considérée comme une spécialité de luxe et de confort ;
- le pari de Galderma repose sur un échange aléatoire de services : elle apporte des réponses aux problèmes thérapeutiques des dermatologues, en échange d'une prescription de ses produits par ces derniers .

La gamme Galderma comporte le « coeur de gamme » apporté par Alcon, les produits développés par Owen et les licences d'autres médicaments<sup>5</sup>. Elle se divise en « *produits de prescription* » (médicaments) et en « *produits d'accompagnement* » (paradermatologie, cosmétiques):

- les « *produits de prescription* », qui représentent 80% des ventes de Galderma, sont essentiellement:
  - des *antiacnéiques* locaux (trois principes actifs sous différentes formes et à différents dosages, soit plus de 10 marques destinées aux pays couverts) pour le traitement de toutes les formes d'acné,
  - des *dermocorticoïdes* (deux principes actifs, différentes formulations et dosages, 5 marques ), pour le traitement des eczémas, du psoriasis et la rosacée;
  - un *anti-psoriasique* local;
  - un *anti-alopécie*.

---

<sup>5</sup>Chaque médicament doit obtenir l'autorisation de mise sur le marché (A.M.M. ou « enregistrement ») donnée par le pays de commercialisation. Son principe actif et sa formule sont protégés par un brevet, sa marque est déposée.

Le développement de nouveaux antiacnéiques locaux et oraux ainsi que celui d'antifongiques est en cours.

- les produits de « *paradermatologie* » (20% des ventes) sont proposés en accompagnement du traitement médicamenteux des pathologies cutanées :

- soins de peau : une lotion de nettoyage (Cétaphil, leader sur son marché), des crèmes et lotions hydratantes, une crème anti-âge à base de liposomes,
- soins des cheveux : un shampoing antipelliculaire et un shampoing à usage fréquent.

Les différentes gammes nationales, qui comportent actuellement environ 300 références, sont progressivement harmonisées par le service « Affaires Réglementaires », rassemblant les pharmaciens et les chefs de produits de plusieurs filiales. Ce service est chargé de l'enregistrement des spécialités « manquantes » dans chacun des pays et sollicite les A.M.M. pour les nouveaux médicaments.

#### *Le réseau commercial*

La stratégie initiale de G. a été le maintien de l'activité commerciale et du chiffre d'affaires réalisé par les anciens départements Dermatologie d'Alcon présents dans le monde. De nouveaux réseaux de vente ont ensuite été développés et regroupés en trois grands secteurs opérationnels :

- l'Europe de l'Ouest avec six filiales (Belgique, France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne) et trois bureaux (Portugal, Grèce, Pays-Bas),
- le continent américain avec Owen/Galderma USA, Galderma Canada (filiales) et le réseau Alcon en Amérique du Sud,
- une filiale en Australie et des agents Export au Moyen Orient, en Afrique et au Maghreb, en Europe de l'Est.

Le réseau commercial rassemble près de 400 visiteurs médicaux, représentant les produits Galderma et en assurant la commercialisation auprès des médecins prescripteurs et des dermatologues.

Les stratégies commerciales des différentes filiales diffèrent selon les pays; ainsi, aux Etats-Unis, une partie de la gamme est distribuée en tant que « produits de comptoir » (produits O.T.C. ou « Over The Counter ») conseillés par le pharmacien ou en self-service au supermarché. La stratégie de vente de ces produits fait appel à des actions de promotion « grand public » (publicité sur le lieu de vente, presse écrite, couponing ...)

### *Le centre de recherche*

Créé par l'Oréal en 1979, sous égide du professeur H. Schaefer, personnalité scientifique de réputation internationale, le Centre International de Recherche en Dermatologie (C.I.R.D.) est situé à Sophia Antipolis, près d'Antibes. Son orientation initiale était la recherche fondamentale en dermatologie, notamment l'étude de la physiologie cutanée. Ce centre marque la volonté de mécénat scientifique de l'Oréal et constitue une de ses « victoires technologiques ». Avec la naissance de Galderma, en 1981, le C.I.R.D. a réorienté ses travaux vers la recherche appliquée dans le traitement des maladies de la peau et du cheveu. Son nouveau rôle a alors été le développement de médicaments, à partir de molécules sous licence ou de nouvelles molécules, formulations ou modalités de traitement de l'acné, de l'excéma, du psoriasis... mises au point par le laboratoire. Cette réorientation a notamment porté ses fruits avec la synthèse en 1985 d'une nouvelle molécule innovante dans le traitement de l'acné, « l'*adapalène* ».

Les activités du C.I.R.D. sont assurées par 160 personnes, des chercheurs de haut niveau, des dermatologues, des pharmaciens, des informaticiens ... en contact permanent avec les réalités cliniques présentées par les praticiens exerçant la dermatologie. L'Oréal assure la formation permanente des chercheurs. Le plateau technique du C.I.R.D. est particulièrement puissant : équipements performants et techniques de pointe (biologie moléculaire, cultures cellulaires ...). Cependant le C.I.R.D., avec un budget annuel de fonctionnement d'environ 120 millions de francs (soit plus de 15% du chiffre d'affaires de Galderma) doit encore faire la preuve de sa rentabilité.

Outre le C.I.R.D. cédé à Galderma, l'Oréal continue d'apporter son savoir-faire en matière de formulation des préparations destinées à être appliquées à la peau et aux cheveux

par ses centres de recherche d'Aulnay-sous-Bois et de Chevilly-Larue. En 1995, le C.I.R.D. a ainsi déposé 500 brevets dans ses spécialités.

### *L'appareil de production*

Au début des années 1990, la production était encore réalisée en France dans des sites antérieurs à la constitution de G. : fabrication de médicaments dans les laboratoires Chemineau (Vouvray), de produits d'accompagnement dans les usines Alcon (Romilly) et l'Oréal (Vichy). En Amérique du Nord, les produits Owen-Galderma sont fabriqués par un sous-traitant implanté au Texas, la Dermatologic Products of Texas Company. Le réseau de production n'était pas optimisé et G. n'était pas maître de ses investissements.

G. a donc développé son propre outil de production. En septembre 1994, une nouvelle usine directement contrôlée par G. a été ouverte à Alby-sur-Chéran (Haute-Savoie). Spécialisée dans la fabrication de 250 produits dermatologiques, elle a une capacité de production de 15 millions d'unités par an, a requis un investissement de 92 millions de francs et emploie 73 personnes. Une nouvelle usine d'une capacité annuelle de 50 millions d'unités a été ouverte, en 1996, à Montréal (Canada), afin d'assurer principalement l'approvisionnement du continent américain. Des productions locales sont par ailleurs réalisées en sous-traitance au coeur des principaux marchés<sup>6</sup>. G. a par ailleurs mis en place une démarche d'Assurance Qualité afin de répondre aux spécifications de sa clientèle.

---

<sup>6</sup> voir annexe



## *L'organisation et la culture de Galderma*

Galderma, née de la scission d'Alcon, est marquée par la double culture de Nestlé et de l'Oréal. La plupart de ses dirigeants sont d'anciens cadres d'Alcon. Ses filiales notamment américaines, bénéficient d'une large autonomie. G. s'est donc efforcée d'intégrer son organisation et de forger sa propre identité.

La direction de G. a ainsi mis en place une structure comportant cinq directions fonctionnelles (marketing, affaires réglementaires, technique, administration et finance, personnel) basées à Paris, une direction Recherche-Développement localisée à Sophia-Antipolis, et deux directions opérationnelles (Production et Vente).

La culture de G. repose sur son métier (« *la dermatologie au service des dermatologues* »), son ouverture multi-culturelle et les notoriétés de ses deux sociétés-mères, Nestlé et l'Oréal.

### **2.3/ Galderma en 1995**

Galderma est ainsi devenue le 10<sup>o</sup> laboratoire mondial en dermatologie, avec un chiffre d'affaires consolidé de 824 millions de francs en 1995, en progression de 11% par rapport à 1994. Ses ventes portent sur:

- des activités paradermatologiques (43%) : soins du visage (nettoyant *cetaphil*), soins du corps et du visage (hydratants *nutraderm*, *nutraplus*, *calmurid*), produits capillaires (shampooing *dermite seborrhéique*);
- . des produits de prescription (57%) : *métrogel/rozex* contre la rosacée, *differin* contre l'acné, les corticostéroïdes *nutracort*, *efficort* et *desowen* ; le *neoxidil* pour l'alopécie.

G. est présente dans les principaux pays consommateurs de produits de dermatologie : Etats-Unis (52% des ventes), France (10%), Brésil (8%), Argentine, Allemagne, Espagne, Italie, Canada (environ 3% chacun)<sup>7</sup>.

### **3/ La stratégie commerciale de Galderma**

---

<sup>7</sup>voir annexes

### **3.1. / Le réseau de filiales :**

Le réseau de filiales de G. - qui assure près de 90% du chiffre d'affaires- constitue le canal de distribution privilégié du Groupe. Il comporte des filiales commerciales en Europe (France, Bénélux, Allemagne, Italie, Grèce, Portugal, Suisse, Espagne, Royaume-Uni), en Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada), en Amérique latine (Brésil, Argentine, Chili, Colombie, Uruguay, Mexique), en Afrique (Afrique du Sud), en Asie (Japon, Philippines, Australasie).

Les activités des filiales sont coordonnées par quatre directions de zones (implantées en France, aux Etats-Unis, au Brésil et en Australie), qui disposent d'une large autonomie d'action. La filiale américaine réalise près de la moitié des ventes de G. (426 millions de F. en 1995), suivie par les filiales française (79 millions), brésilienne (65 millions), argentine (31 millions). Les sociétés allemande, espagnole, italienne et canadienne réalisent des chiffres d'affaires (hors taxes) compris entre 20 et 29 millions de francs.<sup>8</sup>

### **3.2. Les stratégies exportatrices (hors filiales)**

L'exportation directe par Galderma, concentrée au Proche-Orient et en Afrique, constitue un canal secondaire de distribution (10% des ventes du Groupe), mais elle n'en fait pas moins l'objet d'une attention particulière de la part de la direction générale. Elle est présentée dans cette étude de cas en raison de son exemplarité en matière de marketing pharmaceutique.

La mission du service Export est la vente des produits Galderma dans les zones non couvertes par les filiales du groupe. Elle porte à la fois sur la définition de la stratégie marketing, la promotion des ventes et la mise en place des infrastructures logistiques nécessaires. Le développement d'un service Export répond à deux objectifs :

- développer les ventes dans tous les pays où les perspectives de rentabilité sont favorables ;
- promouvoir l'image des produits Galderma auprès de l'ensemble du corps des dermatologues à travers le monde.

---

<sup>8</sup>voir annexe

Les modes d'implantation et les méthodes de vente varient en fonction des pays ;

- le recours à des agents locaux est le mode le plus utilisé ;
- la soumission à des appels d'offre publics ou privés, complète le dispositif. Dans ce cas, qu'il s'agisse de commandes de matières premières, de médicaments semi-finis livrés en vrac ou de produits manufacturés, les contraintes réglementaires sont réduites. En revanche pour les produits finis destinés à être directement utilisés par le consommateur, des contraintes plus sévères en matière de conditionnement et d'utilisation sont souvent imposées.

Le service Export de Galderma est composé de 5 personnes. Créé en 1990, il couvre pour l'essentiel l'ancienne zone d'activité d'Alcon. Les marchés à l'exportation des produits de dermatologie sont en général étroits et arrivent rapidement à saturation. Il est primordial d'y pénétrer parmi les premiers.

#### *Le choix des pays-cibles et des agents*

La première étape est le choix du pays-cible en fonction des perspectives de profit sur son marché, des contraintes réglementaires, des relations diplomatiques et commerciales établies entre le pays et la France (ces informations peuvent notamment provenir de la Direction des Relations Economiques Extérieures et des Postes d'Expansion Economique des pays concernés).

La deuxième étape est le choix de l'agent, selon son image de marque, son sérieux et sa fiabilité, son réseau de vente, ses résultats, le taux de commission demandé ... Le choix de l'agent peut être influencé par les recommandations d'autres entreprises et des syndicats de l'industrie pharmaceutique.

Dans le domaine du médicament de prescription, les principaux acteurs sont les médecins prescripteurs de la décision d'achat. Les cibles des actions promotionnelles sont - les dermatologues, conformément aux « guide-lines » de Galderma -. Cependant, dans certains pays, notamment d'Afrique, les dermatologues sont peu nombreux et les prescripteurs principaux sont des médecins généralistes, des pédiatres ou des infirmières diplômées. Le

niveau de qualification de ces prescripteurs est donc hétérogène (du Doctorat d'Etat au diplôme d'infirmière). Le type de discours à tenir pour vendre les produits doit être adapté en conséquence. Il est nécessaire de connaître le nombre de prescripteurs appartenant à chacune des catégories et leur répartition géographique pour déterminer la nature des actions à mener.

### *La fidélisation des patients*

Dans les zones d'Afrique ou du Maghreb, le coût du traitement étant un facteur-clé de succès, la tendance du médecin est de prescrire les spécialités les moins coûteuses afin d'attirer et de fidéliser le patient. Une particularité des pays d'export francophones est l'absence de système de couverture sociale pour le remboursement des frais de consultation et des médicaments. Les acteurs de la demande dans les pays d'export sont également les patients. Le malade intervient directement dans la décision du réapprovisionnement en médicament. Les critères de rachat du produit sont alors l'efficacité, la rapidité d'action, l'absence d'effets secondaires et le confort d'utilisation du produit. En France (et dans les zones DOM-TOM), le rôle du patient dans la décision d'achat concerne uniquement les médicaments non remboursés et les produits de dermocosmétologie.

Les données quantitatives sont principalement issues des filières I.M.S. (Information Medical Statistics). Constamment mises à jour, ces données répertorient pour chacun des pays, les chiffres d'affaires, les prix et le nombre d'unités vendues de chacun des produits des firmes concurrentes présentes sur le marché. Elles permettent de suivre l'évolution des marchés des produits concernés (marché des antiacnéiques, des dermocorticoïdes, des crèmes hydratantes ...). Elles contribuent à estimer l'offre actuelle et les tendances d'évolution de la demande des différents marchés. Les marchés du tiers-monde sont difficiles à pénétrer, dans la mesure où le traitement des maladies de peau et de cheveu est souvent considéré dans ces pays comme un luxe. Le niveau socio-économique de la zone francophone est relativement bas. Le faible pouvoir d'achat de ses habitants y limite les perspectives d'évolution.

### *Les critères de prescription*

Les critères de prescription peuvent être variables :

- la qualité de la relation avec le client,

- l'image de marque du laboratoire,
- le caractère innovant du produit,
- les garanties scientifiques offertes,
- les usages locaux de prescription,
- le pays d'origine du produit (un produit à A.M.M. française a plus de crédit à l'export),
- les cadeaux d'entreprise.

La prescription d'un médicament procède en effet de la conjonction de facteurs difficilement maîtrisables. Un prescripteur pourra recommander un médicament parce qu'il aura été persuadé de son intérêt thérapeutique ; un autre prescrira en raison de bonnes relations avec le visiteur médical.

#### *La surveillance des concurrents*

Les données I.M.S. permettent de connaître les firmes déjà implantées sur chaque marché local, les produits commercialisés, les quantités vendues, le prix de vente... Ces données ne précisent pas le positionnement « marketing » de ces produits et leurs caractéristiques. Pour obtenir ces informations, divers moyens peuvent être mis en oeuvre : une grande partie de l'analyse de la concurrence est réalisée à partir des gammes françaises. Le simple achat d'un produit permet de confirmer leurs prix et d'analyser leurs principales caractéristiques (formulation, conditionnement, notice ...). Les caractéristiques thérapeutiques sont essentiellement issues de la littérature (dictionnaire des médicaments Vidal et autres ouvrages scientifiques, banque de données informatisées, demande directe de renseignements et de documentation au laboratoire concerné...). Le but poursuivi est de connaître le positionnement des produits et d'identifier le type optimal de stratégie de promotion. La principale source d'information est celle des médecins, destinataires des mailings de la concurrence. Les autres sources sont la presse médicale (locale, européenne et internationale), les congrès et salons spécialisés.

Il est intéressant mais souvent difficile d'évaluer l'importance du budget alloué à la promotion de chaque produit concurrent. Sur les marchés à l'export où les concurrents sont implantés de longue date, un lancement peut être réalisé avec un budget inférieur à celui de la concurrence.

### *Les contraintes réglementaires*

Les règlements pharmaceutiques sont différents d'un pays à l'autre et sont plus ou moins protectionnistes. Le Ministère de la Santé de chacun des pays délivre des autorisations d'importation et de mise sur le marché, après examen des dossiers techniques des produits. Les données du dossier réglementaire français ayant permis l'obtention de l'Autorisation de Mise sur le Marché en France, sont suffisantes. Une réécriture complète du dossier français ou européen est parfois nécessaire pour se plier aux normes locales. Ces dossiers ad hoc sont préparés par le service « Affaires Réglementaires », un pharmacien se chargeant exclusivement de l'adaptation des dossiers aux normes des différents pays d'exportation. Certains pays exigent des conditions particulières. Ainsi, pour le marché tunisien, les notices doivent porter des mentions légales en arabe et en français; et les étuis doivent porter un numéro spécial d'enregistrement. L'autre contrainte à l'exportation est celle du prix du produit exporté, qui est le plus souvent imposé par l'administration locale, en fonction des prix des concurrents directs. Les barrières fiscales et douanières doivent être également connues, ainsi que les fluctuations des taux de change.

### *La gamme « Export »*

Le produit est une donnée essentielle du « marketing mix », puisque les médicaments résultent de plusieurs années de recherche, d'un dépôt de brevet et surtout de l'Autorisation de Mise sur le Marché ou de l'autorisation d'importer. Le produit est toujours livré accompagné d'un bulletin d'analyse attestant sa conformité aux spécifications techniques du dossier réglementaire. Toute modification du médicament entraîne une nouvelle procédure administrative. Les informations sur les atouts et handicaps des différents produits Galderma sont fournies par le C.I.R.D. A l'exportation, la liste des produits de base d'une gamme de lancement est limitée par différents paramètres. Elle est pour l'essentiel constituée de l'ensemble des produits vendus en France par Galderma en zone francophone (dont l'A.M.M. française est facilement acceptée par les services réglementaires locaux) et les produits vendus aux Etats-Unis par Owen/Galderma en zone anglophone. Les ajustements de cette liste de référence de « produits exportables » sont dus aux conditions imposées par les contrats de

licence des différents produits. Ainsi, Galderma détient une licence de fabrication et de commercialisation d'un gel d'érythromycine uniquement pour l'Allemagne, l'Italie et l'export en zone francophone. La licence de Tetralysal, antibiotique antiacnéique, achetée récemment par Galderma aux laboratoires Farmitalia, inclut la commercialisation en France et DOM TOM et exclut les zones d'export hors France.

L'approche la plus répandue pour apprécier les potentiels de vente des produits est d'analyser les expériences passées du service Export et surtout des lancements réalisés par les services des autres pays ... Les premier lancement réalisé par le service Export portait sur le Gutacnyl, produit leader de Galderma.

### *Les agents locaux*

La première source de renseignements est souvent l'agent local et ses délégués médicaux. L'agent a intérêt à connaître son marché lors de la négociation du contrat qui le liera au Laboratoire afin d'inciter la firme à s'implanter et de mieux négocier son taux de commission. L'agent doit également informer le laboratoire avant et après le lancement du produit. Un réel partenariat entre l'agent et le laboratoire est indispensable au succès de l'opération.

L'image de marque de Galderma est un atout précieux pour asseoir la crédibilité des produits. L'image de marque du laboratoire repose sur les attributs suivants :

- sa spécialisation dans le domaine de la dermatologie,
- sa volonté de communiquer directement avec les dermatologues,
- la puissance de son Centre de Recherche.

### *La force de vente*

Les visiteurs médicaux sont recrutés suivant des critères de sélection rigoureux (surtout pour leurs qualités relationnelles). La formation des visiteurs médicaux est parfois rendue délicate par les disparités entre leurs formations, leurs expériences et leurs facultés d'assimilation. Une difficulté réside dans la simplification des messages pour les visiteurs multiscartes représentant plusieurs laboratoires. La formation des visiteurs doit être

permanente. L'efficacité d'un service export se mesure à sa capacité à répondre rapidement aux questions posées par les visiteurs et indirectement, à celles des médecins.

### *L' infrastructure logistique*

Galderma s'est dotée d'un système de gestion informatisé (suivi des commandes, facturation, suivi des stocks), qui permet au service Export de communiquer avec :

- le service Technique de la société, chargé de programmer les productions des usines,
- le service Logistique de Synthelabo, qui stocke les produits et traite les commandes de Galderma.

Cette organisation doit répondre - dans les délais et avec la qualité de services prévus aux contrats - aux commandes des grossistes pharmaceutiques et aux agents des pays d'exportation. Cette exigence nécessite une gestion optimale des commandes et des stocks de nombreux produits dont les dates de péremption doivent être respectées. Le réseau de vente est défini par l'agent local, auxquels peuvent s'ajouter des recrutements spécifiques. Il est aussi nécessaire d'en évaluer en permanence l'efficacité. Les délégués médicaux (exclusifs ou multicartes) de l'agent doivent être rapidement opérationnels pour assurer le succès des promotions des produits Galderma.

### *La politique de prix*

L'éventail de prix est limité pour les produits de prescription, mais est plus large pour les cosmétiques d'accompagnement. A l'export, le prix du médicament est une donnée fixée par les administrations locales. Lors de l'enregistrement, un tarif est fixé en fonction des données du marché et des perspectives de profit, mais seul le Ministère décide du prix en fonction du tarif d'origine, de l'intérêt thérapeutique de la spécialité et des prix des produits concurrents d'intérêt équivalent. Les prix publics des produits incluent taxes, droits de douane, frais de transport et assurances.

### *Le budget commercial*



le budget annuel comporte les principales dépenses suivantes :

- matériel promotionnel,
- frais de déplacement des responsables
- séminaires de formation et motivation des délégués,
- communiqués de presse,
- cadeaux publicitaires,
- échantillons,
- opérations de relations publiques...

Le support promotionnel comporte :

- *des aides visuelles ou aides de visite* nécessaires à la présentation des produits et des messages, pour laisser une trace visuelle dans la mémoire du prescripteur et appuyer l'argumentaire énoncé par le visiteur médical,
- *des remis visite* destinés à laisser une trace du produit,
- *des fiches posologiques* rassemblant les caractéristiques légalement admises du produit et rappelant son mode d'utilisation,
- *des brochures* vantant les avantages thérapeutiques du produit,
- *des tirés à part* des articles extraits de la presse médicale décrivant des études favorables au produit ou destinés à informer le médecin sur une pathologie ou un traitement,
- *des objets publicitaires* comportant un nom de produit, un message publicitaire (stylo, « post-it », pin's, article de bureau, objet médical ...) ou cadeau de valeur personnalisé.

### **Etude de cas « Galderma »**

#### **1/ Problématique du cas :**

Galderma, filiale commune des groupes Nestlé et l'Oréal constituée en 1981, est un laboratoire international de recherche, de production et de commercialisation de produits de dermatologie et dérivés. Afin de devenir leader sur son marché, Galderma engage une stratégie globale de développement, en s'appuyant notamment sur les compétences distinctives de ses deux sociétés-mères. Elle rencontre des difficultés à intégrer les différents apports, notamment français et américains, des deux groupes. Elle met progressivement en oeuvre une stratégie marketing « globale », adaptée à ses marchés spécifiques, à la fois concurrentiels et fragmentés.

## **2/ Publics visés :**

Ce cas est particulièrement destiné aux :

- étudiants de politique générale d'entreprise et de marketing international,
- cadres d'entreprises de tous niveaux, notamment du secteur hospitalier.

Le dossier comporte trois parties distinctes :

- l'environnement de Galderma,
- l'histoire de Galderma,
- la stratégie d'internationalisation de Galderma.

## **3/ Objectifs pédagogiques :**

L'étude de cas couvre les fonctions de diagnostic, de prise de décision et d'opérationnalisation d'une stratégie d'internationalisation. L'étude vise cinq objectifs prioritaires :

- analyser une stratégie d'alliance entre deux grands groupes,
- positionner un portefeuille d'activités stratégiques,
- opérer un diagnostic des ressources internes d'un laboratoire pharmaceutique,
- auditer une stratégie marketing à l'international,
- acquérir les bases d'une culture « pharmaco-économique ».

## **4/ Traitement du cas :**

Les réponses aux questions posées requièrent la maîtrise des concepts, méthodes et outils de diagnostic et de prise de décision à l'international, et notamment,

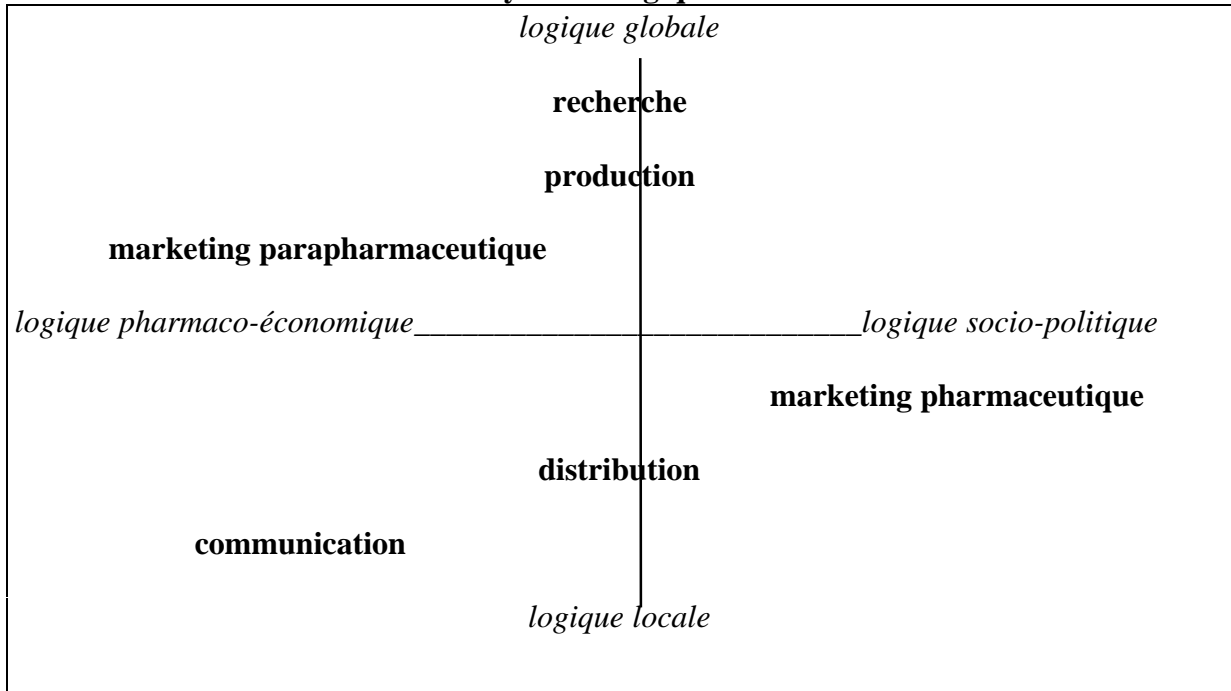
- des techniques de segmentation stratégique et commerciale,
- des méthodes de diagnostic interne,
- des stratégies-types, notamment d'alliance et de développement international, des techniques d'exportation : modes de présence, marketing-mix international ...

4.1/ L'animation du cas doit montrer - au delà de l'utilisation d'outils usuels de diagnostic - que les décisions stratégiques de G. s'inscrivent dans plusieurs systèmes logiques:

- un « *système pharmaco-économique* » - régi par les forces concurrentielles respectives des environnements pharmaceutiques et parapharmaceutiques - globalement favorable aux produits d'accompagnement et aux marchés développés;
- un « *système socio-politique* » - dominé par l'alliance Nestlé-l'Oréal ( notamment les intentions stratégiques et les infrastructures hérités des deux groupes) - plutôt orienté vers les produits de prescription et les marchés émergents;
- un « *système de globalisation* », tourné vers la réalisation d'économies d'échelle, la concentration des ressources et la standardisation des gammes de produits;
- un « *système de localisation* », impliquant l'adaptation de l'organisation, des procédures et des produits de G. aux spécificités des marchés locaux.

La conquête par G. d'avantages concurrentiels implique donc de sa part la recherche de « *compromis dynamiques* », ou la prise de décisions « *paradoxales* », aux différents stades de la filière pharmaceutique.

**Matrice des systèmes logiques de Galderma**



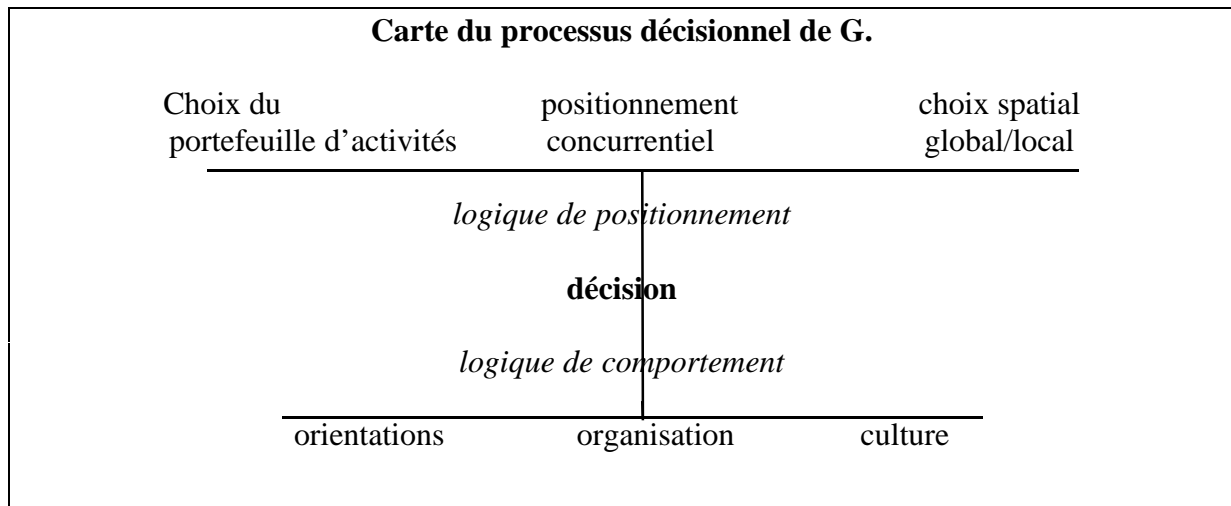
4.2/ Le traitement du cas implique une sélection des outils d'analyse en fonction des types de logiques étudiées:



- Etude de la formation et du fonctionnement de l'alliance Nestlé- l'Oréal
- Analyse du portefeuille d'activités stratégiques de G. ( l'utilisation d'une matrice de Mac Kinsey est recommandée)
- Diagnostic ( notamment à l'aide d'une carte des atouts-handicaps de G.) des ressources techniques, commerciales, humaines et financières; identification des compétences distinctives de G.

- Grille d'analyse ( suivant matrice d'attraits des pays cibles-atouts spécifiques de G. ) des choix de pays et des modes de présence à l'étranger.

4.3/ L'étude de cas constitue ainsi un terrain concret d'analyse du processus de décision stratégique, et notamment, de choix complexes dans des univers rationnels contingents.



## I/ QUESTIONS POSEES

### 1/ Stratégie

- 1.1/ Justifier la stratégie d'alliance des groupes Nestlé et l'Oréal dans le secteur pharmaceutique: en quoi G. répond-elle à la problématique stratégique de chacun des deux groupes ?
- 1.2/ Procéder au diagnostic de l'environnement concurrentiel de G.
- 1.3/ Analyser le développement de G. Identifier ses forces et faiblesses en 1995
- 1.4/ Positionner le portefeuille d'activités stratégiques de G. en 1995
- 1.5/ Justifier les orientations stratégiques de G.: en quoi répondent-elles aux volontés stratégiques de Nestlé et de l'Oréal?

### 2/ Marketing

- 2.1/ Identifier les forces et les faiblesses du « concept Galderma »
- 2.2/ Justifier les différents modes d'internationalisation de G.
- 2.3/ Analyser le marketing mix de G. à l'exportation

2.4/ Reconstituer le plan marketing de G.

2.5/ Dégager les spécificités du marketing pharmaceutique international.

## II/ SOMMAIRE DE L'ETUDE DE CAS

1/ Le marché pharmaceutique mondial en 1995

2/ Le développement de Galderma (G.)

2.1/ origines de G.

2.2/ développement de G.

- *concept et gamme de produits*

- *réseau commercial*

- *centre de recherche*

- *appareil de production*

- *organisation et culture*

2.3/ G. en 1995

3/ La politique commerciale de G.

3.1/ Le réseau de filiales

3.2/ La stratégie de Galderma sur les marchés non couverts par les 13

filiales (Afrique, Proche Orient)

- *l'organisation du service export*

- *les missions à l'export*

Annexes

## III/ PRINCIPALES SOURCES

- Garrette B., Dussauge P. (1995), « Les stratégies d'alliance », ed. d'Organisation

- Rapports de gestion des groupes l'Oréal et Nestlé (1992 à 1995)

- Plaquette de présentation de Galderma (1996)

- Nestlé France Magazine, Challenges, l'Union Nouvelle, La Tribune Desfossés, la Vie des Affaires, Canadian Business (1992 à 1996).

