



HAL
open science

Comment les entreprises peuvent-elles stratégiquement utiliser le canal digital pour accompagner la commercialisation d'un médicament ? Cas appliqué à MSD France

Marine Ucciani

► To cite this version:

Marine Ucciani. Comment les entreprises peuvent-elles stratégiquement utiliser le canal digital pour accompagner la commercialisation d'un médicament ? Cas appliqué à MSD France. Sciences pharmaceutiques. 2018. dumas-01971521

HAL Id: dumas-01971521

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01971521>

Submitted on 7 Jan 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE

PRESENTEE ET PUBLIQUEMENT SOUTENUE DEVANT LA
FACULTE DE PHARMACIE DE MARSEILLE

LE 20 DECEMBRE 2018

PAR

Mme Marine Ucciani

Né(e) le 01/05/1993 à Marseille

EN VUE D'OBTENIR

LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

TITRE :

**Comment les entreprises peuvent-elles stratégiquement
utiliser le canal digital pour accompagner la
commercialisation d'un médicament ?
Cas appliqué à MSD France**

JURY :

Président : Dr François Devred

Membres : Dr Véronique Andrieu et Zephira Climent-Papiernik

Résumé

La révolution digitale que nous vivons actuellement a débuté avec l'ère de l'Informatique qui se résumait à de la technologie, pour évoluer en ère numérique avec l'arrivée des premiers systèmes d'exploitation qui finira par se transformer en ère digitale, celle de l'expérience client. Demain, l'internet des objets et l'intelligence artificielle nous ferons vivre encore d'autres expériences.

En 2017, le paysage digital est clairement dessiné avec la position dominante de grands acteurs, les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft). Dans l'entreprise, le digital impose un nouveau type de management, horizontal et décloisonné aidé par des outils collaboratifs. Le management de la Big Data est devenu un des enjeux prioritaires des entreprises de demain.

Avant de lancer un produit, il faut analyser l'environnement et la cible. Le digital a complètement modifié le marketing mix.

Le médicament n'est pas un produit comme les autres. Les entreprises BtoB essaient de rattraper leur retard sur leurs collègues BtoC en en reprenant les codes et en les adaptant. La révolution digitale, doublée des différentes crises qu'a subies le marché pharmaceutique, les pousse a changé de *business model*.

Amex aide ses clients pour les engager. Siemens Building Technologies équipe ses bâtiments de capteurs à data pour enrichir son offre de service. Sanofi semble se désintéresser de son *pipeline* pour demain soigner le diabète.

Le cas appliqué concerne l'entreprise MSD France, connue pour son offre d'e-services et d'applications mobile à destination du professionnel de santé et du patient. MSD France utilise, pour s'adresser au professionnel de Santé, plusieurs types de supports digitaux : l'email, qui peut être envoyé du siège ou par le délégué, la bannière publicitaire sur des sites spécialisés, les webconférences, *les remote e-detailing* et les visites à distance.

Par exemple, l'équipe marketing de Simponi[®], un anti-TNF commercialisé par MSD France, s'appuie sur certains de ces outils pour enrichir l'action du visiteur médical et toucher sa cible de prescripteurs.

Mots-clés :

Digital ; Industrie Pharmaceutique ; Marketing ; Communication ; Multicanal ; Lancement de produit ; B to B ; Big data ; Management ; GAFA ; Expérience client ; Référencement

Abstract

The digital revolution that we actually live has begun by the period of the computing which were resumed at technology, to evolve to the period of the operating system. We actually live the digital period, marked by the user experience. Tomorrow, Internet of Things and artificial intelligence will bring another revolution.

In 2017, digital landscape is dominated by the GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft). Concerning the business, digital period requires a transversal and agile management coupled with collaborative tools. Data management is one of the biggest issues for the tomorrow's organizations.

You have to analyze the environment and study the target before bringing a product to the market.

Drugs are some particular products. BtoB organizations try to meet the needs of BtoC consumers. Digital revolution, added to the crisis that the pharmaceutical industry has suffered obliges it to change of business model.

Amex helps their clients to obtain their fidelities. Siemens Building Technologies adds their buildings of captors to bring back data's to extend their service offer. Sanofi seems to be not interested by its pipeline to tomorrow cure diabetes.

The application concerns MSD France, famous for its offer of e-services and mobile applications for the health professional and for the patient. MSD France uses, for the health professional, several types of marketing digital supports: emailing (which could be sent by the organization or by the seller), banner ad on specialized websites, webconferences and remote e-detailing.

By example, Simponi[®], a drug commercialized by MSD France, benefit of several tools to enrich the action of the medical seller and to meet a target.

Key words: Digital; Pharmaceutical industry; Marketing; Communication; Multichannel; Product launch; B to B; Management; GAFA; User Experience; SEO

Les recommandations synthétisées

Ma recommandation stratégique serait de s'intéresser à une nouvelle façon de créer de la valeur en ne proposant plus de médicament mais une offre thérapeutique complète qui permettrait un suivi du patient pour améliorer sa prise en charge. Cet accompagnement doit pouvoir générer des données suffisantes à la démonstration de la valeur ajoutée de ce suivi aux organismes payeurs.

La gestion de la donnée étant une mission d'entreprise, ma première recommandation opérationnelle est de mettre en place un Data Management Platform (DMP) qui intégrera des données provenant de sources internes comme de sources externes. Les outils marketing de MSD France pouvant avoir deux types de cible, le professionnel de Santé et le patient, la DMP se doit de comporter deux volets (ou deux DMP), les données recueillies étant différentes entre la cible BtoB et la cible BtoC.

Une autre de mes recommandations est de continuer l'effort de « content marketing » déjà initié, autant à destination du grand public que du professionnel de Santé, mais de ne pas oublier que du contenu ne présente d'intérêt que s'il est facilement accessible par la cible. C'est-à-dire que le contenu ne doit plus seulement être poussé par l'emailing mais doit également être bien référencé. L'effort de référencement peut être internalisé ou externalisé, c'est de ce choix que dépendra le budget à allouer à cette tâche.

Ma dernière recommandation est que tous les points de contact existants entre MSD France et ses clients doivent être pensés pour que la navigation soit la plus claire et la plus fluide possible. Premièrement parce que cela donne une impression de professionnalisme et renvoie une bonne image de l'entreprise. Deuxièmement parce qu'un site qui n'est pas *user friendly* va être quitté beaucoup plus rapidement qu'un site agréable, et l'impact marketing des actions entreprises en est donc diminué.

Introduction

Notre société vit actuellement une révolution qui, d'après les spécialistes, est plus importante que l'arrivée de l'électricité dans les foyers : il s'agit de la révolution digitale. Pour la première fois de l'Histoire, l'entreprise accuse un retard par rapport à la société : l'employé est plus connecté dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle.

Le cas appliqué de cette thèse étant MSD France, une entreprise du médicament, un focus va être fait sur le milieu de la Santé. Les industries pharmaceutiques sont réputées moins avancées que d'autres entreprises dites *Business to Consumer* (BtoC) dans leurs actions de marketing digital.

Ce retard est dû à plusieurs raisons, l'une d'entre elles étant l'apparente « protection » que représente la lourde réglementation qui entoure le médicament. Cependant, de nombreux exemples montrent qu'aucune entreprise n'est intouchable, et même, pour aller plus loin : la réglementation pourrait pousser les concurrents à être encore plus ingénieux dans leur approche, et donc une fois qu'ils ont pris de l'avance, très difficile à rattraper.

Cependant, une prise de conscience a l'air de commencer à émerger dans les « Big Pharmas », desquelles plusieurs initiatives autour de plateformes digitales voient le jour. Le laboratoire MSD France, par exemple, est entré dans une logique de transformation digitale. L'enjeu est simple : si les Industries Pharmaceutiques ne digitalisent pas la Santé Publique, d'autres acteurs le feront. Et vu l'intérêt que les GAFAM présentent pour la Santé, la mise en marche d'un plan d'action semble assez urgente.

Nous allons commencer par nous intéresser à la manière dont nous sommes passés, en quelques années, de l'informatique au digital, ainsi qu'aux grandes évolutions annoncées dans ce domaine. Nous allons ensuite définir le paysage digital d'aujourd'hui et nous intéresser aux changements que le digital a apporté à l'entreprise.

Ensuite, nous allons rappeler les bases du lancement de produit, toujours en gardant le prisme du digital, qui, nous le verrons, va avoir une importance à plusieurs niveaux.

Pour conclure la revue de la littérature, c'est sur le marché de l'industrie pharmaceutique que nous allons nous concentrer. Le médicament n'étant pas un produit comme les autres, il faut tenir compte des spécificités de son marché et des récents bouleversements qu'il a subis pour comprendre pourquoi il change à l'heure actuelle de *business model*.

Nous allons ensuite effectuer un benchmark sur plusieurs entreprises *Business to Business* (BtoB) pour tirer des conclusions qui pourront nous être utiles dans la dernière partie, celle de l'étude du cas MSD France. Nous concluons par des recommandations applicables à l'entreprise MSD France qui répondront à la problématique : comment les entreprises pharmaceutiques peuvent-elles stratégiquement utiliser le canal digital pour accompagner la commercialisation d'un médicament ?

Cette thèse repose sur l'expérience que j'ai acquise au cours de mon stage de fin d'étude de 6 mois au sein des Laboratoires MSD France en tant qu'assistante chef de produit multicanal.

Sommaire

RESUME.....	3
ABSTRACT.....	5
RECOMMANDATIONS SYNTHETISEES	6
INTRODUCTION.....	7
REVUE LITTERAIRE Des stratégies marketing à réinventer	12
I. Etat des lieux du digital en 2017.....	13
a. L’histoire parallèle de l’informatique et du digital.....	13
i. L’ère informatique.....	13
ii. L’ère numérique	14
iii. L’ère du digital.....	15
iv. L’ère de demain : l’internet des objets et l’intelligence artificielle.....	16
b. Les acteurs du paysage digital en 2017.....	18
i. Le mobile et les applications mobiles	18
ii. Les systèmes d’exploitation, les navigateurs et les moteurs de recherche... ..	20
iii. Les réseaux sociaux	20
c. Le digital dans l’entreprise	22
i. Le digital, l’approche symbiotique de l’entreprise et du client.....	22
ii. La dimension managériale : bâtir un management digital	22
1. Une organisation décloisonnée qui exige de nouvelles compétences	23
2. De nouveaux outils collaboratifs.....	26
iii. La Big Data.....	27
II. La commercialisation d’un produit	29
a. Une bonne analyse de l’environnement	29
i. Le potentiel du marché : chercher l’océan bleu, ou mieux, l’océan gris	29
ii. Le SWOT du nouveau produit	31
iii. Les objectifs à moyen et long terme	31
b. La phase d’analyse marketing	32
i. Etudier la cible : la segmentation et le ciblage	32
ii. Etudier le produit : le positionnement.....	32
c. Le marketing mix : le digital qui transforme les 4P	33
i. Le produit	33

ii.	La distribution	33
iii.	Le prix	33
iv.	La communication	34
	1. Un nouvel objectif : être bien référencé dans les moteurs de recherche avec l'inbound marketing	34
	2. Le bon message au bon endroit au bon moment	35
	3. Une bonne expérience client qui optimise le taux de conversion	35
	4. Le marketing cross-devices	36
	5. Les nouveaux outils : les outils CRM et CLM	36
III.	Le marketing du médicament, un secteur en pleine mutation	37
	a. Le médicament, un produit pas comme les autres	37
	b. Le marketing B to B	38
	i. La position du médicament dans le marketing B to B	38
	ii. La place du digital dans le B to B	40
	1. L'appel commercial tué par le <i>social selling</i>	40
	2. L'expérience client, le seul vrai facteur clé de succès	40
	3. La réponse à un client exigeant : le <i>Persona Driven</i>	41
	4. Le e-commerce explose aussi en B to B	41
	c. Un changement de <i>business model</i> pour l'Industrie Pharmaceutique	42
	i. Un ancien <i>business model</i> à bout de souffle	42
	1. L'époque du blockbuster est révolue	42
	2. Des scandales qui entachent l'image de l'industrie pharmaceutique	43
	ii. Les changements qu'a apportés le digital	45
	1. La crise de la visite médicale telle qu'elle est à l'heure actuelle	45
	2. Les perspectives d'évolution de la visite médicale	46
	3. La place de la visite médicale dans une stratégie cross-canal	47
	4. Le digital pour le patient et le médecin	47
IV.	Les hypothèses	50
	BENCHMARK Amex, Siemens Building Technologies, Sanofi	51
I.	AMEX – Les rois du content marketing	52
	a. Le content marketing	52
	b. L'offre de service	53
	i. Resoclub	53
	ii. Extraire de la valeur de la data pour prodiguer du conseil	53
II.	SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES – L'utilisation des données dans le secteur du bâtiment	54
	a. Les entreprises manufacturières : attention au risque de banalisation	54

b.	L'appui de SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES : sa data	55
c.	SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES dans le service.....	56
d.	Le changement de <i>business model</i> qui en découle	56
III.	SANOFI et le diabète.....	58
a.	Le content marketing avec le site web sanofi-diabete.fr.....	58
b.	Les applications et le carnet digital de Sanofi-diabète	59
c.	Demain : le produit de santé connecté	60
d.	L'impact que ces actions ont eu	61
	CAS APPLIQUE MSD France	62
I.	Merck en Amérique du Nord et MSD dans le reste du monde	63
a.	MSD ou Merck dans le monde	63
b.	MSD en France	63
II.	MSD France, dans une logique de transformation digitale.....	64
III.	L'écosystème digital de MSD France	65
a.	Les sites web e-service	65
b.	L'étude Trust & Value : l'impact des services digitaux sur l'image du laboratoire	68
c.	Les applications « mobile » MSD.....	69
d.	Les actions de marketing digital à destination du professionnel de santé	70
i.	L'approved email	70
ii.	L'email marketing envoyé du siège	70
iii.	La visite à distance	70
iv.	Le Remote E-Detailing (RED)	71
v.	Les web-conférences.....	71
vi.	Les bannières publicitaires.....	71
IV.	Le digital dans le lancement de l'indication de gastroentérologie de Simponi®	72
a.	L'indication de Simponi® en gastroentérologie	72
b.	Simponi® au sein du marché de la gastro-entérologie	73
c.	Une offre de contenu pour le professionnel de Santé.....	74
d.	Accompagner le visiteur médical dans sa pratique	77
e.	Le contenu à destination du patient : l'application MyMICI	78
	LES RECOMMANDATIONS	79
I.	Cesser de vendre des médicaments mais utiliser le digital pour proposer des solutions thérapeutiques	80
II.	La DMP, l'outil idéal pour manager la data	83
III.	Un bon référencement dans l'inbound marketing	84
IV.	Améliorer l'expérience client de l'ensemble des plateformes	86
	CONCLUSION	87
	BIBLIOGRAPHIE	89
	TABLE DES FIGURES	97
	REMERCIEMENTS	99

Revue littéraire

Des stratégies marketing à réinventer

I. L'ETAT DES LIEUX DU DIGITAL EN 2018

Pour introduire l'état des lieux du Digital en 2018, une définition du terme « digital » s'impose.

Le Larousse propose de se référer à la définition du mot « numérique » pour obtenir la définition recherchée, laquelle étant « se dit de la représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen de caractères, tels que des chiffres, ou au moyen de signaux à valeurs discrètes », ou encore « se dit des systèmes, dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète, par opposition à analogique. ».

Aucune des deux définitions ne semble réellement convenir à un « *digital native* », une personne née entre 1980 et 2000 donc ayant grandi en même temps qu'internet¹, pour refléter ce qu'il utilise réellement au quotidien. Pour lui, le digital se définirait comme l'interface entre la technologie informatique et l'utilisateur, le digital ne se résumant pas simplement à l'informatique, même si leurs historiques sont intimement liés.

a. L'histoire parallèle de l'informatique et du digital²

i. L'ère informatique

Le premier ordinateur date de 1945 et s'appelait l'ENIAC (Electronic Numerator Integrator and Computer). Il est électronique, et non plus mécanique, et il est programmable.

Au commencement, il n'était programmé qu'à résoudre des calculs et déchiffrer des codes plus rapidement que ne pourrait le faire l'esprit humain. Il n'a évidemment rien à voir avec les ordinateurs d'aujourd'hui : il pesait plus de 30 tonnes et occupait 100

¹ Définition trouvée sur www.definition-marketing.com

² DARMON, Laurent. L'entreprise à l'heure du Digital [En ligne]. *Les Echos*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166993-lentreprise-a-lheure-du-digital-2069091.php>

m² d'espace. De plus, il coûtait très cher ; ces contraintes réservaient naturellement son utilisation à de grands groupes qui avaient les moyens de gérer une telle complexité.

A l'époque, l'informatique ne se résumant qu'à de la technologie, son management s'imposait de manière verticale, avec une Direction responsable de l'informatique, la « Direction des systèmes d'information », différenciée de la Direction des opérations ou de la production, chargée quant à elle du produit. Nous verrons un peu plus tard que ce n'est plus, ou du moins cela ne devrait plus être, un management d'actualité.

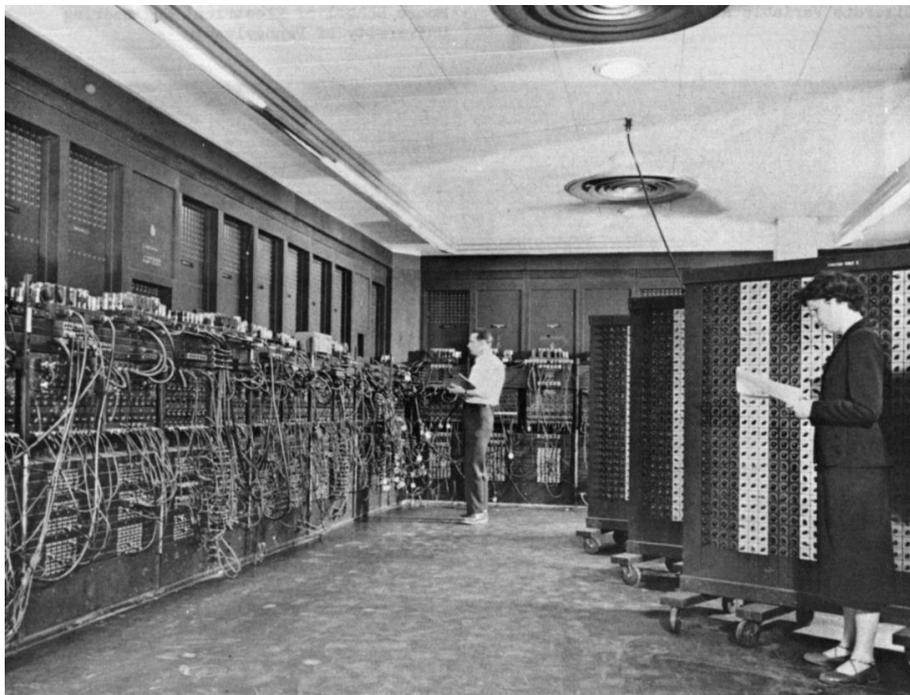


Figure 1 : L'ENIAC photographiée entre 1947 et 1955³

ii. L'ère numérique

Dans un deuxième temps, le numérique va faire son apparition avec les premiers systèmes d'exploitation : ce sont eux qui, pour la première fois, vont implémenter une interface entre l'humain et la machine.

³ Photographie trouvée sur Wikipedia

Un système d'exploitation « représente l'ensemble des programmes qui pilote les différents composants (disque dur, écran, processeur, mémoire etc...) de l'appareil informatique et lui permet donc de fonctionner »⁴. Microsoft et Apple vont, les premiers, proposer des systèmes d'exploitation au grand public, suivi par Linus Torvalds qui proposera, quant à lui, un système d'exploitation complètement libre. L'arrivée d'Internet, comme celle des systèmes d'exploitation, va dans le sens de la mise en place d'une interface entre les informations générées par la technologie informatique et le client.

iii. L'ère du digital

Nous arrivons maintenant à l'ère du digital. La différence entre le numérique et le digital réside dans le fait que le digital va placer l'utilisateur au centre de l'expérience, pendant que le numérique se concentre sur l'aspect plus technologique de l'accès aux informations.

De plus, le terme « digital » vient du latin *digitus*, qui signifie « le doigt ». Nous avons donc déjà, dans le terme, la notion d'interface tactile et intuitive que peut procurer le smartphone ou la tablette. Il est donc clair qu'avec le digital, nous passons de l'autre côté de l'écran, celui de l'utilisateur.

En fait, le numérique, c'est l'accès au digital⁵. Lorsque l'on se rend compte que le moindre smartphone contient à l'heure actuelle plus de mémoire que le premier ordinateur, on comprend que dans l'ère digitale ce n'est plus la technologie qui importe, mais bien l'expérience client.

⁴ Qu'est-ce qu'un système d'exploitation ? [En ligne]. *Astuces et Aide informatique*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : <https://www.astuces-aide-informatique.info/878/definition-systeme-exploitation>

⁵ ROPARS, Fabian. Faut-il dire numérique ou digital ? [En ligne]. *Blog du Modérateur*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/numerique-ou-digital/>

iv. L'ère de demain : l'internet des objets et l'intelligence artificielle

Celui qui, le premier, a conceptualisé l'idée de connecter à Internet les objets était Mark Weiser en 1988⁶. L'internet des objets (Internet of Things – IoT en anglais) devrait représenter un double enjeu pour les entreprises : d'une part, il va potentialiser sa productivité et de l'autre engendrer de nouveaux revenus⁷. En effet, insérer des capteurs intelligents dans les objets utilisés dans l'entreprise lui permet de générer des données d'utilisation, ce qui va permettre à l'humain de réfléchir à l'optimisation de la manière d'utiliser l'objet pour en obtenir la productivité maximale.

D'autre part, l'IoT offre la possibilité de passer d'une économie du produit à une économie de l'usage. Un produit doit être accompagné d'une offre de service permettant de réellement profiter de l'ensemble des potentialités du produit, de l'achat à sa disparition. Cette offre de service doit être génératrice de valeur. Pour beaucoup d'entreprises, le produit est déjà accompagné d'une offre de service.

Ce que change l'IoT, ce sont les informations que vont faire remonter les objets connectés et qui permettront à l'entreprise de repenser ces offres de services pour être au plus près des attentes, conscientes ou pas, des consommateurs.

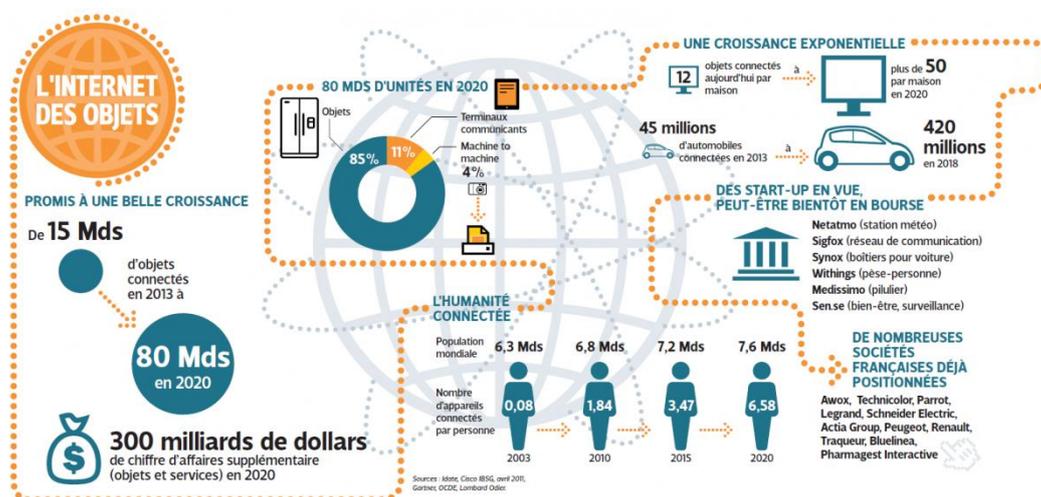


Figure 2 : Quand l'internet des objets envahit tout... même la Bourse⁸

⁶ DATTA, Shoumen Palit Austin. L'Internet des Objets : la troisième révolution industrielle. *Logique et Management*, 2015, n°3 vol. 23, pp.29-33

⁷ ASVAZADOURIAN, Fabrice. Après nos maisons, l'internet des objets va conquérir les entreprises. *Harvard Business Review*, 2016, p. 91

⁸ TILLAUX, Delphine, BARLOUTAUD, Anne, MIGNON, Caroline, CHAMPETIER, Jean-Luc. Quand l'internet des objets envahit tout... même la Bourse [en ligne]. *Les Echos*, 2014 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible

Autre révolution du futur : l'intelligence artificielle (IA) consiste à utiliser des technologies qui vont aller simuler les processus cognitifs humains. Plusieurs applications de ces technologies ont déjà vu le jour : certaines voitures sont autonomes, des chatbots peuvent répondre à nos questions et sont apprenants, et l'intelligence artificielle d'IBM Watson a réussi à poser le diagnostic d'une patiente, là où les médecins avaient jusque-là échoué.

Ces technologies nourrissent autant d'espoir que de craintes ; en effet, de nombreux chefs d'entreprise spécialistes de l'intelligence artificielle alertent l'ONU et l'opinion publique sur l'utilisation de robots armés autonomes, pouvant être utilisés sur des civils ou être « hackés ».

Cependant, même avec les réticences éthiques qu'elle engendre, l'intelligence artificielle devrait, plus rapidement qu'on ne le croit, surpasser l'intelligence humaine.

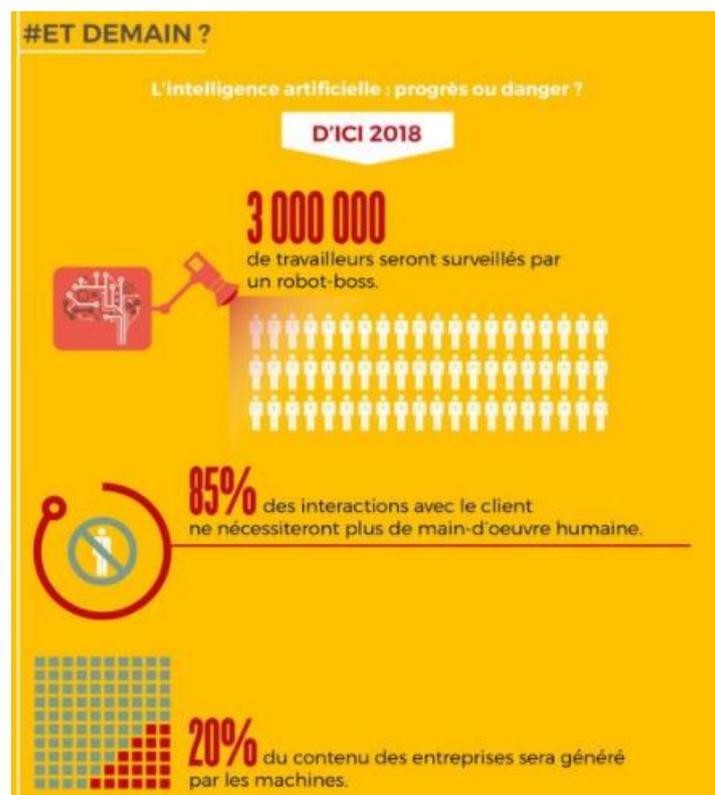


Figure 3 : L'intelligence artificielle : progrès ou danger ?⁹

sur : <https://investir.lesechos.fr/dossiers/quandlinternetdesobjetsenvahittoutmemelabourse/quand-l-internet-des-objets-envahit-tout-meme-la-bourse-986680.php#zPwPTPblisSacWc8.99>

⁹ Jusqu'où ira l'intelligence artificielle ? [en ligne]. *emedia, le blog econocom*, 2017 [consulté le 20 août 2017]
Disponible sur : <https://blog.econocom.com/blog/jusquou-ira-lintelligence-artificielle/>

Le domaine du digital est un domaine dans lequel les progrès ont été réalisés de manière non pas linéaire mais exponentielle, et ne semblent pas prêts de s'arrêter. Ces progrès techniques accompagnés de choix stratégiques d'entreprises ont défini le paysage digital d'aujourd'hui.

b. Les acteurs du paysage digital en 2018^{10,11}

i. Le mobile et les applications mobiles

L'utilisation du mobile explose : il représente maintenant 69% du temps passé sur le digital et les dépenses sur mobile ont augmenté de 47% en 2016, en faisant un levier majeur pour le e-commerce.

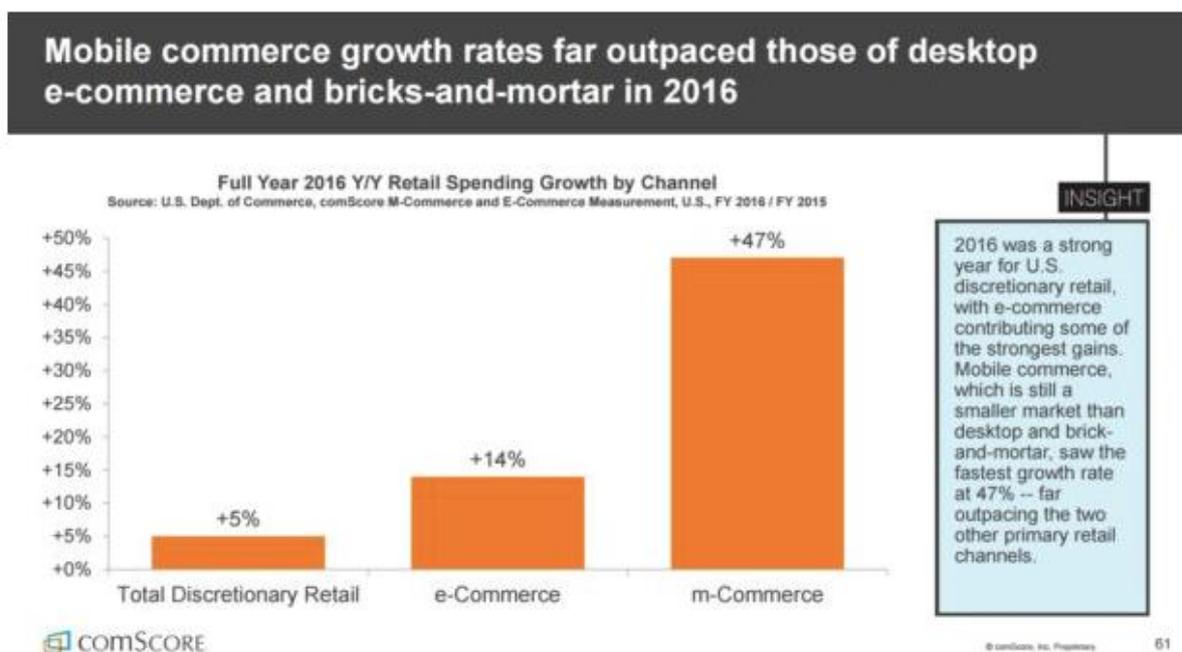


Figure 4 : L'explosion du m-commerce en 2016

L'usage de l'ordinateur portable et de la tablette, quant à lui, décline.

¹⁰ COÛFFÉ, Thomas. État des lieux du digital en 2017 : mobile, réseaux sociaux, publicité, e-commerce... [en ligne]. *Blog du Modérateur*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/etat-des-lieux-digital-2017-comscore/>

¹¹ Etude Cross-Platform Future in Focus de ComScore

Smartphone usage has doubled in the past three years, and since 2014 it's driven all of the growth in digital media time spent

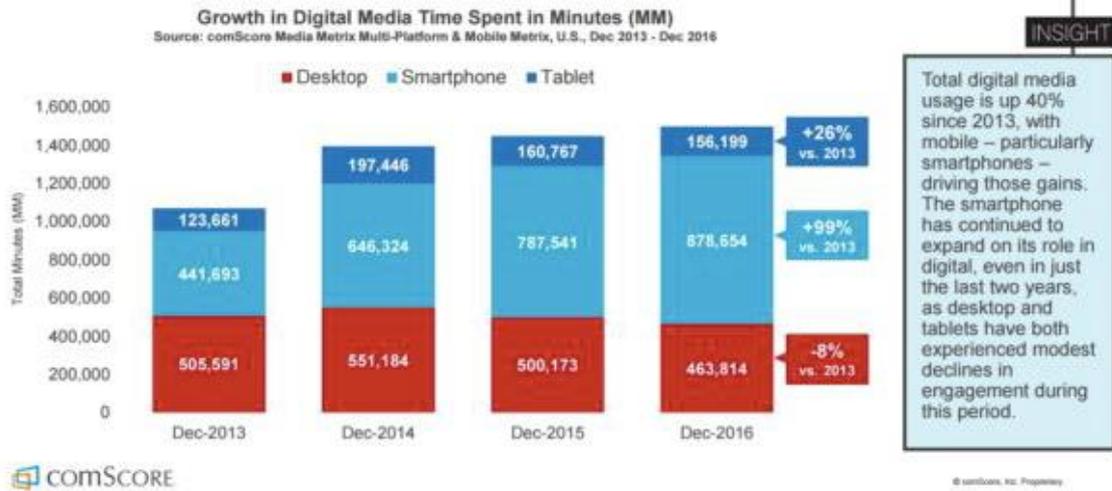


Figure 5 : Le temps passé sur les différents supports du digital

Deux acteurs des applications mobiles se démarquent largement de leurs concurrents : Facebook et Google. En effet, les 8 applications mobiles les plus utilisées leur appartiennent, comme l'indique le classement de comScore. Juste derrière, Snapchat, le réseau social des photos instantanées, se hisse à la neuvième place.

Facebook and Google own the Top 8 mobile apps and 10 of the Top 20, while Snapchat is the top app not owned by either company

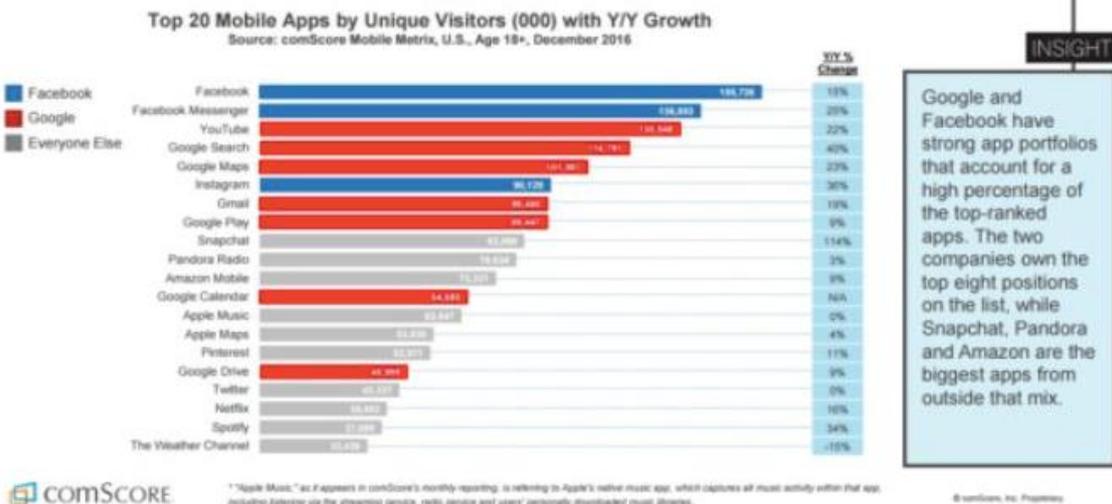


Figure 6 : Les applications les plus utilisées

ii. Les systèmes d'exploitation, les navigateurs et les moteurs de recherche

Les systèmes d'exploitation Android et iOS détiennent 97% des parts de marché. Au niveau appareil, Samsung et Apple se partagent les trois quarts du marché.

Google domine le marché des moteurs de recherche avec 64% des recherches effectuées depuis les sites Google et le navigateur Google Chrome dépasse la moitié des parts de marché des navigateurs.

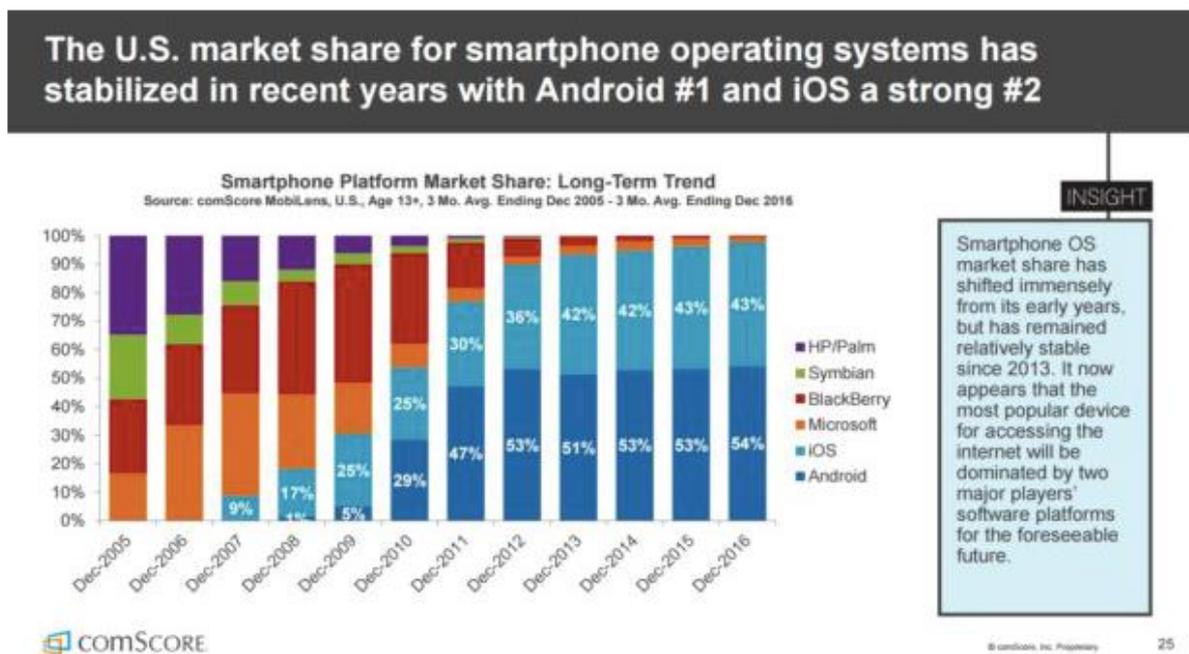


Figure 7 : L'évolution des parts de marché des différents systèmes d'exploitation smartphone

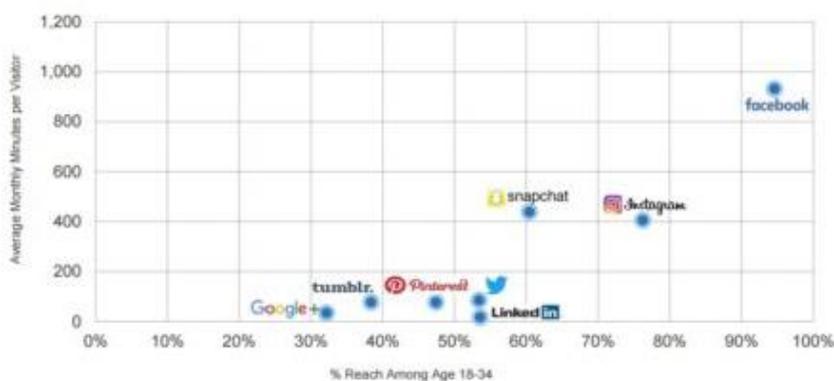
iii. Les réseaux sociaux

La consultation de réseaux sociaux est l'activité la plus pratiquée sur internet. Néanmoins, elle peut se révéler très disparate en fonction de l'âge de l'utilisateur. D'une manière générale, toutes les tranches d'âges sont maintenant présentes sur Facebook.

Les internautes les plus jeunes sont également de gros utilisateurs de Snapchat et d'Instagram (plus de six heures d'utilisation de Snapchat par mois !). Pour les internautes un peu plus âgés (plus de 35 ans), Facebook reste le seul réseau social dont ils font un usage quotidien, même si on peut également leur trouver un compte sur LinkedIn, Instagram et Twitter.

Millennials use several social networks regularly, with Facebook commanding the lead in both audience size and engagement

Age 18-34 Digital Audience Penetration vs. Engagement of Leading Social Networks
Source: comScore Media Metrix Multi-Platform, U.S., Dec 2016



INSIGHT

After Facebook, Snapchat has the highest engagement per visitor among Millennials, just slightly ahead of Instagram – which is 2nd in terms of penetration. Millennials overall have a more diverse diet of social media platforms they engage with on a regular basis.

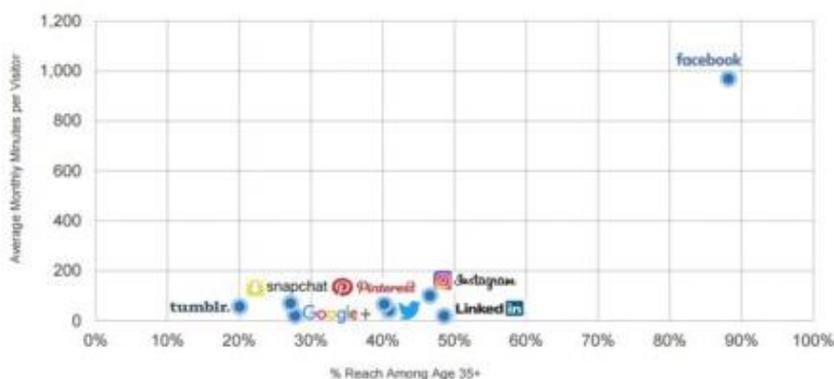
COMSCORE

© comScore, Inc. Proprietary

32

The 35+ population also uses Facebook heavily, but doesn't spread its attention across other networks to the extent Millennials do

Age 35+ Digital Audience Penetration vs. Engagement of Leading Social Networks
Source: comScore Media Metrix Multi-Platform, U.S., Dec 2016



INSIGHT

Age 35+ users show a higher relative preference for Facebook in relation to other social media platforms. They do have high penetration among several others beyond Facebook, but they don't engage with any other platforms for more than 100 minutes per month.

COMSCORE

© comScore, Inc. Proprietary

33

Figure 8 : L'utilisation des réseaux sociaux diffère en fonction de l'âge des utilisateurs

c. Le digital dans l'entreprise

i. Le digital, l'approche symbiotique de l'entreprise et du client¹²

Le digital n'est pas simplement, comme il peut être parfois entendu, un canal de communication ou de vente supplémentaire, au même titre que les canaux de communication classiques.

Le digital est l'outil qui permet à l'entreprise et au client de se rapprocher en plaçant le produit au second plan de cette relation. Les entreprises qui ont le mieux réussi dans le digital sont d'ailleurs des entreprises qui ne possèdent pas de produit mais une plateforme qui permet de réellement interagir avec le client, comme Uber, Airbnb ou Facebook.

Et si produit il y a, sa manière d'être commercialisé est aussi importante, voire plus, que le produit lui-même. Au niveau organisationnel, cela signifie que les services de productions des produits ou des services ne doivent plus être séparés de ceux de leur commercialisation.

ii. La dimension managériale : bâtir un management digital¹³

« Il ne suffit pas d'ouvrir un compte Facebook ou Twitter pour être une entreprise digitale. »¹⁴. Il s'agit en réalité d'effectuer un travail de fond sur les méthodes de travail.

Le management digital implique des changements dans l'organisation, dans les compétences et dans les outils¹⁵.

¹² DARMON, Laurent. L'entreprise à l'heure du Digital [En ligne]. *Les Echos*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166993-lentreprise-a-lheure-du-digital-2069091.php>

¹³ RAMSPACHER, Marie-Sophie. Quelques pistes pour bâtir un management digital performant [En ligne]. *Les Echos*, 2014 [consulté le 19 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/24/01/2014/LesEchos/21612-158-ECH-quelques-pistes-pour-batir-un-management-digital-performant.htm>

¹⁴ PIERRE DE GEYER, Cyril. Mutation numérique de votre entreprise : comment ne pas rater le coche. *Harvard Business Review*, 2016, p. 91

1. Une organisation décloisonnée qui exige de nouvelles compétences

Le management traditionnel, synonyme de hiérarchie pyramidale et de segmentation des compétences, ne semble plus adapté à la direction de collaborateurs qui possèdent une culture digitale.

Les grands groupes s'intéressent à « l'esprit start-up »¹⁶ : un management horizontal dans lequel « chaque employé, quel que soit son statut hiérarchique, bénéficiera de plus de libertés, d'autonomie, et de confiance vis-à-vis de ses supérieurs pour effectuer son travail »¹⁷.

Les résultats de ce type de management sont un taux d'implication supérieur, un taux d'absentéisme diminué ainsi qu'un niveau de stress plus bas de l'employé par rapport à un employé managé de manière classique. Les résultats précédemment cités permettent à l'employé d'être plus productif ce qui impacte positivement les résultats économiques de l'entreprise.

Le premier impacté dans ce changement de paradigme est, évidemment, le manager. Croire qu'un management horizontal signe la fin du poste de manager serait évidemment une erreur. Cependant, il est certain que la place du manager a changé : il est maintenant plus un coach qu'un enseignant.

Son rôle n'est plus dans la transmission verticale de savoirs mais dans la mise en confiance et dans le développement professionnel de ses collaborateurs. Il croit en ses collègues, même s'il a conscience qu'ils peuvent parfois faire des erreurs. Monsieur Brard, DRH de GDF Suez, l'explique dans son interview accordée au journal Le Monde « le pouvoir du manager (...) se fonde aujourd'hui sur sa capacité à synthétiser, à faire le lien, à interconnecter les collaborateurs ou les services

¹⁵ Pierre LAMBLIN, Christophe FORMERY, Dominique VERCOUSTRE et Armelle LEGRAND. Comment la révolution numérique transforme le management ? *Personnel*, décembre 2016, n°574, pp 48-49

¹⁶ DEVELLE, Jérick. Digital et Management, le grand écart ? [En ligne]. *Les Echos*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-142637-digital-et-management-le-grand-ecart-1172914.php>

¹⁷ PAGES, Julian. Le management libéré, le modèle parfait pour diriger sa start-up ? [En ligne]. *1001 Start-ups*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://1001startups.fr/management-libere/>

complémentaires, à reconnaître l'information unique envoyée dans de multiples mails ou des courriers complémentaires, et à créer la capacité d'échanger. Il ne distribue plus les pouvoirs mais doit faire grandir la communauté ». ¹⁸



Figure 9 : Le management dans la confiance

Autre nouveauté inhérente à la révolution digitale actuellement en marche : les entreprises doivent maintenant s'entourer d'experts du digital, des CDO (Chief Digital Officer)¹⁹. Le CDO prend en charge la transformation numérique d'une entreprise. Il est nécessaire qu'il possède au sein de l'entreprise une forte légitimité.

¹⁸ RODIER, Anne. Le numérique transforme les pratiques du management [En ligne]. *Le Monde*, 2014 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/10/17/le-numerique-transforme-les-pratiques-de-management_4508289_1698637.html

¹⁹ PAVIE, Xavier. Le Digital est un moyen, pas une fin en soi. *Harvard Business Review*, 2016, p. 88

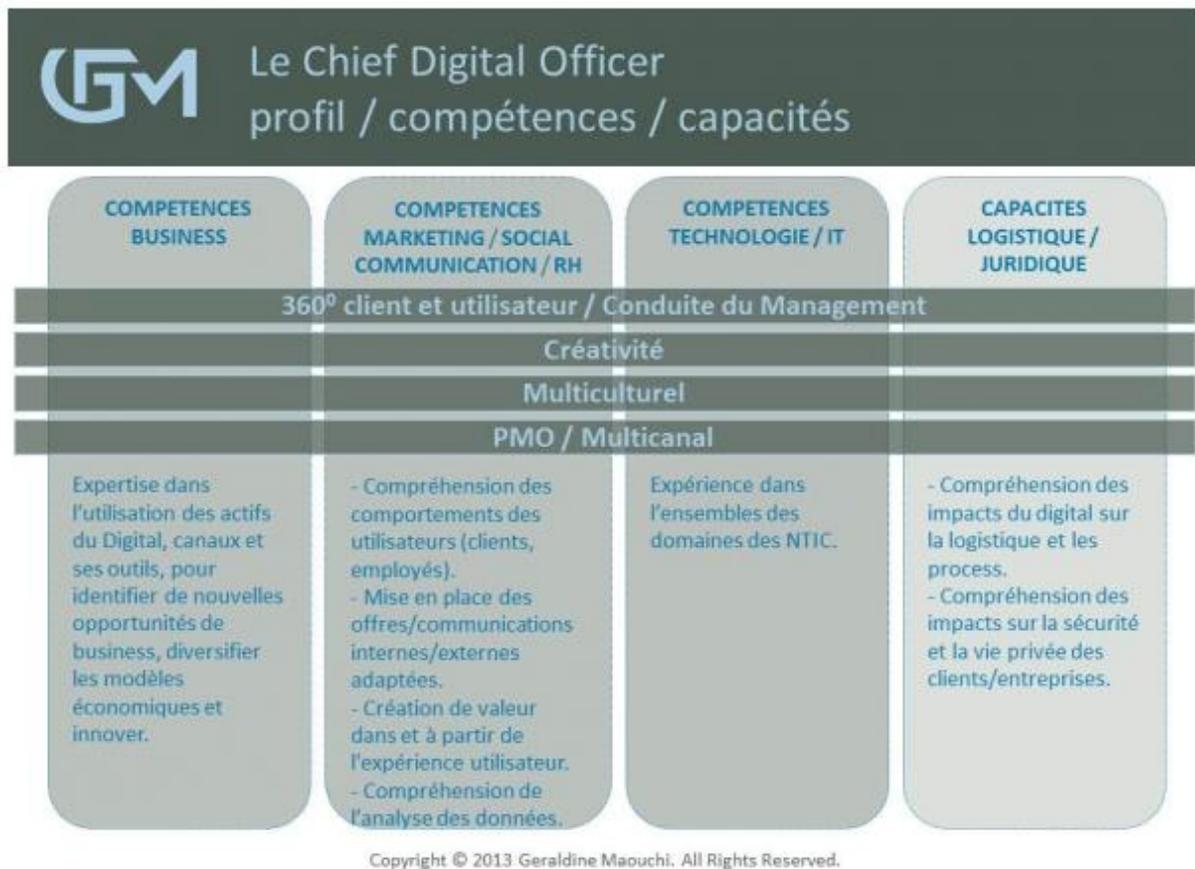


Figure 10 : Le profil, les compétences et les capacités du CDO

Le recrutement fait également partie des mutations nécessaires à la (ré)obtention de l'agilité dans l'organisation qu'exige le digital. En effet, le manager 3.0 devant maintenant « animer des Communautés et non plus de piloter des salariés »²⁰, le recrutement ne doit plus simplement prendre en compte la formation académique de la personne recrutée : il doit mêler épreuve de créativité, évaluation des potentiels d'intelligence émotionnelle et entretien collectif.

Pour recruter les talents qui sauront demain s'adapter aux évolutions digitales, le service RH d'une entreprise doit maintenant aller chercher les candidats sur les réseaux sociaux.²¹ En effet, les « talents » d'aujourd'hui n'ont plus pour modèle professionnel la carrière traditionnelle, où l'employé travaille toute sa vie pour une

²⁰ DEVELLE, Jérick. Digital et Management, le grand écart ? [En ligne]. *Les Echos*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-142637-digital-et-management-le-grand-ecart-1172914.php>

²¹ Le Digital : quelles opportunités pour les ressources humaine ? [En ligne]. Science Po [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.sciencespo.fr/executive-education/le-digital-queelles-opportunités-pour-les-ressources-humaines>

seule entreprise. Ils veulent une carrière « nomade » qui leur fera connaître plusieurs entreprises et travailler dans plusieurs pays, voir créer leur propre entreprise.

Les talents d'aujourd'hui, plus qu'un salaire, recherchent du sens dans ce qu'ils font. La gestion des ressources humaines a donc à l'heure actuelle un rôle central dans les choix qui permettront à l'entreprise d'être demain, une entreprise contemporaine à l'heure digitale.

2. De nouveaux outils collaboratifs²²

Le Digital impose de repenser les méthodes de travail, et pour ce faire une offre solide d'outils collaboratifs a fleuri. Ces outils ont une approche plus ludique que les outils de travail actuellement utilisés et favorisent le degré de collaboration auquel le nouveau management doit parvenir.

Les solutions collaboratives, également appelées Groupware « (...) regroupent différentes « briques » logicielles et technologiques permettant de travailler ensemble à distance. Accessibles depuis un poste de travail fixe ou un appareil mobile (Smartphone ou tablette), ces outils collaboratifs facilitent le partage de données et d'informations (rendez-vous, contacts, messages...) »²³.

Elles sont à l'heure actuelle une vingtaine sur le marché avec parmi elles : Evernote, Invision, etc. Evernote est un outil de prise de note et Invision facilite la présentation de visuels. En plus d'être ludiques, ces solutions permettent à chacun d'y trouver son compte, quel que soit son métier.

D'autres gros acteurs, comme Microsoft et IBM, se lancent dans la course également : Microsoft avec OfficeGraph et Delve, et IBM avec Verse. Autre outil important : Slack, qui permet de travailler en groupe en temps réel.

²² Management collaboratif : quels outils pour l'entreprise ? [En ligne]. *Abilways Digital*, [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.abilways-digital.com/magazine/management-collaboratif-quels-outils-pour-lentreprise/>

²³ Les outils collaboratifs, une nouvelle manière de travailler en entreprise. [En ligne]. *SFR Business* [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.sfrbusiness.fr/room/communications-unifiees/outils-collaboratifs-nouvelle-maniere-travailler-entreprise.html>

Ces nouvelles solutions ne doivent pas simplement être appréhendées sous l'angle de suivi de projet et de contrôle d'activité. Ils doivent être des organisateurs de travail en équipe pluridisciplinaires et décroiser les différents services pour résoudre les dysfonctionnements.



Figure 11 : Les principaux usages des outils collaboratifs²⁴

iii. La Big Data^{25,26}

La « big data » représente les données non-structurées qui proviennent du monde numérique, c'est-à-dire : les données des réseaux sociaux, les recommandations, les avis ou autres informations sur l'entreprise. Ces données, contrairement aux études ou aux panels, ne sont pas directement exploitables. Leur analyse représente un premier enjeu mais cet enjeu en vaut la chandelle car le traitement de ces données peut présenter plusieurs intérêts.

²⁴ CROCHET-DAMAIS, Antoine. Les outils collaboratifs et sociaux : des accélérateurs de projet. [En ligne]. *Le Journal du Net*, 2014 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur :

<http://www.journaldunet.com/solutions/saas-logiciel/voirin-etude-sur-les-outils-collaboratifs.shtml>

²⁵ GLADY, Nicolas. Comment bien exploiter les données. *Harvard Business Review*, 2016, pp. 98-100

²⁶ CARILLO, Kevin. Le big data, une révolution qui transforme l'entreprise en profondeur. *Harvard Business Review*, 2016, p. 101

Premièrement, l'analyse de la data est un moteur d'innovation. En effet, si une entreprise arrive à correctement traiter, stocker et analyser les données, elle sera capable d'en extraire des informations stratégiques qui lui permettront d'innover là où un besoin client se fait sentir.

Deuxièmement, les décisions managériales seront, avec la data, basées sur des faits quantifiables et mesurables et moins de place sera laissée à l'intuition humaine.

Troisièmement, l'analyse des données peut permettre, dans les cas où les technologies analytiques sont les plus avancées, d'arriver à anticiper le futur d'un business en appliquant un modèle aux données qu'il génère. Enfin, les technologies issues du Big data vont permettre de comprendre le comportement du client et de personnaliser l'approche que l'entreprise peut avoir avec lui à l'aide d'algorithmes d'intelligence artificielle.



Figure 12 : La Big Data en trois phases²⁷

²⁷ Le phénomène de la multiplication des données (Big Data) constitue-t-il un avantage ou un inconvénient pour les entreprises ? [En ligne]. *Les 50 nuances de Dave* [consulté le 20 septembre 2018]
Disponible sur : <https://50nuancesdedave.wordpress.com/2016/04/24/le-phenomene-de-la-multiplication-des-donnees-big-data-constitue-t-il-un-avantage-ou-un-inconvenient-pour-les-entreprises/>

La data risque donc bien d'être, dans un futur proche, la ressource la plus importante d'une entreprise.

Nous avons donc vu que le digital fait maintenant partie intégrante de nos vies, autant au point de vue personnel que professionnel. Nous allons maintenant étudier le lancement de produit où nous verrons que, là aussi, le digital a changé les règles du jeu.

II. LE LANCEMENT DE PRODUIT : BIEN DEVELOPPER SON PRODUIT AVANT DE LE LANCER

a. Une bonne analyse de l'environnement

i. Le potentiel du marché : chercher l'océan bleu, ou mieux, l'océan gris²⁸

La stratégie « Océan bleu » est une stratégie décrite par W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur livre « Blue Ocean Strategy » vendu à 3,5 millions d'exemplaires. Elle consiste à positionner son offre de produits ou de services dans un marché ne comportant pas ou très peu d'acteurs. Ce marché représente l'Océan bleu.

L'Océan rouge, quant à lui, représente un marché très concurrentiel. Les exemples de ce genre de stratégie sont le Cirque du Soleil, le vin australien Yellow Tail ou encore la Wii de Nitendo.

Le livre « Blue Ocean Strategy » a remporté un vif succès en vulgarisant les théories de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter qui mettait déjà l'innovation au cœur du système économique. La stratégie « Océan bleu » est devenue, grâce à cette notoriété, séduisante et utilisée.

²⁸ FRERY, Frédéric. Oubliez l'océan bleu, préférez l'océan gris. *Harvard Business Review*, 2016, p. 21

La limite de la stratégie « Océan bleu » est qu'elle n'assure qu'un avantage temporaire, car des concurrents vont rapidement venir lancer leurs offres sur le même marché s'il leur semble avantageux. Pire encore : lorsque les concurrents viendront s'installer, ils pourront étudier les erreurs commises par le pionnier et gagneront en efficacité dans leur percée sur le marché s'ils ont intégré les enseignements appris des erreurs de leurs concurrents.

Il s'agit donc de se différencier des concurrents en se positionnant sur un marché prometteur et encore inexploré mais, pour pouvoir garder l'avantage concurrentiel sur la longueur, il faut s'assurer de ne pas facilement être imitable.

Par exemple, le Cirque du Soleil a eu des imitateurs, des concurrents ont copié le positionnement du vin Yellow Tail et Sony et Microsoft ont rattrapé Nintendo.

La solution à la limite de la stratégie « Océan bleu » est la stratégie « Océan gris ». La stratégie « Océan gris » est le choix d'un marché qui figurera comme une menace aux yeux des concurrents.

Il existe différents stratagèmes pour s'assurer de ne pas être imité facilement. Pour des concurrents déjà en place, il faut proposer une offre qui oblige le concurrent à renier l'un des choix stratégiques qui lui permet de se définir. Alors que pour de potentiels nouveaux entrants, on peut choisir un positionnement dont le risque de pertes financières est important ou éthiquement contestable, utiliser des ressources exceptionnelles, breveter sa technologie, etc...

Un bon exemple d'océan gris pourrait être l'entreprise Apple lorsqu'elle s'est lancée dans l'audio sous format MP3. Ce format avait énormément de potentiel, mais Sony est restée sur l'ancien format : en effet, Sony possède une maison de disques qui est un emblème pour l'entreprise et qui la définit. Apple s'est donc positionné sur un océan gris, là où son concurrent ne pourrait le suivre car cela lui demanderait un trop gros sacrifice identitaire.

ii. Le SWOT du nouveau produit

Une fois le marché étudié (cela constitue les données externes), les paramètres internes doivent également être étudiés pour pouvoir définir une matrice SWOT qui est la meilleure façon de tester la viabilité d'un nouveau produit. Elle permet de déterminer les forces, les faiblesses, les menaces ainsi que les opportunités qui vont servir d'environnement à la sortie du nouveau produit. Le SWOT va aider à fixer des objectifs.



Figure 13 : Le SWOT, un outil précieux

iii. Les objectifs à moyen et long terme

Les objectifs de vente doivent être précisés à moyen et long terme. Ils doivent être précisés au plus juste, un objectif trop haut étant vecteur de frustration s'il n'est pas atteint, alors qu'un objectif trop bas ne va pas générer la croissance attendue pour l'entreprise et risque d'entraîner des ruptures car les stocks anticipés ne seront pas suffisants.

Une fois l'environnement étudié, nous passons à une phase d'analyse marketing.

b. La phase d'analyse marketing

i. Etudier la cible : la segmentation et le ciblage

La segmentation est l'action de découpage d'une population aux besoins hétérogènes en sous-ensembles de consommateurs qui ont des besoins homogènes selon différents critères de segmentation qui sont choisis et opérationnels.

Le ciblage est l'étape qui suit la segmentation : il s'agit de choisir un ou plusieurs segments du marché. Il existe trois grandes catégories de ciblage : la vente d'un seul produit à un seul segment (exemple : le secteur du luxe), cibler tous les segments avec un seul produit (exemple : la grande consommation) ou l'approche multi-segments (exemple : l'automobile).²⁹

ii. Etudier le produit : le positionnement

« Le positionnement s'appuie sur le produit, c'est-à-dire un bien tangible, un service, une entreprise, un organisme ou même une personne... Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit représente dans la tête du prospect » d'après les deux publicitaires, Al Ries et Jack Trout, qui, en 1972, ont pour la première fois défini ce qu'était un positionnement.

Bien positionner un produit, c'est arriver à donner une image du produit qui arrive naturellement en premier à l'esprit du consommateur lorsqu'on lui parle du marché sur lequel le produit est positionné. Le positionnement est défini en pensant au produit, à la cible et à la concurrence.³⁰

²⁹ Définitions trouvées sur definitions-marketing.com

³⁰ VAN LAETHEM, Nathalie, LEBON, Yvelise, DURANT-MEGRET, Beatrice. Chapitre V, le positionnement. [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2016 [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Positionnement-306789.htm#wbHBf27uPAWSBDUO.97>

c. Le marketing mix : le digital a transformé les 4P³¹

Pour rappel, les 4P du marketing mix sont : Product, Place, Price, Promotion.

i. Le produit

Le produit n'est plus au centre de la vente. Il est au centre d'une offre complète, et c'est cette offre qui est commercialisée. Produit et service, avec l'arrivée du digital, sont donc indissociables.

L'internet des objets et les datas qu'il engendre vont modifier l'offre de produits et de services au stade de son développement, qui sera guidée par la définition de besoins conscients ou inconscients de la population au travers de leurs habitudes « trackables ».

ii. La distribution

Le digital a ajouté un canal d'achat : le e-commerce, mais pas seulement. Il a également complété la vente physique par la possibilité d'avoir une galerie en ligne, que de nombreux clients utilisent avant de faire leur choix en magasin. Il s'agit d'une stratégie cross-canal : le nombre de points de vente est démultiplié, et le digital se fait support de l'achat et de la communication autour de cet achat.

iii. Le prix

Dans le prix également le digital a redistribué les cartes avec des tarifications qui sont dynamiques et changeantes : il s'agit de « yield management », qui permet d'automatiser une volonté d'optimiser la marge des entreprises en adaptant le prix à des données internes et externes, comme par exemple le nombre de places restantes pour l'industrie des transports.

³¹ MANO, Laurent. Marketing mix : ajouter un nouvel ingrédient. [En ligne]. *Preferendum*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.preferendum.fr/blog/marketing-mix/>

iv. La communication

Le 4^{ème} P, celui de la communication, a été profondément modifié par l'arrivée d'Internet et du Digital.

1. Un nouvel objectif : être bien référencé dans les moteurs de recherche avec l'inbound marketing

Le processus d'achat commençant toujours par une recherche sur un moteur de recherche, il est donc maintenant primordial pour une marque d'être bien positionnée lorsque le consommateur va taper un nom de produit ou un secteur, et ce, de manière durable.

La réponse à cette problématique est l'inbound marketing, qui doit être intégrée dans le plan marketing au même titre que l'outbound marketing. L'inbound marketing intervient lorsque le client potentiel est en phase de recherche. Il vise à créer du contenu de qualité qui va être en phase avec les attentes des cibles de l'entreprise.



Figure 14 : Les quatre étapes de l'entonnoir de conversion³²

Pour attirer les visiteurs et les transformer en leads, différents ingrédients sont nécessaires : produire du contenu qui soit qualitatif mais également qui possède une

³² BRUN, Kevin. Le concept d'Inbound Marketing a-t-il évolué depuis sa création ? [En ligne]. *Leptidigital*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018]
Disponible sur : <https://www.leptidigital.fr/webmarketing/evolution-concept-inbound-marketing-10324/>

bonne SEO, en anglais *Search Engine Optimisation*, c'est-à-dire un bon référencement naturel, accompagné d'une présence intelligente sur les réseaux sociaux.

2. Le bon message au bon endroit au bon moment³³

L'explosion d'Internet permet au marketing de se recentrer sur la qualité du contenu diffusé. Ce type de marketing est appelé le marketing content. Celui-ci doit être disruptif par rapport au contenu des concurrents, ludique et utile.

Il peut être exposé sur plusieurs types de support : des vidéos, des fiches ou encore sur des supports « *User Generated Content* » où la parole est laissée à l'utilisateur, comme des forums.

Le marketing content permet d'augmenter le trafic sur un site internet (qui potentiellement peut se transformer en achat) et de valoriser l'image de marque. Ce contenu sera diffusé de manière automatisée (content marketing automation) grâce à des outils d'automatisation de campagnes marketing.

3. Une bonne expérience client qui optimise le taux de conversion³⁴

Le digital recentre le marketing sur l'expérience de la recherche de la plateforme, de la communication ou de l'achat que va avoir le client.

Premièrement, le site du produit ou de la marque doit posséder un bon référencement naturel pour être facilement identifiable lors des premières recherches

³³DHRIF, Christelle. Les 10 tendances du Marketing digital en 2017 [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Diaporamas/tendances-marketing-digital-essentielles-2017-315095/optimisation-taux-conversion-315099.htm#Diapo#07x2L7pxZva0zUwF.97>

³⁴DHRIF, Christelle. Les 10 tendances du Marketing digital en 2017 [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Diaporamas/tendances-marketing-digital-essentielles-2017-315095/optimisation-taux-conversion-315099.htm#Diapo#07x2L7pxZva0zUwF.97>

d'informations de l'utilisateur. En termes de communication, pour que l'expérience soit bonne, il faut qu'elle soit omnicanale : c'est-à-dire qu'il doit exister une synergie entre les points de contact, qui sont optimisés les uns par rapport aux autres. Les messages doivent être cohérents et les informations délivrées doivent être les mêmes quel que soit le canal utilisé.

Les clients étant maintenant, grâce au digital, bien plus informés qu'auparavant, il est normal qu'ils soient au centre du marketing digital : si son expérience client est mauvaise (surtout au début du processus d'achat), il sera simple pour lui de se tourner vers les concurrents.

4. Le marketing cross-devices³⁵

Les supports technologiques d'information se sont maintenant multipliés : avant, le e-commerce était principalement pratiqué sur un ordinateur fixe. Maintenant peuvent être utilisés un smartphone, une tablette, un ordinateur portable ou un ordinateur fixe. Cependant les usages ne sont pas tous les mêmes : les « petits » outils (smartphone et tablette) sont plus facilement destinés à des contenus courts et synthétiques. Le marketing doit donc en tenir compte, ainsi que de l'explosion du m-commerce en gardant à l'esprit d'anticiper et de maîtriser le parcours client pour que l'expérience client soit la meilleure possible.

5. Les nouveaux outils : les outils CRM et le CLM

Le CRM, en anglais *customer relationship management*, consiste en la gestion de la relation entre l'entreprise et les clients au travers d'outils qui sont destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients. La base de données clients générée par le CRM va servir au CLM, en anglais *close loop marketing*. Le CLM, quant à lui, comprend deux choses : d'une part l'étude du cycle de vie du client et

³⁵DHRIF, Christelle. Les 10 tendances du Marketing digital en 2017 [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Diaporamas/tendances-marketing-digital-essentielles-2017-315095/optimisation-taux-conversion-315099.htm#Diapo#07x2L7pxZva0zUwF.97>

d'autre part les dispositifs mis en place qui vont permettre de maximiser les revenus en fonction de cette connaissance.

III. LE MARKETING DU MEDICAMENT : UN MARKETING B TO B PARTICULIER

a. Le médicament, un produit pas comme les autres

Le médicament est défini par l'article L.5111-1 du code de la Santé Publique comme « toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que toute substance ou composition pouvant être utilisée chez l'homme ou chez l'animal ou pouvant leur être administrée, en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier leurs fonctions physiologiques en exerçant une action pharmacologique, immunologique ou métabolique ». Il s'agit d'une définition européenne.

Le médicament obéit à un statut réglementaire et législatif particulier. Pour être commercialisé, il doit obtenir une AMM (autorisation de mise sur le marché) délivrée par les autorités compétentes européennes (Commission européenne) ou nationale (ANSM, agence nationale de sécurité du médicament). Pour obtenir cette AMM, les fabricants doivent démontrer que le médicament qu'ils souhaitent commercialiser présente un profil de qualité, de sécurité et d'efficacité satisfaisant.

La réglementation européenne encadre toutes les étapes de la vie du médicament : de la recherche d'une molécule au suivi de ses effets indésirables, en passant par ses étapes de production, de suivi de sa qualité ainsi que de la communication qui va entourer sa mise en vente.

Le médicament semble être, à l'heure actuelle et en Europe, l'un des produits les plus réglementés. Cette réglementation stricte se justifie par la nécessité, pour le médicament plus que pour d'autres produits, d'obtenir un degré de sécurité le plus important possible.

La promotion du médicament est également encadrée. Les commerciaux du médicament s'appellent des visiteurs médicaux et ils s'adressent aux prescripteurs. Ils ont signé une « charte de l'information professionnelle » qui garantit une information de qualité et un usage sécurisé du médicament et leurs outils promotionnels ont été contrôlés a priori de leur diffusion par l'ANSM. Les messages véhiculés sont soumis à des règles très strictes qui leur imposent de prouver leur véracité scientifique et de maintenir une grande objectivité dans leurs propos.

Après sa mise sur le marché, le médicament est surveillé dans le but de vérifier que ses effets en population réelle se révèlent bien ceux attendus lors des essais précliniques, non-cliniques et cliniques. Ce processus de surveillance est appelé pharmacovigilance.

b. Le marketing B to B

i. La position du médicament dans le marketing B to B³⁶

« Le marketing B to B, en français marketing industriel ou inter-entreprises, est le marketing des entreprises qui vendent à des professionnels (entreprises, artisans, professions libérales...), par opposition au marketing de la grande consommation qui s'adresse aux particuliers (individus et familles), appelé B to C. »³⁷

Il existe deux manières de classer le marketing B to B : la première se fait en fonction du type de client alors que la deuxième s'intéresse à l'utilisateur final.

- Les trois types de marketing B to B qui différencient les clients :
 - o Le marketing B to B de **grande diffusion** : la clientèle professionnelle est nombreuse ;

³⁶ MALAVAL, Philippe, BENAROYA, Christophe. Les spécificités du marketing B to B [En ligne] [consulté le 20 septembre 2018]

Disponible sur : https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100604540/extras/7472_chap01.pdf

³⁷ Définition trouvée sur : www.mercator-publicitor.fr

- Le marketing B to B **récurrent** : le fournisseur entretient une relation continue avec son client ;
 - Le marketing B to B de **projet** ou d'affaires : le fournisseur entretient une relation non-continue avec son client ;
- Les quatre types de marketing B to B qui différencient les utilisateurs :
- Le marketing B to B classique : il n'est pas possible d'identifier les bénéficiaires individuels ;
 - Le marketing B to B to E : les utilisateurs sont les employés de l'organisation professionnelle cliente ;
 - Le marketing B to B to C : l'organisation professionnelle cliente transforme le produit acheté et vend à l'utilisateur final un produit fini, qui est actif dans la décision d'achat ;
 - Le marketing B to B to U : l'utilisateur final est un utilisateur et non un consommateur, car il est passif dans le choix du produit ou de l'équipement qu'il utilise, choix au préalable effectué par l'organisation cliente. L'organisation cliente est, dans ce genre de marketing B to B, une entité administrative : une collectivité locale ou un gouvernement. Il convient donc de nommer ce type de marketing B to B « B to A (pour Administration) to U ». Il s'agit là du cas du médicament.

Le marketing du médicament éthique (c'est-à-dire le médicament à prescription et délivrable sur ordonnance) est un marketing B to B car la cible de communication des laboratoires pharmaceutiques est une cible professionnelle : il s'agit des Professionnels de Santé, très souvent les médecins. L'information transite via un réseau de visiteurs médicaux. L'utilisateur final, quant à lui, est le patient. Les contacts avec lui sont limités à de la communication qui concerne l'environnement ou une pathologie car seuls les médicaments que ne nécessitent pas de prescription peuvent être accompagnés d'une publicité auprès du grand public.

La distribution du médicament éthique se fait principalement via un grossiste (à 80%). Les 20% restants se font en vente directe du laboratoire au pharmacien. Le prix d'un médicament est négocié avec le comité économique des produits de santé (CEPS) et c'est l'Assurance Maladie qui va rembourser le médicament au patient.

ii. La place du digital dans le B to B

Le marketing B to B est pour l'instant resté en retrait par rapport à la mue digitale du marketing B to C. Il commence maintenant à en réutiliser les codes et techniques pour, lui aussi, utiliser le digital comme l'outil ultime de la connaissance client, en les adaptant évidemment aux problématiques du client-professionnel.

1. L'appel commercial tué par le *social selling*

90% des clients professionnels ne répondent plus aux appels commerciaux³⁸. En B to B, c'est maintenant sur les réseaux sociaux qu'a lieu le démarchage. Il a d'ailleurs complètement changé de forme : il doit maintenant être partout.

Dès le début de la recherche d'informations sur internet du client professionnel, la marque doit d'ores et déjà être positionnée comme experte, donc être bien référencée. Son profil sur les réseaux sociaux doit également refléter cette expertise. De plus, le partage de contenus susceptibles d'intéresser le client professionnel (et non pas de publicités) va permettre à la marque de créer une relation privilégiée avec son client. Ce n'est qu'avec cette démarche d'inbound marketing que le client se tournera vers l'entreprise lorsque sa décision d'achat sera prise.

2. L'expérience client, le seul vrai facteur clé de succès

Pour 80% des clients professionnels, une bonne expérience client est la principale raison qui les pousse à aller vers un fournisseur plutôt que vers un autre.³⁹ Pour l'instant, les clients professionnels se plaignent principalement de l'après-vente. Pour que les entreprises B to B parviennent à combler le gap qui les sépare d'une bonne satisfaction client, ils doivent être capables d'utiliser le canal digital pour comprendre ce que veulent leur client et ce que l'entreprise doit mettre en œuvre pour les satisfaire, ainsi que pour capter le ressenti client et contrôler la qualité de leur processus de service client.

³⁸ Etude LinkedIn/IDC 2014

³⁹ Etude SiriusDécisions

3. La réponse à un client exigeant et rare : le *Persona Driven*

Le *Persona Driven*, c'est utiliser la technologie Big Data pour récupérer des données clients qui vont servir à créer des Personas. Ces Personas vont permettre de connaître, pour chaque client professionnel, son stade de réflexion par rapport à un achat et communiquer avec lui de la bonne manière au bon endroit au bon moment, et de fait correctement gérer la pression publicitaire sur une cible.

En effet, un client professionnel en début de prospection ne nécessite pas le même accompagnement qu'une entreprise sur le point d'acheter.

4. Le e-commerce explose aussi en B to B⁴⁰

En 2020, une commande B to B sur quatre sera réalisée en ligne⁴¹. Il ne s'agit pas de cannibalisation de la vente physique, mais, si l'offre et l'entreprise sont présentées de manière suffisamment attractive, de multiplication des ventes.

De plus, certaines offres nécessitent obligatoirement du conseil à la vente : ces produits-là ne pourront pas être vendus en ligne.

Pour l'instant, 49% des professionnels préfèrent les plateformes B to C⁴². Les entreprises B to B vont donc devoir s'inspirer des techniques des e-shop B to C pour arriver à une satisfaction client aussi grande que la leur, par exemple en faisant du tracking sur le parcours de leurs clients sur le site ou en proposant une plateforme

⁴⁰ EBRARD, Quentin. L'e-commerce BtoB français va croître de 15% par an jusqu'en 2020 [en ligne]. *Journaldunet.com*, 2018 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur :

<https://www.google.fr/amp/s/www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1208628-l-e-commerce-btob-grimpe-vers-les-sommets-xerfi/%3foutput=amp>

⁴¹ Étude intitulée "Transition Numérique et commerce B to B", initiée par la Fevad en 2015, réalisée par Next Content avec la collaboration du Credoc

⁴² Étude « [Building The B2B Omni-Channel Platform Of The Future](#) » réalisée par Forrester Consulting pour Accenture et Hybris Software

intuitive et responsive, c'est-à-dire dont la lecture est toujours confortable, quel que soit le support utilisé (ordinateur, tablette ou mobile).⁴³

Mais ils ne doivent pas pour autant oublier leur cœur de cible, en pensant entièrement leur site via le prisme professionnel ; par exemple, ils doivent proposer des options de paiement adaptées aux clients professionnels et être très transparents sur les conditions de livraison. Le client doit pouvoir absolument tout retrouver sur cette plateforme, que ce soit le produit ou les services associés. La plateforme ne doit pas être pensée comme une plateforme de commerce mais comme une plateforme de service.

c. Un changement de *business model* pour l'Industrie Pharmaceutique

i. Un ancien *business model* à bout de souffle

1. L'époque du blockbuster est révolue

Un blockbuster est un médicament qui génère plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaire. L'époque des blockbusters désigne une époque où les entreprises pharmaceutiques faisaient énormément de profits grâce à quelques médicaments seulement, vendus dans le monde entier. Ce sont des années pendant lesquelles les laboratoires ont réduit leurs dépenses de recherche et de développement pour investir massivement dans le marketing.

Il s'agit maintenant d'une époque révolue car ces médicaments blockbusters sont tombés dans le domaine public et ont été génériqués. Par exemple, en 2011 Pfizer a vu Lipitor être génériqué, comme Sanofi en 2012 avec Plavix ou AstraZeneca avec Crestor en 2016. Ils ne sont évidemment pas les seuls. Cette période durant laquelle plusieurs blockbusters ont perdu leur brevet quasiment en même temps a été nommée « la falaise des brevets ».

⁴³ TAYLOR, Jennifer. Mesure de la satisfaction client : le nouvel enjeu B2B. Wizville, 2017. [consulté le 16 septembre 2018] Disponible sur : <https://wizville.fr/blog/mesure-satisfaction-client-b2b/>

Les fabricants de génériques ont récupéré la majorité des bénéfices engendrés par ces blockbusters car ils ont été encouragés par les systèmes de santé qui ont vu là la possibilité de faire des économies.

L'Industrie Pharmaceutique est donc en train de changer de manière d'innover en se diversifiant. Elle propose des solutions thérapeutiques qui sont chères mais personnalisées pour le patient atteint d'un cancer ou d'une maladie rare. Elle va se positionner dans les biotechnologies, l'industrie vétérinaire ou dans les vaccins. D'autres optent pour l'automédication, où le prix du médicament n'est plus discuté avec les organismes payeurs.

En plus de changer d'aires thérapeutiques, certaines industries changent également de pays en se positionnant dans les régions de monde où le besoin thérapeutique se fait le plus sentir.

Encore d'autres industries, quant à elles, ont décidé de contrer les génériqueurs en développant leur propre firme générique, ce qui leur permet de générer eux-mêmes leurs médicaments et donc de continuer à toucher les bénéfices du fruit de leur recherche.

2. Des scandales sanitaires qui entachent l'image de l'Industrie Pharmaceutique

La liste des scandales sanitaires qui ont défrayé la chronique ces dernières années est longue. Par exemple, en 2007, le médecin Irène Fanchon révèle au monde que le Médiator, un antidiabétique également utilisé comme coupe-faim commercialisé par le laboratoire Servier, provoquerait des valvulopathies cardiaques. Le médicament est retiré du marché en 2009 par l'agence française de sécurité sanitaire, à l'époque appelée AFSSAPS et la responsabilité du laboratoire est établie. Le Mediator serait responsable de 500 à 1200 décès (chiffres variant en fonction des études).

Ce scandale a attisé la méfiance de l'opinion publique sur les relations entre l'Industrie Pharmaceutique, les autorités sanitaires et les professionnels de Santé. En réaction, les règles se sont densifiées quant à la transparence dans les relations médecins/laboratoires. L'agence de Santé française a changé de nom, pour devenir l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament, et surtout, elle a changé de source de financement. L'argent ne vient maintenant plus des laboratoires mais de l'Etat, pour donner à l'ANSM une réelle neutralité et éviter tout conflit d'intérêt.

Autre exemple plus récent ; le Dépakine, antiépileptique commercialisé par Sanofi, est accusé de provoquer des malformations chez l'enfant, dont la mère a consommé le produit pendant sa grossesse.⁴⁴

Le résultat de ces différents scandales auprès du grand public est une mauvaise image des industries du Médicament. En effet, seulement 34% des Français déclarent avoir une bonne opinion des laboratoires pharmaceutiques. Pire encore, 65% des Français considèrent que l'ensemble des laboratoires pharmaceutiques se comportent mal (cf figure 11).

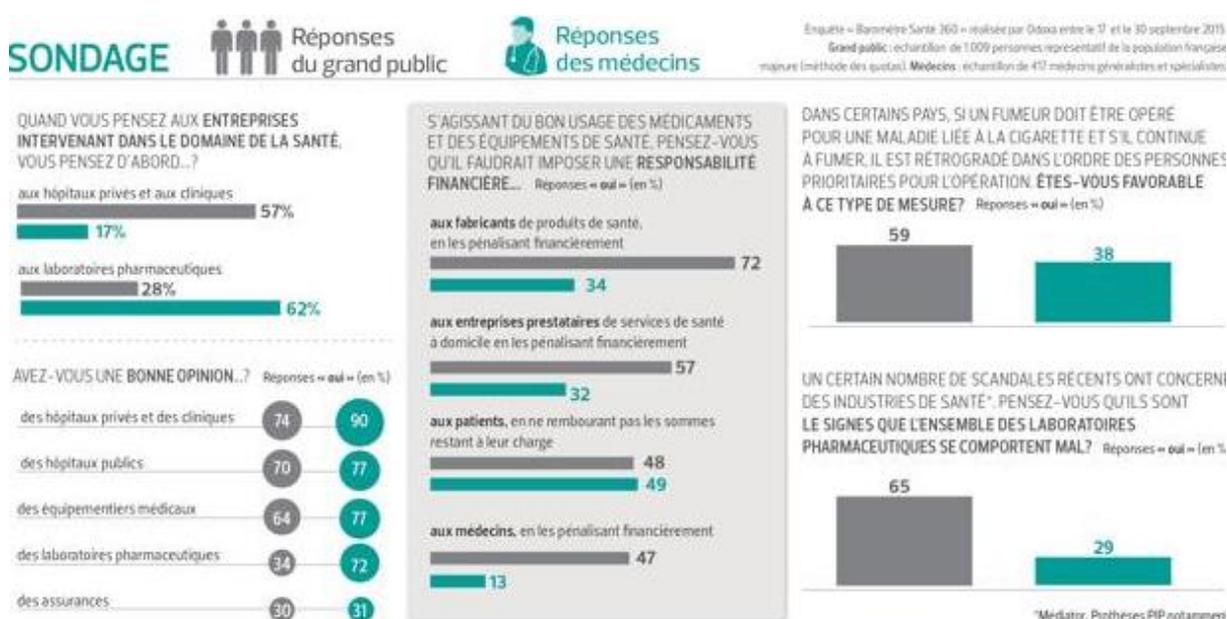


Figure 15 : Les Français se défient des laboratoires pharmaceutiques⁴⁵

⁴⁴ Labos Pharmaceutiques : ces scandales qui touchent les Français [en ligne]. *La Tribune*, 2016 [consulté le 20 septembre] Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/chimie-pharmacie/labos-pharmaceutiques-ces-scandales-qui-touchent-les-francais-588592.html?page=3>

ii. Les changements qu'a apportés le digital

Le digital a (et va) changé(er) la donne dans l'industrie pharmaceutique sur plusieurs plans : dès le développement du produit en analysant la consommation de médicaments et les résultats de Santé Publique qui en découlent pour savoir comment développer la solution thérapeutique, qui n'est d'ailleurs pas forcément un médicament mais peut aussi être un outil d'optimisation des options thérapeutiques déjà existantes.

Au niveau organisationnel aussi, le digital va venir challenger les big pharma. L'organisation qu'il exige n'est pas compatible avec les process longs et complexes actuellement en place dans l'industrie pharmaceutique. Pour obtenir un raccourcissement des délais nécessaires à une réduction du time-to-market, le management traditionnel doit laisser la place à l'agilité et à de nouvelles manières de travailler.

Malgré tout, le premier des secteurs à être impacté par la transformation digitale est la visite médicale car elle est le centre de la relation qui existe entre l'ensemble des acteurs du système de santé publique : le médecin, le laboratoire, le payeur. Le métier de visiteur médical d'hier n'a rien à voir avec celui de demain pour s'adapter au nouveau marché.

1. La crise de la visite médicale telle qu'elle est à l'heure actuelle

Le visiteur médical est chargé de faire la promotion du médicament auprès des professionnels de Santé. Entre 2004 et 2015, plus de 9100 emplois de visiteurs médicaux ont été supprimés⁴⁵. A peu près tous les grands laboratoires pharmaceutiques ont mis en place un plan social pour réduire leur effectif de force de vente.

⁴⁵ Sondage réalisé par l'Institut Odoxa pour Le Figaro, en partenariat avec Orange Healthcare et la MNH

⁴⁶ Chiffres du LEEM

Plusieurs raisons sont en cause :

- De nombreux produits ont vu leur prix baisser car ils ont été génériques ou déremboursés : leur promotion n'est donc plus génératrice de revenus pour le laboratoire ;
- Le nombre de médecins a diminué⁴⁷ : les effectifs nécessaires à leur couverture en visite médicale ont donc baissé également ;
- Les jeunes médecins ont une patientèle d'autant plus importante que le nombre de leur congénère diminue : ils n'ont donc plus le temps de recevoir le visiteur médical ;
- Le médecin, comme la population générale, n'a pas forcément une bonne image de la visite médicale, et de l'Industrie Pharmaceutique d'une manière plus générale : il attend maintenant de l'information scientifique validée qui concerne sa spécialité, mais ne veut plus être influencé par de la publicité pour un médicament.

2. Les perspectives d'évolution de la visite médicale

L'Industrie Pharmaceutique se dirige vers des marchés de niche, en traitant des pathologies rares sur lesquelles le besoin médical se fait grandement sentir.

Les nouveaux traitements sont souvent issus des biotechnologies et par conséquent sont plus coûteux en développement que leurs prédécesseurs. La visite médicale doit naturellement suivre ce courant : elle doit posséder une plus grande expertise technologique et scientifique en ses nouveaux médicaments.

De plus, le contexte de transformation digitale sociétale que nous vivons actuellement impose à la visite médicale une plus grande personnalisation dans les messages délivrés ainsi que l'accompagnement de la commercialisation du produit d'une offre de service associée.

⁴⁷ DE COMARMOND, Leila. Baisse préoccupante du nombre de médecins généralistes [en ligne]. *Les Echos*, 2018 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur :

<https://www.google.fr/amp/s/www.lesechos.fr/amp/021991715136.php>

Les nouvelles technologies ont libéré la visite médicale de la notion de présentielle au cabinet du médecin. La visite à distance, même si elle ne remplace pas intégralement la visite face-à-face pour de nombreux laboratoires à présent, semble avoir de beaux jours devant elle.

3. La place de la visite médicale dans une stratégie cross-canal

Une stratégie cross-canal est une stratégie qui va utiliser plusieurs canaux de manière simultanée, « afin de tirer profit des interactions et des synergies qui peuvent exister entre eux »⁴⁸.

Le but de la stratégie cross-canal est que le client soit accompagné du début à la fin du processus d'achat, en commençant par les premières recherches d'informations et en finissant par l'achat. Les technologies digitales de communication démultiplient les points de contact possibles avec le client.

Mais une stratégie cross-canal ne se limite pas simplement à des supports digitaux. Parmi les différents canaux utilisés, le média physique a sa place et doit la prendre. Avec des connaissances scientifiques plus solides que celles qu'il possède actuellement, le visiteur médical doit s'appuyer sur les services digitaux que le laboratoire met à sa disposition pour se positionner comme un « accompagnant thérapeutique »⁴⁹. Les outils mis à disposition des visiteurs médicaux peuvent être des outils de Close Loop Marketing, comme Veeva CRM et Veeva Vault, de Remote detailing (visite à distance) comme CoBrowse (intégré à Veeva CRM) ou encore un e-ADV, une solution de gestion de documents sur iPad.

4. Le digital pour le patient et le médecin

Il n'y a pas que pour la visite médicale que le digital change la donne. En effet, une « recherche Google » sur cinq concerne la Santé. Le patient souhaite être mieux

⁴⁸ Définition trouvée sur www.e-marketing.fr

⁴⁹ Révolution digitale : la visite médicale a-t-elle un avenir ? [en ligne]. *Healthcare innovation*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.ersinnovation.com/divers/revolution-digital-la-visite-medicale-a-t-telle-un-avenir/>

informé à propos des médicaments qui lui sont prescrits et se tourne bien souvent vers Internet pour obtenir des réponses. Malheureusement, il peut tomber sur des sites au contenu non-validé scientifiquement et anxiogène.

La demande d'applications mobiles « santé » est en forte hausse⁵⁰. « La m-santé, c'est-à-dire le domaine des applications dédiées à la santé développées pour les terminaux connectés »⁵¹ a donc sa place dans la relation que le patient entretient avec son médecin.

Il s'agit, avec ses applications, de faire collaborer les différents acteurs du parcours de soin du patient afin que celui-ci s'en voit optimisé. Plusieurs enjeux sont à la clé de ses applications : l'observance serait améliorée, le traitement se révélerait donc plus efficace et les organismes payeurs réaliseraient des économies.

Pour aller plus loin que l'application m-santé, ce sont demain les dispositifs connectés qui permettront la transmission d'informations entre le médecin et son patient. La balance connectée ou le tensiomètre connecté, pour ne citer que ceux qui existent déjà, pourront fournir des informations physiologiques en temps réel au médecin ou au patient qui souhaite surveiller au plus près ses paramètres de santé.

Les supports de communication à destination des professionnels de santé ont également été impactés par l'arrivée du digital. A leur disposition peuvent être mis des webconférences données par des spécialistes, des « serious game » pour se former ou encore des plateformes web pour regarder du contenu vidéo scientifique.

⁵⁰ Etude du LEEM : les rapports entre les Français et les médicaments

⁵¹ L'Industrie Pharmaceutique à l'heure du marketing digital [en ligne]. *Les Echos*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos-etudes.fr/news/2015/06/26/lindustrie-pharmaceutique-lheure-du-marketing-digital/>

Pour résumer :

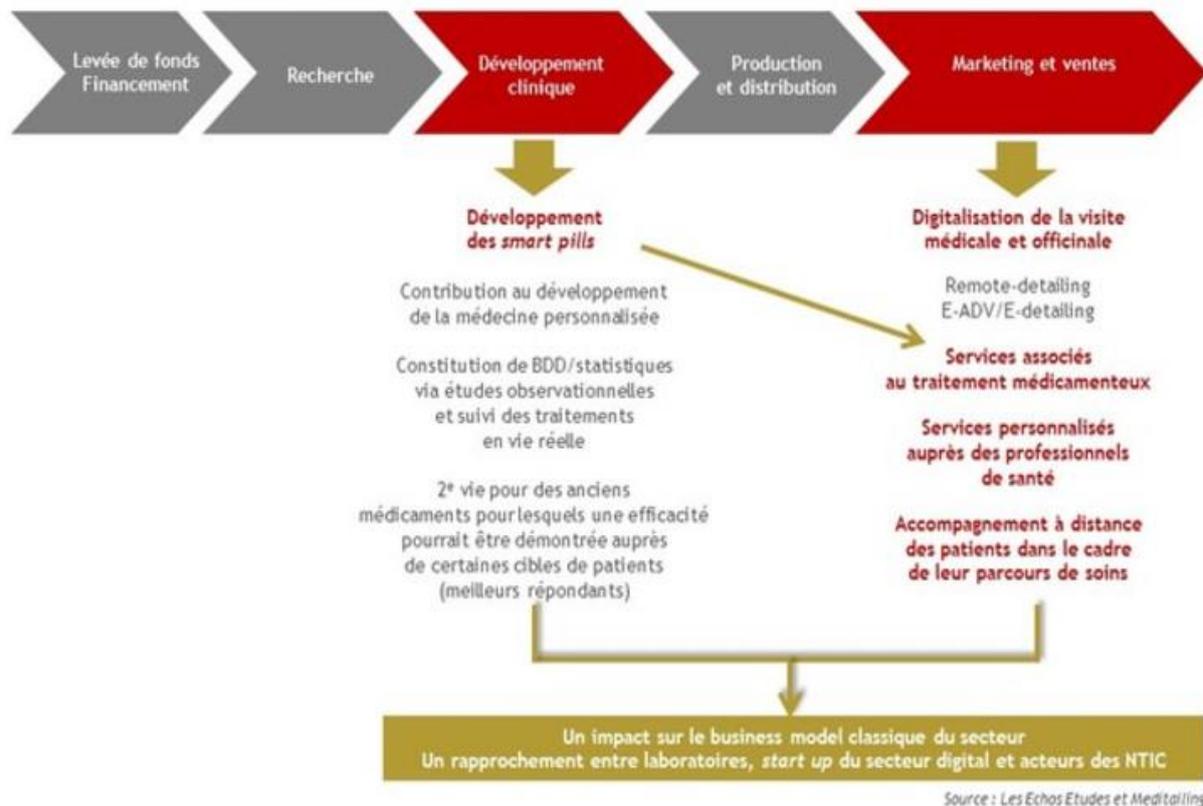


Figure 16 : Les impacts du digital sur la chaîne de valeur du secteur pharmaceutique

Pour conclure, l'ensemble des bouleversements qu'a subi l'Industrie Pharmaceutique doublé de la révolution sociétale qu'est l'arrivée du digital provoque un changement dans la manière dont cette industrie doit commercer avec l'ensemble des acteurs responsables de la Santé Publique. L'ensemble de ces analyses nous permettent d'arriver à des hypothèses.

IV. LES HYPOTHESES

La première des hypothèses est que le digital va rendre le marketing plus efficient. Premièrement, il va permettre d'analyser les comportements des clients pour produire des services dans le cadre du lancement de produits qui vont être réellement en phase avec leurs attentes, qu'elles soient conscientes ou pas⁵².

Nous détaillerons l'intérêt de cette offre de service dans la deuxième hypothèse. De plus, le marketing est plus efficient avec la synergie entre les canaux de communication optimisés les uns par rapport aux autres : il s'agit du marketing omnicanal.

La deuxième hypothèse est qu'un produit doit être accompagné d'une offre de service permettant de réellement profiter de l'ensemble des potentialités du produit, de l'achat à sa disparition. Cette offre de service doit être génératrice de valeur et elle va être mise en place sur un support digital.

Il s'agit de stratégies « Beyond the pill », à traduire littéralement par des stratégies qui vont au-delà du médicament. Ces stratégies vont permettre non plus de seulement commercer un médicament mais une solution thérapeutique complète dans laquelle le médicament ne sera qu'un élément mais en plus de personnaliser cette solution thérapeutique et de faire participer à son traitement le patient, ce qui augmente le taux d'engagement du patient et donc son observance.⁵³

⁵² DARMON, Laurent. L'entreprise à l'heure du digital. [En ligne]. Les Echos, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166993-lentreprise-a-lheure-du-digital-2069091.php#e0qE7Q1lVMaUFpJg.99>

⁵³ MOREAUX, Raphael. Le « Beyond the pill », nouvel eldorado des laboratoires pharmaceutiques ? [En ligne]. *TicPharma.com*, 2016 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.ticpharma.com/story.php?id=13>

Benchmark

AMEX

SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES

SANOFI

I. AMEX - LES ROIS DU CONTENT MARKETING

AMERICAN EXPRESS (AMEX) OPEN est une entreprise qui fournit des cartes de crédit pour d'autres entreprises. Il s'agit donc d'une entreprise BtoB. Parmi ses clients, on peut compter des groupes hôteliers, des acteurs de l'aérien, du luxe et de la distribution.

a. Le Content Marketing⁵⁴

AMEX destiné aux entreprises s'adresse par conséquent à des entrepreneurs, dont certains sont jeunes et débutent. AMEX met à leur disposition gratuitement différents types de contenus qui vont aider les jeunes entrepreneurs à développer et gérer leur entreprise. AMEX agit dans un but d'éducation.

Il peut s'agir de questions, d'images ou de vidéos. Le support sur lequel il est diffusé est sa page Facebook. De plus, AMEX répond aux questions et oriente vers son site.

En apportant du soutien et de la connaissance aux entreprises qui sont ses clients sans faire de publicité pour ses produits, AMEX crée une communauté d'entreprises et dore son image. Ses clients se souviennent qu'ils ont été aidés par AMEX sans contrepartie financière, et en retour lui sont fidèles.

De plus, des entrepreneurs qui réussissent dans le milieu des affaires sont des entrepreneurs qui sont des clients potentiels pour AMEX. Les deux partis se retrouvent gagnants.

Par exemple, ils ont lancé le "Big Break for Small Business", un concours national destiné aux petites entreprises qui devaient répondre à trois questions sur la page Facebook d'AMEX. Les gagnants ont reçu des sessions de stratégie marketing de la part de Facebook et AMEX ainsi que de l'argent pour mettre en pratique les connaissances acquises pendant ces sessions. Un des gagnants du concours a

⁵⁴ 3 exemples de campagne marketing BtoB réussies sur Facebook [en ligne]. Nile [consulté le 7 octobre 2018] Disponible sur : <https://blog.agencenile.com/blog/3-exemples-de-campagnes-marketing-btob-reussies-sur-facebook/>

rapporté une augmentation de 30% des ventes suite au concours : c'est très probablement un client qui rapportera de l'argent à AMEX plus tard.

b. L'offre de service

i. Resoclub

Rezoclub est une plateforme B to B réservée aux commerçants partenaires qui met à leur disposition des outils marketing facilement accessibles pour les aider à étendre leur clientèle.

Plusieurs types d'outils sont à disposition : il peut s'agir d'un outil de veille concurrentielle, des tarifs préférentiels d'achat d'espaces dans la presse locale, de l'aide au référencement de leur site sur le Net, de l'accès à de grandes centrales de réservation hôtelière, ou, très important, d'un accès au réseau d'affiliés American Express par le biais d'une plateforme d'échange d'offres entre commerçants.

ii. Extraire de la valeur de la data pour prodiguer du conseil

Grace à l'analyse qu'AMEX fait des données générées par les utilisateurs des cartes de paiement professionnelles AMEX agrégées, AMEX peut proposer un service de conseil : American Business Insights. Ces données représentent quand même 90 millions d'utilisateurs sur 125 marchés différents.

Ce service va conseiller les clients dans quatre principaux domaines : l'intelligence de la clientèle, de la concurrence, du marché et efficacité du marketing. Les clients professionnels ont donc une meilleure vision de leurs clients, de leurs concurrents et du marché et sont plus aptes à prendre de bonnes décisions commerciales.

Pour conclure, l'activité de conseil aux jeunes entreprises d'AMEX leur permet de rallier autour d'eux une communauté, et même si le retour sur investissement ne se fait pas immédiatement sentir il est bien présent sur le long terme. L'exemple pourrait s'appliquer aussi dans la relation que MSD entretient avec les jeunes médecins qui souhaiteront un jour s'installer en cabinet.

II. SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES - L'UTILISATION DES DONNEES DANS LE SECTEUR DU BATIMENT⁵⁵

a. Les entreprises manufacturières : attention au risque de banalisation

Les entreprises manufacturières ont, comme les autres acteurs industriels dits « traditionnels », longtemps regardé de loin les bouleversements du secteur de l'hôtellerie et du transport provoqués par de nouveaux acteurs du secteur à forte culture digitale : Airbnb et Uber pour ne pas les citer.

Ce sont maintenant eux qui doivent repenser leur manière de créer de la valeur pour leurs clients : la simple vente de matériel est devenue banale, et surtout, les nouvelles technologies facilitent l'accès au marché à un nombre croissant de nouveaux acteurs.

Ces nouveaux acteurs intègrent d'office le client au centre de leur *business model* ; c'est normal, être *client* « *centric* » fait partie de la culture des jeunes générations de *digital natives* qui montent aujourd'hui leur entreprise.

Si les entreprises déjà en place ne réagissent pas rapidement, elles vont voir leurs parts de marché diminuer et leur situation peut devenir difficile.

Pour ce faire, les entreprises doivent s'appuyer sur leur ressource la plus chère : leurs données. Grâce à l'avènement de l'IoT (Internet of Things), les entreprises manufacturières peuvent intégrer des capteurs au matériel qu'elles fournissent. Ces capteurs vont générer des données qui renseignent sur l'utilisation et l'état du produit. Les renseignements tirés des données vont permettre de développer des services qui vont compléter les produits.

⁵⁵ Article Capgemini

Ces services vont leur permettre de répondre de manière personnalisée aux besoins et attentes de leurs clients, et cela, c'est quelque chose que SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES a bien compris.

En effet, le secteur de la technologie des constructions n'a pas échappé au changement des règles du jeu : une multiplication des acteurs présents sur le marché, avec des nouveaux acteurs bien plus portés sur les services que les précédents grâce aux progrès des nouvelles technologies.

SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES a donc pris le virage en proposant des solutions et services à ses clients appuyés sur des analyses fines de leurs données.

b. L'appui de SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES : sa data

SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES a fait le choix de connecter les bâtiments qu'il commercialise avec des capteurs intégrés. Ces capteurs leur permettent d' « écouter le bâtiment parler ». Ils produisent deux téraoctets de données par jour sur la performance des bâtiments.

Pour analyser toutes ces données, ils utilisent une plateforme «d'analytics » qui va produire des « reporting » de la performance que vont utiliser les managers pour surveiller l'utilisation et l'état des bâtiments.

Mais SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES ne se contente pas d'analyser ses propres performances : régulièrement, des données issues de la concurrence viennent challenger ses résultats.

De plus, SIEMENS BUSINESS TECHNOLOGIES utilise des modèles prédictifs par les spécialistes de la gestion énergétique pour évaluer la pertinence des projets de construction qu'ils comptent mettre en place dans le futur.

c. SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES dans le service

Leurs outils d'analyse vont permettre à SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES non seulement d'optimiser les services qu'ils proposaient avant d'adopter une stratégie data-driven, mais également de proposer de nouveaux services qui concernent l'optimisation énergétique du bâtiment ainsi que des programmes de développement durable.

Dans ces programmes, le confort est également pris en compte. Par exemple, en personnalisant l'offre de service, la température et l'éclairage peuvent s'adapter automatiquement au goût de la personne présente dans l'espace de travail : le tout, sans gaspiller d'énergie. L'expérience utilisateur est alors unique. Comme toujours, ces données de préférence peuvent alors être exploitées pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments Siemens.

Encore plus important : l'analyse de la data peut aller jusqu'à sauver des vies en guidant un usager vers la sortie en cas d'urgence ou les secours vers les zones où leur aide est la plus susceptible d'être utile, toujours d'après un modèle de données prévisionnelles.

d. Le changement de *business model* qui en découle

Premièrement, les services qui découlent de l'analyse de la data chez SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES se monétisent et génèrent donc une nouvelle source de revenus. L'entreprise testerait à l'heure actuelle deux systèmes de fixation des prix. Le premier permet au client de choisir ses services « à la carte » ; le client se connecte à un portail et coche les services dont il souhaite bénéficier en fonction de ses besoins.

Il ne s'agit pas de proposer un package qui comprenne l'installation du bâtiment et les services, comme on aurait pu initialement le penser. Sur le portail peuvent également être intégrés du matériel ou des logiciels tierces (fournisseurs de software ou d'hardware) qui paient pour cette inclusion et qui apportent encore plus de services que ne le faisait déjà SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES, qui peuvent

même aller jusqu'au conseil. Le deuxième système de fixation du prix serait de ne demander une rémunération au client que si les résultats (comme l'économie énergétique) sont atteints.

De plus, les données provenant des capteurs sur le matériel technique, en y ajoutant des facteurs environnementaux, permettent à SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES d'identifier les pistes d'optimisation des coûts de maintenance.

En effet, grâce à un système de pilotage en temps réel, les problèmes peuvent être détectés plus tôt. En conséquence, ils sont détectés lorsque la situation n'est pas encore trop grave.

Grâce au digital, la résolution peut être faite à distance. Plus impressionnant encore, les analyses prédictives permettent, grâce à la data, d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se produisent. Il s'agit là d'économies significatives pour l'entreprise.

Ce nouveau *business model* renforce la relation que SIEMENS BUILDING TECHNOLOGIES a avec ses clients et les engage.

Pour conclure, l'élément à retenir de la stratégie de SIEMENS BUILDING technologies est sa capacité à capitaliser sur sa data pour améliorer autant son produit que son offre servicielle. Si MSD décidait de s'orienter dans la production d'objets connectés de Santé, il pourrait également faire remonter très facilement des données d'utilisation.

III. SANOFI ET LE DIABETE

Le diabète est un marché très concurrentiel. SANOFI propose, sur ce marché, des lecteurs de glycémie, des stylos injecteurs et des médicaments, mais pas seulement : le laboratoire propose également des outils digitaux, et demain peut-être, des produits de santé connectés.

a. Le content marketing avec le site web [sanofi-diabete.fr](http://www.sanofi-diabete.fr)

SANOFI a mis en place une plateforme web « Réussir à bien vivre avec le diabète » regroupant différents articles au contenu scientifique validé pouvant servir aux personnes diabétiques ou aux accompagnants des personnes diabétiques : www.sanofi-diabete.fr.

Le contenu est personnalisé ; en effet, en entrant sur la plateforme, la première chose demandée est le profil de l'internaute : diabétique ou proche d'un diabétique ? Si la personne est diabétique, l'âge et le type de pathologie lui est également demandés, et la page d'accueil une fois le profil validé ne sera pas exactement la même que lorsque le profil renseigné.

Le site contient de nombreuses fiches rédigées sur les différentes formes de la pathologie et son traitement, ainsi que sur toutes les mesures hygiéno-diététiques importantes dans la pathologie. Intéressant également : des fiches recettes adaptées au diabétique.

Pour les enfants, des dessins animés éducatifs expliquent la pathologie avec des termes adaptés à ce jeune public.

La plateforme présente aussi un catalogue des différentes applications disponibles pour le diabétique (pas uniquement celles développées par SANOFI). Le format est adapté à la cible et au but : dessins animés pour les enfants, infographies pour les chiffres clés, dossiers rédigés pour les adultes.

SANOFI s'est positionné, avec cette plateforme, comme un producteur de contenu, qui ne se contente pas de vendre un médicament mais va renseigner le patient sur l'environnement de la pathologie à laquelle il doit faire face.

Pour rappel, il n'est pas autorisé en France aux laboratoires pharmaceutiques de s'adresser au patient pour leur présenter le produit vendu. Seule la communication « environnement » (comprendre sur la pathologie et l'ensemble des traitements sans utiliser de nom de marque) est autorisée.

b. Les applications et le carnet digital de Sanofi-diabète

SANOFI propose deux applications à destination du patient diabétique :

- La solution Diabeo : une application web/mobile « d'accompagnement personnalisé », interactive et évolutive des patients diabétiques en schéma basal bolus pour l'adaptation des doses d'insuline en temps réel. »⁵⁶ Diabéo possède un espace à destination du patient ainsi qu'un espace à destination du professionnel de santé qui souhaite suivre son patient diabétique.

De plus, cette application permet de faire une étude scientifique sur le patient en vie réelle : Télésage, en utilisant les données récoltées sur le suivi de la maladie que le patient a renseigné depuis son smartphone.

- Mon Glucocompteur : une application mobile pour équilibrer l'alimentation. « Mon Glucocompteur vous permet de calculer vos glucides et d'estimer vos doses d'insuline rapide du repas en toute simplicité. **Mon Glucocompteur** est un compagnon pour le patient diabétique sous insuline en toutes circonstances. Que vous soyez chez vous, chez des amis ou encore au restaurant, cette application vous permet à chaque repas non seulement de calculer le nombre de glucides contenus dans votre assiette, mais aussi d'estimer la dose d'insuline rapide correspondante au repas »⁵⁷.

⁵⁶ Site officiel de Diabéo : <https://www.diabeo.fr/>

⁵⁷ Landing page de l'application Mon Glucocompteur : <https://www.sanofi-diabete.fr/mon-glucocompteur>

SANOFI offre, avec ces deux applications de santé, un accompagnement du patient autour du traitement mais également autour de son alimentation, facteur clé de succès dans le traitement du diabète.

Sur le site web sanofi-diabete.fr, également présent le suivi digital : le patient crée son carnet de suivi et le personnalise. Il remplit et suit quotidiennement dans son carnet sa glycémie et peut le sauvegarder et l'envoyer à son médecin.

c. Demain : le produit de santé connecté⁵⁸

SANOFI et Google se sont associés pour créer la coentreprise Onduo, « qui aura pour mission de concevoir et développer de nouveaux objets connectés dans le domaine du diabète »⁵⁹.

Le premier lancement est une plateforme destinée à proposer la prise en charge la plus adaptée à chaque patient grâce à l'analyse de plusieurs paramètres. Elle débutera en test aux Etats-Unis en 2018. La plateforme est principalement à destination du professionnel de santé pour l'aider dans sa prise de décision.

Pour se positionner sur le marché du diabète, SANOFI fait donc le choix, non pas de lancer un nouveau médicament comme il l'a toujours fait, mais de proposer un pont entre les différents médicaments et outils, que SANOFI ou ses concurrents ont déjà mis sur le marché.

Le dirigeant de la branche diabète de SANOFI, Stefan Oelrich, l'explique : « c'est proposer une solution globale qui connecte ces différents objets et logiciels. Certaines des technologies ou dispositifs nécessaires existent déjà, d'autres restent

⁵⁸ PAYE, Jean-Yves. Diabète : Google et Sanofi prévoient de lancer leur plateforme de médecine personnalisée en 2018 [en ligne]. *La Tribune*, 2016 [consulté le 7 octobre 2018]

Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/chimie-pharmacie/diabete-google-et-sanofi-prevoient-de-lancer-une-plateforme-de-medecine-personnalisee-en-2018-740296.html>

⁵⁹ La coentreprise de Sanofi et Google prend son envol [en ligne]. *La Dépêche*, 2016

Disponible sur : <http://www.ladepeche.fr/article/2016/09/11/2416511-sanofi-et-google-lancent-onduo-leur-coentreprise-dans-le-diabete.html>

à mettre au point mais cela ira beaucoup plus vite que le développement d'un médicament »⁶⁰.

De plus, on peut aisément imaginer que cette plateforme permettra également de récupérer de la data patients et professionnels de santé.

Autre ambition de la coentreprise Onduo : le dispositif médical connecté avec la mise sur le marché de micro-puces de suivi du patient diabétique et une pompe à insuline connectée⁶¹. Autre projet sur lequel Google travaille une industrie pharmaceutique : les lentilles médicales connectées développées avec Novartis depuis 2014.

d. L'impact que ces actions ont eu

L'application Diabeo ouvre la voie au remboursement d'application mobile de Santé, avec un avis favorable de la Haute Autorité de Santé pour son remboursement. D'après les premières estimations, elle pourrait coûter entre 30 et 70 euros, que l'on peut multiplier par les 200 000 patients ciblés.

L'impact de ces différents projets pour Sanofi est de faire remonter de la data patient ainsi qu'un meilleur suivi du patient. Un patient mieux suivi est un patient plus observant, et l'impact se voit au niveau du chiffre d'affaire des différents laboratoires fabricants des médicaments contre le diabète.

Pour conclure, la position de Sanofi sur le diabète est intéressante ; la prise de parti est que les nouvelles solutions dans cette pathologie ne se trouvent pas forcément dans les pipelines, mais peut-être dans l'optimisation de médicaments et d'outils déjà existants.

⁶⁰ DUCRUET, Catherine. Comment Sanofi et Google veulent lutter contre le diabète ? [en ligne]. *Les Echos*, 2016 [consulté le 7 octobre 2018]

Disponible sur : https://www.lesechos.fr/11/09/2016/lesechos.fr/0211275107695_comment-sanofi-et-google-veulent-lutter-contre-le-diabete.htm#P5UDh7YCcTY5rVTu.99

⁶¹ DUCRUET, Catherine. Diabète : Sanofi contre-attaque en R & D [en ligne]. *Les Echos*, 2018 [consulté le 7 octobre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/pharmacie-sante/0302057251193-diabete-sanofi-contre-attaque-en-r-d-2195547.php#inscription>

Cas appliqué

MSD FRANCE

I. MERCK EN AMERIQUE DU NORD ET MSD DANS LE RESTE DU MONDE

a. MSD dans le monde^{62, 63}

Merck & Co. Inc. (nomenclature utilisée aux Etats-Unis et au Canada) ou Merck Sharp and Dohme (MSD, nomenclature utilisée dans le reste du monde) est un laboratoire pharmaceutique américain créé en 1891 par George Merck. En 2009, MSD et les laboratoires Schering-Plough fusionnent. Cette fusion aboutit au fait qu'aujourd'hui MSD est l'un des cinq plus gros laboratoires du monde en termes de chiffre d'affaire grâce à la vente de leurs médicaments en santé humaine, santé animale et de leurs vaccins. Ils emploient 68 000 collaborateurs dans 140 pays différents et ont fait en 2016 un chiffre d'affaire de 38 milliards de dollars.

b. MSD en France

En France, MSD compte 2300 collaborateurs qui sont répartis sur 3 sites :

- MSD France à Courbevoie
- MSD Vaccin à Lyon
- Laboratoires MSD-Chibret à Clermont-Ferrand

En 2015, MSD France a réalisé un chiffre d'affaire de plus de 1,3 milliard d'euros, c'est-à-dire le plus important du groupe grâce à l'important portefeuille de produits positionnés sur de nombreuses aires thérapeutiques. Parmi les principaux, on peut trouver :

- Keytruda[®], utilisé en immunothérapie anti-cancéreuse
- Januvia[®] : premier inhibiteur de la DPP-4 dans le traitement du diabète
- Ezetrol[®] : hypocholestérolémiant
- Isentress[®] : premier inhibiteur de l'intégrase du VIH
- Zepatier[®] : premier médicament à avoir permis l'universalité de l'accès au traitement des patients atteints de l'hépatite C

En ce qui concerne les vaccins, la séparation de la co-entreprise Sanofi Pasteur – MSD en mars 2016 a permis l'établissement de la branche MSD Vaccin à Lyon en

⁶² Site officiel de MSD France

⁶³ Page Wikipédia « Merck & Co. »

Janvier 2017. Cette branche présente un portefeuille de 9 vaccins qui peuvent s'adresser au nourrisson, à l'adolescent et à l'adulte.

Parmi les principaux vaccins, nous trouvons :

- Gardasil® : le vaccin contre le cancer du col de l'utérus. Il constitue la 3ème source de revenus de MSD France, qui détient grâce à lui 80% des parts de marché pour cette indication. Un des gros challenges associés à ce produit est d'arriver à convaincre les jeunes filles de se faire vacciner. En effet, en France seulement 15% des jeunes filles sont vaccinées contre plus de 80% au Royaume-Uni.
- Zostavax® : le vaccin contre le Zona.

Mais MSD France ne se contente pas de commercialiser des médicaments ; en effet, ils sont accompagnés d'une offre importante de services digitaux.

II. MSD FRANCE, DANS UNE LOGIQUE DE TRANSFORMATION DIGITALE

MSD est considéré comme le laboratoire le plus innovant dans son approche des services et dispositifs digitaux par les médecins généralistes, comme le montre une étude réalisée par Les Echos en 2016 :



Figure 22 : MSD, leader en digital dans l'esprit des médecins

La volonté actuelle des dirigeants du laboratoire est de maintenir et creuser l'avance déjà présente afin de devenir non plus une référence dans les outils digitaux pharmaceutiques, mais une référence dans l'ensemble des entreprises du digital.

Pour ce faire, deux aires thérapeutiques ont été choisies comme pilote pour valider ou invalider certaines méthodes qui seront après reproduites en fonction des résultats sur les autres aires thérapeutiques du laboratoire. Les aires thérapeutiques pilotes sont le diabète et les vaccins.

En parallèle, les process internes à l'entreprise, pour l'instant relativement lourds et chronophages, sont actuellement réfléchis pour être allégés. La transformation digitale va également impliquer un changement dans le management et dans les espaces de travail : les locaux ont déjà commencé à être réorganisés pour passer de bureaux à open space.

III. L'ECOSYSTEME DIGITAL DE MSD FRANCE

Les buts des différents services e-santé de MSD sont de différencier MSD de la concurrence, d'apporter une valeur ajoutée aux clients afin de les fidéliser, d'élargir l'offre de MSD à d'autres domaines que celui de la vente de médicaments « pure » et de contribuer à l'optimisation du parcours de soin. Les différents services doivent agir en synergie pour que l'utilisateur/client bénéficie d'une expérience utilisateur complète.

a. Les sites web e-service

MSD met à disposition du professionnel de Santé et du grand public plusieurs sites web de service : Docvadis, PUI Infos, Comuniti, MSD Connect, Medelli et Univadis.

Docvadis propose aux médecins de créer son site web de manière très simplifiée, en seulement 5 étapes. En plus de lui permettre de lui donner de la visibilité sur le web (Docvadis assure au site internet un bon référencement), ce site web va lui permettre de communiquer à ses patients des informations logistiques (horaires, lieux d'exercice...) ainsi que de lui faire accéder à un abondant fond documentaire conçu et validé par des comités scientifiques qu'il pourra mettre en ligne à destination de ses patients. Docvadis propose également la prise de rendez-vous en ligne. Le médecin peut aussi créer ses propres fiches à destination de ses patients.

PUI Infos est un service créé pour les pharmaciens hospitaliers avec l'aide d'un board de pharmaciens hospitaliers pour coller au mieux à leurs attentes.

Le but de PUI Infos est qu'ils puissent accéder à des partages d'expériences, des actualités et des outils dédiés à leur pratique quotidienne. Ils peuvent aussi consulter l'état des stocks des médicaments MSD France, option particulièrement utile pendant la cyberattaque.

Comuniti est le réseau social dédié exclusivement aux professionnels de santé. Il leur permet de contacter des confrères quelle que soit leur spécialité médicale, de poser des questions, de partager leur expertise et leurs expériences et de collaborer avec des contacts dans des groupes de travail ou de discussion. Comuniti possède aujourd'hui 58 000 membres.

MSD Connect est un site web qui permet à des professionnels de Santé d'accéder à des actualités et des informations sur les médicaments MSD et leurs aires thérapeutiques associées. Il comporte également des services et fonctionnalités et un espace personnel « MSD & Moi » pour les interactions administratives entre le professionnel de Santé et MSD. Depuis son lancement en 2016, 2500 professionnels de Santé s'y sont inscrits.

Medelli est un site de santé grand public d'information médicale validée et certifiée par des médecins. Parmi les différents sites web d'e-services, il s'agit du seul à destination du patient. Il a vocation à prendre le contre-pied de sites web grand public dont l'information n'est pas validée scientifiquement et dont le contenu peut induire en erreur le patient. Le site présente la possibilité de trouver un médecin et de prendre un rendez-vous. Depuis son lancement en 2016, Medelli compte environ 200 000 visites par mois.

Univadis est un site internet médical dédié aux professionnels de santé et aux praticiens médicaux diplômés qui compte 220 000 inscrits en France. Il leur permet de rester informé de l'actualité médicale, de se former et d'accéder à de l'information sur les médicaments. Il a été lancé en 2004 par MSD France et est géré par Aptus Health depuis 2015. Aptus Health est une filiale de Merck & Co.

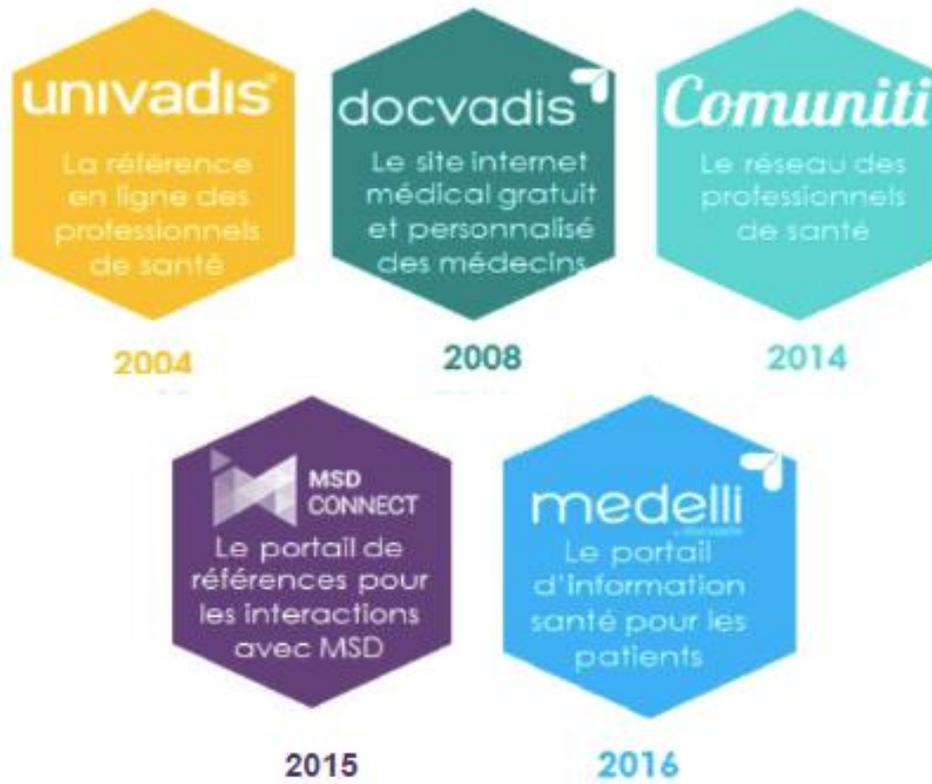
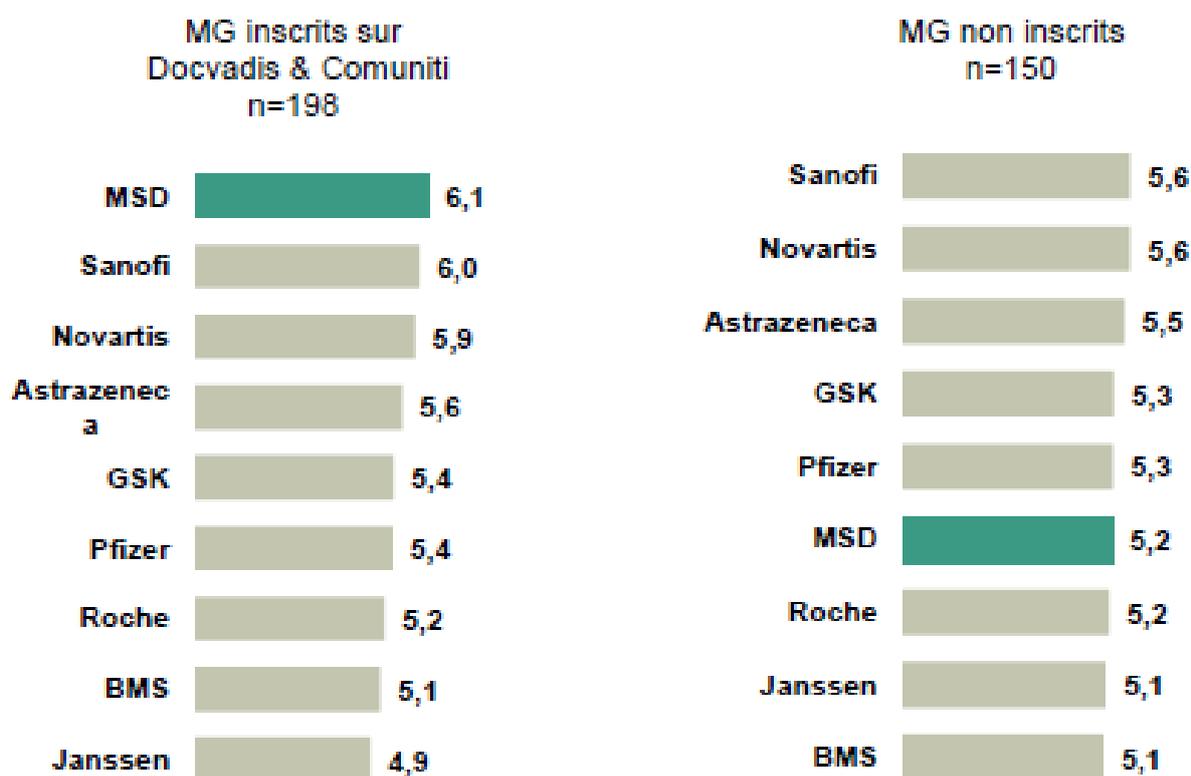


Figure 17 : L'offre d'e-services de MSD

b. L'étude Trust & Value : l'impact des services digitaux sur l'image du laboratoire

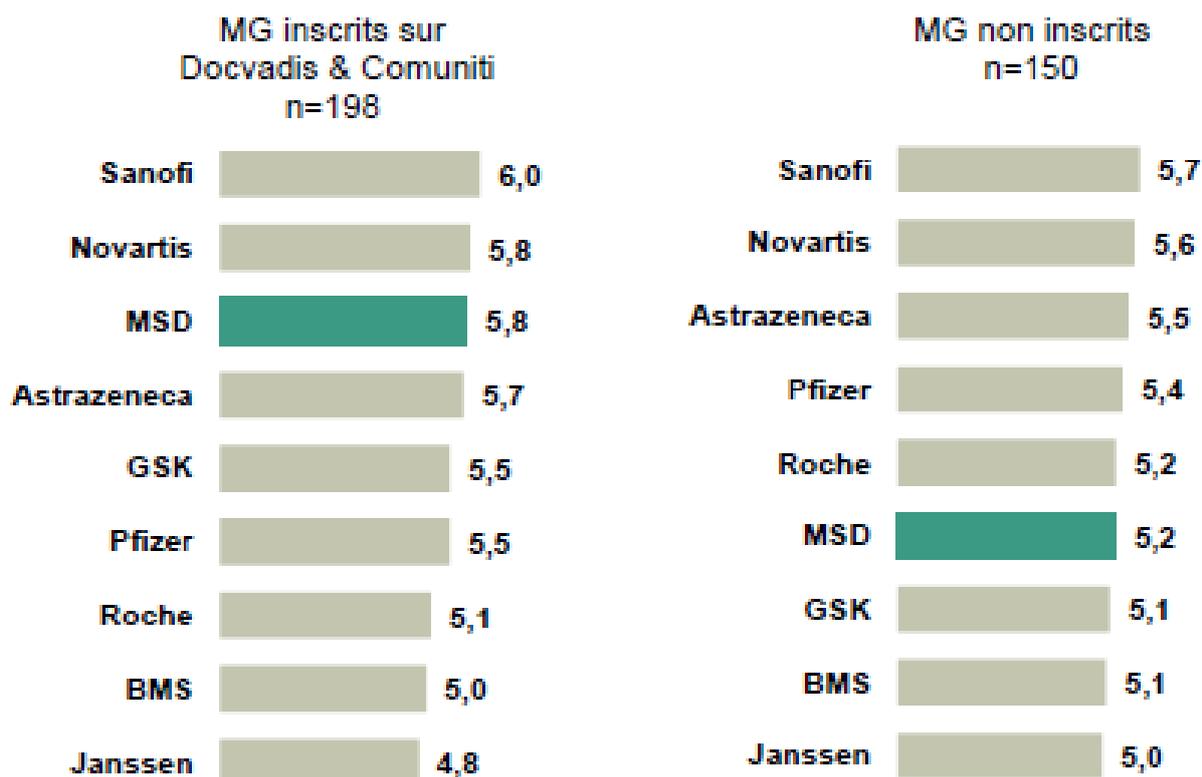
Une étude Trust & Value menée en 2016 étudie l'impact que les services digitaux peuvent avoir sur l'image que les professionnels de Santé ont de MSD.



Figures 18 et 19 : Les réponses à la question « Quel laboratoire offre des ressources Internet utiles pour ma pratique ? »

Nous pouvons observer que les professionnels de Santé inscrits à un (ou plusieurs) e-services de MSD ont placé le laboratoire MSD en *Top of Mind* lorsqu'on leur parle du laboratoire qui leur est le plus utile à leur pratique au niveau des ressources internet. Les professionnels non-inscrits placent MSD, quant à eux, en 6^{ème} position.

De même, l'inscription du professionnel de santé à un ou plusieurs e-service MSD va influencer la manière dont le professionnel de santé va avoir l'impression qu'un laboratoire aide (ou pas) le patient lorsqu'il n'est pas en consultation, comme l'indique le graphe ci-dessous :



Figures 20 et 21 : Les réponses à la question « Quel laboratoire offre des ressources Internet pour accompagner le patient au-delà de la consultation ? »

Nous pouvons donc conclure sur l'importance que peuvent avoir les e-services proposés par un laboratoire sur l'image que les professionnels de santé en ont, autant au niveau de la pratique médicale que dans l'accompagnement du patient.

c. Les applications « mobile » MSD

MSD a développé des applications mobiles à destination du patient :

- Diabetopartner accompagne le patient diabétique de type 2 dans le suivi de sa maladie ;
- Mon journal positif accompagne le patient atteint du VIH ou du VHC ;
- TUP permet de trouver un point de vente de préservatifs proche ;
- MyMICI accompagne le patient atteint de la maladie de Crohn ou de rectocolite hémorragique ;
- iChemodiary aide le patient sous chimiothérapie à suivre l'évolution de ses effets indésirables.

d. Les actions de marketing digital à destination du professionnel de santé

i. L'approved email

L'approved email est un email mis en page et fourni en contenu par les équipes Marketing, validé par les experts de validation médicale et envoyé depuis l'iPad du délégué, à sa convenance. Ce nouveau format d'email a été lancé fin 2016 et est pour l'instant plutôt concluant avec 40 000 emails envoyés en 2017 et un taux d'ouverture 2 fois supérieur à celui d'un email qui serait envoyé du siège (40% contre 20%). Le contenu de l'email peut récapituler différents messages abordés durant une visite, préparer une visite prochaine en envoyant des informations préalables au médecin ou informer le médecin sur des sujets d'actualités en lien avec sa pratique. Ce type d'email personnalise la relation que le visiteur médical peut avoir avec le médecin.

ii. L'email marketing envoyé du siège

Des campagnes e-mailing d'information sont intégrées dans certains plans marketing. Celles-ci peuvent donner des informations importantes sur le produit, tel que l'annonce du prix d'un médicament ou la parution d'un avis de transparence ; elles peuvent également informer d'une mise à jour, sur une étude clinique par exemple, ou bien renvoyer vers un contenu présent sur MSD Connect. Elles peuvent aussi parler de pathologie et présenter une application par exemple.

iii. La visite à distance

Un nouveau type d'interaction mis en place entre les délégués et les médecins est la visite à distance avec partage d'écran pour le contenu et appel téléphonique pour les explications orales. Cette interaction est appelée Co-Browse (co-navigation). Elle implique le délégué et le médecin dans une interaction à distance.

iv. Le Remote E-Detailing (RED)

La population des médecins est segmentée en fonction de son potentiel de prescription et tous les segments ne sont pas visités par les visiteurs médicaux : seuls les segments A, B et C sont visités. Parmi les populations non visitées, surtout les ciblés D, certains médecins présentent malgré tout un potentiel de prescription, même s'il est plus faible que les ciblés A, B ou C. A la suite de ce constat, MSD a lancé des opérations de visite à distance RED. Cette activité est soutenue par un prestataire externe sur une cible déterminée et en fonction des besoins. Ces besoins sont déterminés en fonction de la connaissance du client : par exemple, certaines régions vont plus présenter une population à haut risque d'une pathologie que d'autres. C'est dans ce genre de cas que l'aide d'un prestataire externe pour un besoin et pendant une durée précise se fait sentir. L'idée est donc de toucher une cible qui ne serait pas atteinte autrement. Tous les médecins n'acceptent pas ce genre de visite : les réfractaires seront retirés de la liste pour focaliser les efforts du prestataire vers les médecins ayant une appétence plus forte pour des visites qui ne se font pas en face/face.

v. Les Webconférences

MSD a mis en place un service pour le visiteur médical de webconférences : « Les rencontres MSD ». Il s'agit d'une plateforme Adobe Connect qui permet aux médecins de se former et d'échanger entre pairs. Les sessions sont conduites par des experts nationaux ou régionaux qui mènent la conférence en étant filmés et retransmis en direct à leurs collègues. Ce service est à la fois bénéfique pour les médecins car ils peuvent échanger facilement sur des sujets scientifiques ainsi que pour les délégués puisqu'il leur permet de réunir des clients éloignés géographiquement et de mettre en avant ce service innovant et moderne à haute valeur ajoutée lors des visites.

vi. Les bannières publicitaires

De l'achat d'espace publicitaire peut être fait sur des sites spécialisés médicaux et le laboratoire peut publier des bannières pour faire la promotion d'un de ces

médicaments. Le site ne doit s'adresser qu'aux professionnels de santé et son accès doit être restreint : en effet, en France la publicité d'un médicament éthique est interdite auprès du grand public. La bannière est cliquable et va renvoyer sur un site différent de celui sur lequel elle apparaît, son contenu est très souvent interactif et son format modulable.

Nous avons donc vu l'ensemble des outils sur lesquels MSD peut s'appuyer pour épauler le visiteur médical. Nous pouvons prendre en exemple ce qui se fait au travers du lancement de Simponi®.

IV. LE DIGITAL DANS LE LANCEMENT DE SIMPONI®

Simponi® est le nom commercial du Golimumab, un anticorps monoclonal humain de type IgG qui est utilisé comme immunosuppresseur dans des maladies rhumatologiques et une maladie gastroentérologique. Le lancement de Simponi® dans les indications rhumatologiques a eu lieu en 2012. Nous allons étudier ici l'équipement digital qui a accompagné le lancement de l'indication gastroentérologique qui lui a eu lieu un peu plus tard, en 2014.

a. L'indication de Simponi® en gastroentérologie

Simponi® est indiqué dans le traitement de la rectocolite hémorragique active, modérée à sévère, chez les patients adultes qui n'ont pas répondu de manière adéquate à un traitement conventionnel comprenant les corticoïdes et la 6-mercaptopurine (6-MP) ou l'azathioprine (AZA), ou chez lesquels ce traitement est mal toléré ou contre-indiqué.

La rectocolite hémorragique est une MICI (maladie inflammatoire chronique de l'intestin). Les MICI rassemblent la maladie de Crohn et la rectocolite hémorragique. Il s'agit de maladies principalement retrouvées en Amérique du Nord et en Europe. En France, les MICI représentent 250 000 malades. Le patient, dans la rectocolite hémorragique, présente des lésions au niveau du rectum et du colon.

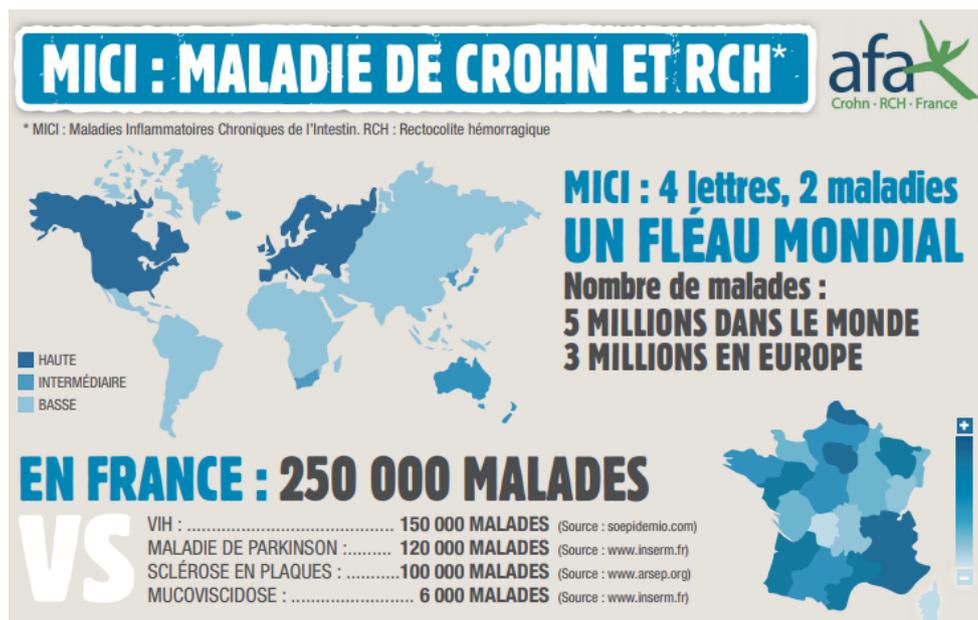


Figure 23 : Les chiffres des MICI⁶⁴

b. Simponi[®] au sein du marché de la gastroentérologie

Le marché de l'immunologie gastroentérologique est extrêmement concurrentiel. Le principal concurrent de Simponi[®] est Humira[®], qui est un médicament que les médecins ont l'habitude de prescrire, et cette habitude est très compliquée à combattre car le médecin, une fois qu'il a trouvé une solution, n'est pas forcément disposé à en changer.

La forme sous-cutanée de Simponi[®] peut avoir comme image inconsciente d'être moins efficace qu'une forme orale ou intraveineuse (fait non-démontré). Simponi[®] ne présente pas d'indication dans la maladie de Crohn (seulement dans la rectocolite hémorragique) et est nouveau sur le marché, avec un lancement pour l'indication gastroentérologie en 2014.

⁶⁴ L'infographie des MICI diffusée par l'AFA. Disponible sur : <https://www.afa.asso.fr/uploads/media/default/0001/06/af3ab51fedb283d3337775b1b94ed034c9b642a8.pdf>



Figure 24 : SWOT de Simponi® en Gastroentérologie⁶⁵

Néanmoins, Simponi® présente une étude à 4 ans de données d'efficacité, donc une étude long terme, ce qui représente un avantage concurrentiel. De plus, Simponi® n'est pas un traitement cher, il permet donc à l'assurance maladie de faire des économies. En parallèle du médicament, Simponi® est accompagné d'une offre de contenus et de services que nous allons détailler.

⁶⁵ Source interne

c. Une offre de contenu pour le professionnel de Santé

Dans une logique de Content Marketing, la commercialisation de Simponi® s'accompagne de la publication de contenus à destination du professionnel de Santé. Ce contenu est diffusé via différents formats :

- Simponi® a sa page sur MSD Connect (site web) : les médecins peuvent retrouver les indications, le bon usage, les données de tolérance, les référentiels du médicament sur cette page (liste non exhaustive).

MSD CONNECT | Explore MSD | Marine Uoatani | Profil | Se déconnecter | Assistance

DOMAINES D'EXPERTISE | MEDICAMENTS | MES SERVICES MSD | MSD & MOI

Recherche

Imprimer

Simponi® golimumab

Indications(1)

Plus de 15 ans de recul dans les biothérapies(1)

RHUMATOLOGIE

- POLYARTHRITE RHUMATOÏDE ACTIVE, MODÉRÉE À SEVÈRE, REFRACTAIRE EN ASSOCIATION AVEC LE MTX
- RHUMATISME PSORIASIQUE ACTIF ET ÉVOLUTIF, REFRACTAIRE, AVEC OU SANS MTX
- SPONDYLOARTHRITE ANKYLOSANTE ACTIVE, SEVÈRE, REFRACTAIRE
- SPONDYLOARTHRITE AXIALE NON RADIOGRAPHIQUE ACTIVE, SEVÈRE, REFRACTAIRE*

GASTRO-ENTÉROLOGIE

- RECTOCOLITE HÉMORRAGIQUE CHEZ L'ADULTE ACTIVE, MODÉRÉE À SEVÈRE, REFRACTAIRE

MON CONTACT MSD

MSD France
0 800 11 20 98
contact@msdconnect.fr

Figure 25 : La page MSD Connect de Simponi®

- Les approved emails : du contenu scientifique et validé est également présenté au médecin via les emails envoyés par le délégué sur la boîte email du médecin. Dans le cas du lancement de Simponi® en gastroentérologie, le contenu mis à disposition du visiteur médical via approved email concerne la posologie du médicament dans cette indication et détaille l'étude clinique menée sur 4 ans.

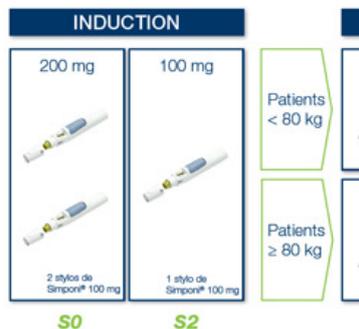
Docteur, ▾

Connaissez-vous la posologie de SIMPONI® dans le traitement de la rectocolite hémorragique, active, modérée à sévère chez les patients adultes qui n'ont pas répondu de manière adéquate à un traitement par mercaptopurine (6-MP) ou l'azathioprine toléré ou contre-indiqué ? ⁽¹⁾

Dans le traitement de la Rectocolite Hémorragique alpha par voie sous-cutanée administrée

La posologie de SIMPONI est adaptée au schéma posologique détaillé de Simponi

1 SEULE INJECTION TOUTES EN TRAITEMENT D'ENTRETIEN



> **Place de la stratégie thérapeutique (H)**
Simponi® constitue une nouvelle alternative dans le traitement de la Rectocolite Hémorragique nécessitant un traitement

> **En cas d'oubli d'une prise de SIMPONI**
L'injection oubliée doit être effectuée dès que possible à la dose pour compenser la dose oubliée. La suite du traitement doit se poursuivre de la manière suivante :

- **Retard < à 2 semaines** : injection de la dose oubliée à la date de calendrier initial.
- **Retard > à 2 semaines** : injection de la dose prévue à la date de cette injection.



Simponi®
golimumab

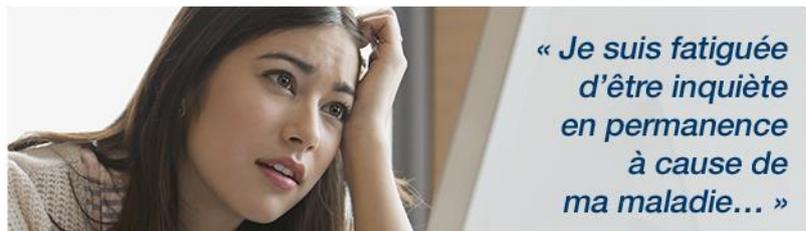
Déjà 4 ans de recul dans la RCH*

conçu pour vos patients atteints de RCH en échec d'un traitement conventionnel**

Cher Docteur BURGER,

Julie, 22 ans, est une étudiante très active qui aime voyager. Elle est atteinte de **Rectocolite hémorragiques** active, modérée** depuis presque 2 ans.

Aujourd'hui, elle a plus de 6 selles par jour avec diarrhées sanglantes. Elle n'ose plus sortir le soir avec ses amis. De plus, elle a de fortes douleurs abdominales et est fatiguée au quotidien.



Julie a été traitée par **corticoides + azathioprine**, mais malgré une augmentation des doses, **elle n'a pas répondu de façon adéquate à ces traitements**.

Ses résultats de coloscopie montrent **une inflammation marquée et des lésions muqueuses diffuses** (MAYO 2-3 endoscopie).

Vous aussi, vous avez certainement des patients tels que Julie, dont le quotidien et la qualité de vie sont très impactés par leur pathologie non contrôlée malgré un traitement conventionnel bien conduit.

Figure 26 : Les approved emails de Simponi® en Gastroentérologie⁶⁶

⁶⁶ Source interne

Le contenu à venir :

Dans les axes de développement Marketing à venir, se trouve la mise à disposition de contenu environnement pour le médecin sur MSD Connect, car il n'a pour l'instant à disposition que du contenu produit. Ce contenu environnement existe déjà sous forme du catalogue papier « Immunosimple ». Ce catalogue, format papier pour l'instant, va être repensé pour être *digital-friendly*. Il contiendra :

- Des outils de formation continue, de scoring, à l'endoscopie,
- Des actualités médicales,
- Des outils d'éducation pour le patient,
- Des services utiles à la pratique (comme Comuniti, Univadis, etc)...

d. Accompagner le visiteur médical dans sa pratique

Pour aider le visiteur médical dans sa pratique quotidienne, le siège met à sa disposition des outils innovants, qu'il n'était possible d'utiliser avant l'arrivée du digital.

- La mise en place en ce moment de Smart Suggestion : Smart Suggestion est un programme d'accompagnement du visiteur médical. Le programme va proposer, en traçant l'interaction avec le médecin grâce aux données rentrées dans Veeva, l'outil CRM, l'envoi d'un des approved email au moment qu'il lui semble opportun. Cela peut être avant la visite pour utiliser l'email comme objet d'entrée de visite, après la visite pour appuyer sur un point ou entre deux visites, pour maintenir le contact avec quelqu'un qu'on n'a pas vu pendant longtemps. Il va également suggérer des visites quand le moment lui semble opportun.
- La visite à distance Co-Browse : le visiteur médical peut maintenant faire des présentations sur Simponi ou la pathologie à distance en communiquant oralement par téléphone avec son médecin et en lui projetant en parallèle sur son ordinateur une présentation adaptée à ce format de visite. Ce format est exploré en pilote pour l'instant ; si les résultats sont concluants, il sera déployé bientôt à l'ensemble des délégués.
- Les Rencontres MSD

La mise à disposition d'outils digitaux pour le visiteur médical est accompagnée de formation.

e. Le contenu à destination du patient : l'application MyMICI

Une première version de l'application MyMICI a été lancée en 2016, à destination du patient atteint de MICI, c'est à dire soit de la maladie de Crohn, soit de la rectocolite hémorragique. Elle contient essentiellement un accès à un espace personnel qui est supporté par la plateforme Sanoïa. Le patient a accès à de nombreuses fiches d'informations à propos de sa maladie.

Dans la deuxième version de l'application qui va sortir, il y aura également des rappels de prise de traitement et de rendez-vous médicaux, avec un calendrier synchronisé au calendrier du device. Le patient pourra aussi accéder à ses propres scores médicaux. Les fiches médicales seront réorganisées en fonction de l'âge du patient (enfant, adolescent, adulte).



Figure 27 : La page d'accueil de la deuxième version de l'application MyMICI

Maintenant que nous avons observé ce que MSD France peut mettre en place comme approche multicanale auprès le médecin du médecin et du patient, nous pouvons aboutir à des recommandations pour optimiser l'approche actuelle.

Mes recommandations

**Plus de médicament,
des solutions thérapeutiques**

La DMP, l'outil idéal pour manager la data

**Un bon référencement dans l'inbound
marketing**

**Améliorer l'expérience client de
l'ensemble de ses plateformes**

I. CESSER DE VENDRE DES MEDICAMENTS MAIS UTILISER LE DIGITAL POUR PROPOSER DES SOLUTIONS THERAPEUTIQUES^{67,68,69}

Comme vu dans la bibliographie de cette thèse, le secteur pharmaceutique fait actuellement face à un certain nombre de mutations.

De nombreux blockbusters ont vu leur brevet tomber dans le domaine public et les autorités de Santé mettent une pression de plus en plus grande sur les prix des médicaments actuellement commercialisés. Ces diminutions de chiffre d'affaire ne sont pas forcément compensées par l'acquisition de nouvelles thérapies car le durcissement des réglementations qui entourent l'accès au marché font exploser leurs coûts de développement.

Différents scandales sanitaires ont déclenché une crise de confiance du grand public vis à vis des industries pharmaceutiques.

D'autre part, un grand nombre de pathologies aiguës ont été éradiquées et notre mode de vie moderne présente de nombreux facteurs de risques à développer des maladies chroniques : ce sont donc elles qui ont le plus de poids sur la santé publique. L'accent doit être mis sur la prévention ainsi que sur l'accompagnement à long terme du patient ; voir-même, envisager un accompagnement de l'ensemble des individus tout le long de leur vie, qu'une pathologie soit déclarée ou pas.

L'accès facilité aux informations qu'a permis Internet a fait évoluer les connaissances que peut présenter un patient sur sa pathologie. Il est maintenant bien plus engagé dans sa pathologie et sa prise en charge thérapeutique qu'il ne l'était auparavant.

⁶⁷ MOREAUX, Raphael. *Le « Beyond the pill », nouvel eldorado des laboratoires pharmaceutiques ?* [En ligne]. TICpharma, 2016 [consulté le 27 mai 2018]. Disponible sur : <https://www.ticpharma.com/story.php?id=13>

⁶⁸ *La stratégie beyond-the-pill : un nouveau business model* [en ligne]. CRIP Cercle de réflexion de l'industrie pharmaceutique, 2018 [consulté le 27 mai 2018].

Disponible sur : <http://lecrip.org/2018/02/19/la-strategie-beyond-pill-un-nouveau-business-model/>

⁶⁹ CHARRONDIÈRE, Hélène et SPORTISSE, Clarisse. Stratégie « beyond-the-pill » des industries pharmaceutiques : marketing de service ou nouveau business model ? [En ligne]. Les Echos, 2017 [consulté le 27 mai 2018]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-175401-strategies-beyond-the-pill-des-laboratoires-pharmaceutiques-marketing-de-service-ou-nouveau-business-model-2127296.php>

Pour finir, le secteur de la santé se diversifie dans ses acteurs en voyant apparaître des applications mobiles ou des objets connectés développés par des acteurs issus de GAFAM ou par des start-ups. Les objectifs de ces nouveaux outils peuvent être divers : informations validées, auto-suivi ou communication avec les équipes de soin, accompagnés d'une éventuelle récolte de données d'utilisation en vie réelle.

La révolution digitale de la société a modifié le rapport qu'avaient les entreprises avec leurs clients ; ce client, maintenant mobile, connecté et donc plus facilement renseigné, attend des entreprises non plus qu'elles leur proposent simplement un produit, mais une offre personnalisée dont il aura, de bout en bout, une bonne expérience utilisateur.

Dans le domaine médical, le patient ne veut plus se retrouver seul face à sa boîte de comprimés ; il veut un suivi personnalisé de son état de santé général. « Le digital (...) fournit à l'industrie pharmaceutique l'opportunité de faire évoluer son *business model* classique, en le faisant passer du statut de « développeur et fabricant de médicaments » à celui « d'offreur de solutions thérapeutiques », associant traitements médicamenteux et services personnalisés. »⁷⁰ Le changement de paradigme vient d'un changement de positionnement : ne plus voir l'individu au travers d'une pathologie mais prendre en compte l'ensemble des paramètres dans lesquels il vit : son environnement social et géographique, son autonomie, son âge, son mode de vie, etc.

Il faut donc que les différentes entreprises du médicament commencent ou continuent à mettre à disposition du client des services additionnels qui soient liés, de près ou de loin, à leur produit, le médicament. Ce dernier n'est plus, en fait, qu'un seul des composants du parcours de soin, de santé voire de vie du patient. Lorsque l'industrie pharmaceutique décide de s'adresser un peu plus à son utilisateur, le patient, elle devient *patient centric*.

⁷⁰ L'industrie pharmaceutique à l'heure du digital [en ligne]. *Les Echos*, 2013 [consulté le 20 août 2018]
Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/10/31/cercle_83451.htm

Ces services peuvent être sous la forme d'une plateforme de suivi de données médicales, de dispositifs médicaux connectés ou d'applications mobiles qui vont favoriser l'observance.

De plus, ces outils personnalisent l'approche et engagent dans leur traitement les patients 2.0, désireux de choisir et participer à leur prise en charge. Ils doivent être pensés pour répondre à des objectifs précis, car les services à proposer ne seront pas les mêmes en fonction de si l'objectif est d'améliorer une image de marque ou d'augmenter les ventes.⁷¹ Un article des Echos classe ces solutions en 4 grandes catégories :

- Les services développés à destination exclusivement des professionnels de santé ;
- Les solutions proposées aux patients pour les aider à mieux gérer leur traitement et appréhender leur maladie ;
- Les démarches destinées à favoriser les interactions entre patients et professionnels de santé ;
- Les actions s'inscrivant dans le cadre des priorités de santé publique et/ou des parcours de soins.

Ces solutions, une fois mises en place, devraient améliorer l'efficacité de la prise en charge du patient et sa qualité de vie. Ces progrès devront être mesurés grâce à des études d'impact dans le but de démontrer aux financeurs de la Santé, surtout à l'Assurance Maladie, les bénéfices sur la Santé Publique que ce genre d'initiatives peuvent avoir, sur l'observance par exemple. Les laboratoires doivent, rapidement, être capables de faire remonter des données obtenues en vie réelle mais également de correctement les analyser et les exploiter.

Cela va dans le sens des dernières déclarations d'Agnès Buzin : « je veux renforcer l'incitation financière à la qualité en intégrant des indicateurs de résultat clinique ». Il semblerait que les Autorités de Santé souhaitent voir de la part des laboratoires plus d'engagement dans ce qu'il adviendra, dans la vraie vie, de leurs molécules. Bientôt, il est probable que le prix du médicament pourra varier en

⁷¹ Capgemini Consulting, Uberiser votre business : une transformation inévitable pour le Journal of Marketing Revolution, hiver 2015/2016

fonction des services rendus qui l'entourent et de la capacité que le laboratoire aura de démontrer sa valeur en vie réelle et plus (quasiment) seulement en essais cliniques. Les services *Beyond the pill* seront donc, directement ou indirectement, remboursés aussi. Cesser donc de rembourser une boîte de médicament mais rembourser un service rendu à la population.

II. LA DMP, L'OUTIL IDEAL POUR MANAGER LA DATA

Au sein des Laboratoires MSD, il existe différentes *Business Unit* (Hôpital, Oncologie, Diabète, etc) qui représentent des aires thérapeutiques et ces *Business Unit* comportent différents services (Marketing, Médical, Réglementaire, Market Access, etc). Or, chacune de ces « *Business Units* » et chacun de ces services sont générateurs de données qui sont stockées séparément. Afin de rassembler ces données, une solution pourrait être de créer une « Data Management Platform » qui agrégerait les données issues de chaque *Business Unit* et de chaque service, mais pas seulement ; des données externes peuvent (et doivent) également être intégrées.

Ces données externes peuvent comprendre des données de *profiling* grâce au rachat de cookies trouvés sur Facebook/Google ou sur des blogs ou encore des données « patients » fournies par des instituts de Santé partenaires. Autre grande source d'informations : les forums sur lesquels les patients échangent à propos de leur Santé. Au niveau des sources de données internes, elles peuvent être récupérées grâce à l'outil de CRM (*Customer Relationship Management*) mis à disposition des visiteurs médicaux (Veeva) ou via des outils patients, principalement des applications mobiles. Si MSD décide, comme d'autres laboratoires, de se lancer dans les objets connectés de Santé, ce sera également une source de data.

La clé dans le management de la data-révolution va être de sauter les obstacles inhérents à la culture actuelle des entreprises du médicament. La hiérarchie doit insuffler un changement dans les mentalités : en effet, le partage des données doit être accompagné d'un esprit de transparence et de coopération au sein des équipes.

Ces datas, une fois récoltées, vont se révéler utiles à plusieurs étapes de cycle de vie du médicament. Pour la recherche et le développement clinique d'une molécule, la data va nous permettre d'augmenter en efficacité et donc de gagner du temps en détectant des signaux « faibles » d'effets indésirables sur les sujets des essais cliniques, que le modèle aura au préalable comparé avec les effets rapportés sur les réseaux sociaux. Au moment de la commercialisation du médicament, l'analyse de la data va permettre une personnalisation du message adressé au prescripteur et la mise en évidence d'insights « patients » qui vont amener à une réflexion autour de l'offre servicielle qui va accompagner le produit.

III. UN BON REFERENCEMENT DANS L'INBOUND MARKETING

Avoir une vraie stratégie d'inbound marketing dans le domaine de la santé peut paraître compliqué tant la réglementation laisse peu de marge à la créativité dans le message adressé au grand public ou au professionnel de Santé. Et pourtant, il y a urgence : une recherche Google sur cinq concerne la Santé.

Le patient, de plus en plus renseigné sur sa pathologie et son traitement, est devenu un acteur à part entière de sa prise en charge thérapeutique, chose dont le professionnel de Santé doit tenir compte. De plus, laisser le patient livré à lui-même risque de le pousser à consulter des contenus non-validés scientifiques, et cette désinformation lui fait donc courir un risque. Dans l'inbound marketing, l'Industrie Pharmaceutique peut voir également l'opportunité de redorer son image auprès de la population française.

Pour que la technique de l'inbound marketing soit efficace dans un lancement de produit, elle doit s'appuyer sur une réelle connaissance de la cible, c'est-à-dire du médecin ou du grand public. La cible doit être segmentée en « *buyers persona* » auxquels on doit attribuer un certain nombre de caractéristiques et définir sa journée type pour arriver à ensuite choisir le bon canal de communication, le bon format de contenu, le bon moment et le bon endroit pour s'adresser à eux.

A l'heure actuelle, l'industrie pharmaceutique fait de l'éducation médicale, c'est-à-dire qu'elle va parler au patient et au médecin de son environnement, donc principalement de pathologie. Pour le patient, il s'agit principalement d'applications de m-santé, et de quelques objets connectés et serious game éducatif (elle peut aller plus loin pour les deux derniers points cités). Pour le médecin, le serious game est également utilisé, même s'il sera différent évidemment en fonction de la cible. Autre support éducatif, les *e-learning* et les *webinar* (le *webinar* est un séminaire qui a lieu sur le web).

Pour passer de l'éducation médicale à une réelle stratégie d'inbound marketing, MSD doit produire du contenu de qualité qui va s'appuyer, pour le grand public comme pour le professionnel de Santé, sur l'expertise de KOL (Key Opinion Leaders) qui sont reconnus comme des experts dans un domaine. La neutralité des informations qu'il délivre sera nettement moins remise en question que si l'article ou la vidéo par exemple, est signée du nom du laboratoire. Très important également dans l'inbound marketing : le référencement doit être bon pour que, lorsque la cible tape certains mots clés dans son moteur de recherche, le contenu apparaisse dans les cinq premières propositions de Google.

Pour le grand public, MSD possède déjà un site internet de contenu médical d'accompagnement de la maladie : il s'agit de Medelli. Cependant, lorsque l'on recherche des informations à propos d'une maladie, Medelli ne sort pas dans les premiers résultats, devancé par Doctissimo, Passeport Santé ou des sites internet d'associations de patients.

Pour le professionnel de Santé, même constat : lorsqu'il tape le nom d'un médicament MSD, pour avoir des informations sur le produit, MSD Connect n'apparaît pas dans les premiers résultats.

IV. AMELIORER L'EXPERIENCE CLIENT DE L'ENSEMBLE DE SES PLATEFORMES

La plateforme qui, à l'heure actuelle, permet à MSD de mettre à disposition du professionnel de Santé du contenu produit et environnement est MSD Connect. Il s'agit d'un site web qui, pour l'instant, n'est pas très fluide à la navigation (déconnexion intempestive, attente dans le chargement des pages, etc). Le résultat est que le visiteur médical peut se retrouver dans une position délicate avec le médecin si le contenu qu'il lui montre ne se révèle pas « *user friendly* », et nous pouvons arriver à l'effet inverse de l'effet escompté.

D'une manière générale, tous les outils digitaux développés par MSD doivent être pensés avec (voir qu'avec !) le prisme de l'expérience client. Il faut garder à l'esprit que nos clients, les médecins, sont des professionnels la journée mais des consommateurs dits « grands publics » dans leur vie personnelle. Ils vont donc avoir des attentes similaires entre les différentes entreprises qui leur proposent du service, entreprises pharmaceutiques comprises.

Pour avoir la vision la plus claire possible de l'expérience que va avoir l'utilisateur, nous partons de *buyers personas*, car tous les utilisateurs ne se comportent pas de la même manière.

Le site web doit avoir un aspect moderne et dynamique, car le site web est la vitrine de l'entreprise. Si le site web a l'air vieillissant, il n'y a pas de raison que l'entreprise qui l'a produit soit différente.

L'interface du site web doit être claire et simple, et l'information doit être accessible immédiatement. En quelques mots, l'utilisateur doit se sentir émotionnellement bien lorsqu'il utilise une plateforme ou un service.

Conclusion

Nous avons donc vu, au travers d'une analyse bibliographique et de différents cas d'entreprise, que le digital ne pouvait et ne devait plus être considéré simplement comme un canal de communication supplémentaire, à l'instar de la télévision ou de la presse.

Le marketing a vu le rapport de force marketeur/client s'inverser : le marketeur ne peut plus se contenter de lancer une offre de produit et de service sans analyser le besoin du client auparavant et sans lui assurer une excellente expérience. En effet, le client connecté d'aujourd'hui a tous les outils en main pour facilement se retourner vers la concurrence, ou pire, prendre publiquement à partie la marque pour dénoncer une expérience qu'il jugerait mauvaise.

L'entreprise du médicament n'est pas une exception à la révolution numérique. Si elle ne n'adopte pas rapidement les nouveaux codes du Marketing 2.0, d'autres acteurs, comme les GAFAM, pourraient se positionner sur ce marché. D'ailleurs, leur implication dans la gestion de la Santé se fait de plus en plus présente. Nous pouvons citer en exemple la dernière Apple Watch, qui surveille le rythme cardiaque de son utilisateur.

Les entreprises pharmaceutiques doivent également prendre leur responsabilité en s'adressant à un patient de plus en plus acteur de sa prise en charge thérapeutique et en l'accompagnant le plus possible dans sa gestion de son parcours de soin.

Le digital ouvre des horizons qui étaient encore inimaginables il y a quelques années et qui obligent une réelle remise en question pour l'industrie pharmaceutique dans la manière dont elle va demain, prévenir et soigner la maladie.

Bibliographie

1 : Définition trouvée sur www.definition-marketing.com

2 : DARMON, Laurent. L'entreprise à l'heure du Digital [En ligne]. *Les Echos*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166993-lentreprise-a-lheure-du-digital-2069091.php>

3 : Photographie trouvée sur Wikipedia

4 : Qu'est-ce qu'un système d'exploitation ? [En ligne]. *Astuces et Aide informatique*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.astuces-aide-informatique.info/878/definition-systeme-exploitation>

5 : ROPARS, Fabian. Faut-il dire numérique ou digital ? [En ligne]. *Blog du Modérateur*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/numerique-ou-digital/>

6 : DATTA, Shoumen Palit Austin. L'Internet des Objets : la troisième révolution industrielle. *Logique et Management*, 2015, n°3 vol. 23, pp.29-33

7 : ASVAZADOURIAN, Fabrice. Après nos maisons, l'internet des objets va conquérir les entreprises. *Harvard Business Review*, 2016, p. 91

8 : TILLAUX, Delphine, BARLOUTAUD, Anne, MIGNON, Caroline, CHAMPETIER, Jean-Luc. Quand l'internet des objets envahit tout... même la Bourse [En ligne]. *Les Echos*, 2014 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://investir.lesechos.fr/dossiers/quandlinternetdesobjetsenvahittoutmemelabourse/quand-l-internet-des-objets-envahit-tout-meme-la-bourse-986680.php#zpWpTPblisSacWc8.99>

9 : Jusqu'où ira l'intelligence artificielle ? [En ligne]. *emedia, le blog econocom*, 2017 [consulté le 20 août 2017] Disponible sur : <https://blog.econocom.com/blog/jusquou-ira-lintelligence-artificielle/>

10 : COÛFFÉ, Thomas. État des lieux du digital en 2017 : mobile, réseaux sociaux, publicité, e-commerce... [en ligne]. *Blog du Modérateur*, 2017 [consulté le 20

septembre 2018] Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/etat-des-lieux-digital-2017-comscore/>

11 : Etude Cross-Platform Future in Focus de ComScore

12 : DARMON, Laurent. L'entreprise à l'heure du Digital [En ligne]. *Les Echos*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166993-lentreprise-a-lheure-du-digital-2069091.php>

13 : RAMSPACHER, Marie-Sophie. Quelques pistes pour bâtir un management digital performant [En ligne]. *Les Echos*, 2014 [consulté le 19 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/24/01/2014/LesEchos/21612-158-ECH-quelques-pistes-pour-batir-un-management-digital-performant.htm>

14 : PIERRE DE GEYER, Cyril. Mutation numérique de votre entreprise : comment ne pas rater le coche. *Harvard Business Review*, 2016, p. 91

15 : Pierre LAMBLIN, Christophe FORMERY, Dominique VERCOUSTRE et Armelle LEGRAND. Comment la révolution numérique transforme le management ? *Personnel*, décembre 2016, n°574, pp 48-49

16 : DEVELLE, Jérick. Digital et Management, le grand écart ? [En ligne]. *Les Echos*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-142637-digital-et-management-le-grand-ecart-1172914.php>

17 : PAGES, Julian. Le management libéré, le modèle parfait pour diriger sa start-up ? [En ligne]. *1001 Start-ups*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://1001startups.fr/management-libere/>

18 : RODIER, Anne. Le numérique transforme les pratiques du management [En ligne]. *Le Monde*, 2014 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/10/17/le-numerique-transforme-les-pratiques-de-management_4508289_1698637.html

19 : PAVIE, Xavier. Le Digital est un moyen, pas une fin en soi. *Harvard Business Review*, 2016, p. 88

20 : DEVELLE, Jérick. Digital et Management, le grand écart ? [En ligne]. *Les Echos*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-142637-digital-et-management-le-grand-ecart-1172914.php>

21 : Le Digital : quelles opportunités pour les ressources humaine ? [En ligne]. *Science Po* [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.sciencespo.fr/executive-education/le-digital-quelles-opportunités-pour-les-ressources-humaines>

22 : Management collaboratif : quels outils pour l'entreprise ? [En ligne]. *Abilways Digital*, [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.abilways-digital.com/magazine/management-collaboratif-quels-outils-pour-lentreprise/>

23 : Les outils collaboratifs, une nouvelle manière de travailler en entreprise. [En ligne]. *SFR Business* [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.sfrbusiness.fr/room/communications-unifiees/outils-collaboratifs-nouvelle-maniere-travailler-entreprise.html>

24 : CROCHET-DAMAIS, Antoine. Les outils collaboratifs et sociaux : des accélérateurs de projet. [En ligne]. *Le Journal du Net*, 2014 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/solutions/saas-logiciel/voirin-etude-sur-les-outils-collaboratifs.shtml>

25 : GLADY, Nicolas. Comment bien exploiter les données. *Harvard Business Review*, 2016, pp. 98-100

26 : CARILLO, Kevin. Le big data, une révolution qui transforme l'entreprise en profondeur. *Harvard Business Review*, 2016, p. 101

27 : Le phénomène de la multiplication des données (Big Data) constitue-t-il un avantage ou un inconvénient pour les entreprises ? [En ligne]. *Les 50 nuances de Dave* [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://50nuancesdedave.wordpress.com/2016/04/24/le-phenomene-de-la-multiplication-des-donnees-big-data-constitue-t-il-un-avantage-ou-un-inconvenient-pour-les-entreprises/>

28 : FRERY, Frédéric. Oubliez l'océan bleu, préférez l'océan gris. *Harvard Business Review*, 2016, p. 21

29 : Définitions trouvées sur definitions-marketing.com

30 : VAN LAETHEM, Nathalie, LEBON, Yvelise, DURANT-MEGRET, Beatrice. Chapitre V, le positionnement. [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2016 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Positionnement-306789.htm#wbHBf27uPAWSBDUO.97>

31 : MANO, Laurent. Marketing mix : ajouter un nouvel ingrédient. [En ligne]. *Preferendum*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.preferendum.fr/blog/marketing-mix/>

32 : BRUN, Kevin. Le concept d'Inbound Marketing a-t-il évolué depuis sa création ? [En ligne]. *Leptidigital*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.leptidigital.fr/webmarketing/evolution-concept-inbound-marketing-10324/>

33 : DHRIF, Christelle. Les 10 tendances du Marketing digital en 2017 [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Diaporamas/tendances-marketing-digital-essentielles-2017-315095/optimisation-taux-conversion-315099.htm#Diapo#07x2L7pxZva0zUwF.97>

34 : DHRIF, Christelle. Les 10 tendances du Marketing digital en 2017 [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Diaporamas/tendances-marketing-digital-essentielles-2017-315095/optimisation-taux-conversion-315099.htm#Diapo#07x2L7pxZva0zUwF.97>

35 : DHRIF, Christelle. Les 10 tendances du Marketing digital en 2017 [En ligne]. *Emarketing.fr*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Diaporamas/tendances-marketing-digital-essentielles-2017-315095/optimisation-taux-conversion-315099.htm#Diapo#07x2L7pxZva0zUwF.97>

36 : MALAVAL, Philippe, BENAROYA, Christophe. Les spécificités du marketing B to B [En ligne] [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100604540/extras/7472_chap01.pdf

37 : Définition trouvée sur : www.mercator-publicitor.fr

38 : Etude LinkedIn/IDC 2014

39 : Etude SiriusDécisions

40 : EBRARD, Quentin. L'e-commerce BtoB français va croître de 15% par an jusqu'en 2020 [en ligne]. *Journaldunet.com*, 2018 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.google.fr/amp/s/www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1208628-l-e-commerce-btob-grimpe-vers-les-sommets-xerfi/%3foutput=amp>

41 : Étude intitulée "Transition Numérique et commerce B to B", initiée par la Fevad en 2015, réalisée par Next Content avec la collaboration du Credoc

42 : Étude « [Building The B2B Omni-Channel Platform Of The Future](#) » réalisée par Forrester Consulting pour Accenture et Hybris Software

43 : TAYLOR, Jennifer. Mesure de la satisfaction client : le nouvel enjeu B2B. Wizville, 2017. [consulté le 16 septembre 2018] Disponible sur : <https://wizville.fr/blog/mesure-satisfaction-client-b2b/>

44 : Labos Pharmaceutiques : ces scandales qui touchent les Français [en ligne]. *La Tribune*, 2016 [consulté le 20 septembre] Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/chimie-pharmacie/labos-pharmaceutiques-ces-scandales-qui-touchent-les-francais-588592.html?page=3>

45 : Sondage réalisé par l'Institut Odoxa pour Le Figaro, en partenariat avec Orange Healthcare et la MNH

46 : Chiffres du LEEM

47 : DE COMARMOND, Leila. Baisse préoccupante du nombre de médecins généralistes [en ligne]. *Les Echos*, 2018 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.google.fr/amp/s/www.lesechos.fr/amp/021991715136.php>

48 : Définition trouvée sur www.e-marketing.fr

49 : Révolution digitale : la visite médicale a-t-elle un avenir ? [en ligne]. *Healthcare innovation*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.ersinnovation.com/divers/revolution-digital-la-visite-medicale-a-t-telle-un-avenir/>

50 : Etude du LEEM : les rapports entre les Français et les médicaments

51 : L'Industrie Pharmaceutique à l'heure du marketing digital [en ligne]. *Les Echos*, 2015 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos-etudes.fr/news/2015/06/26/lindustrie-pharmaceutique-lheure-du-marketing-digital/>

52 : DARMON, Laurent. L'entreprise à l'heure du digital. [En ligne]. *Les Echos*, 2017 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-166993-lentreprise-a-lheure-du-digital-2069091.php#e0qE7Q1IVMaUFpJg.99>

53 : MOREAUX, Raphael. Le « Beyond the pill », nouvel eldorado des laboratoires pharmaceutiques ? [En ligne]. *TicPharma.com*, 2016 [consulté le 20 septembre 2018] Disponible sur : <http://www.ticpharma.com/story.php?id=13>

54 : 3 exemples de campagne marketing BtoB réussies sur Facebook [en ligne]. *Nile* [consulté le 7 octobre 2018] Disponible sur : <https://blog.agencenile.com/blog/3-exemples-de-campagnes-marketing-btob-reussies-sur-facebook/>

55 : Article Capgemini

56 : Site officiel de Diabéo : <https://www.diabeo.fr/>

57 : *Landing page* de l'application Mon Glucompteur : <https://www.sanofi-diabete.fr/mon-glucompteur>

58 : PAYE, Jean-Yves. Diabète : Google et Sanofi prévoient de lancer leur plateforme de médecine personnalisée en 2018 [en ligne]. *La Tribune*, 2016 [consulté le 7 octobre 2018] Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/chimie-pharmacie/diabete-google-et-sanofi-prevoient-de-lancer-une-plateforme-de-medecine-personnalisee-en-2018-740296.html>

59 : La coentreprise de Sanofi et Google prend son envol [en ligne]. *La Dépêche*, 2016 Disponible sur : <http://www.ladepeche.fr/article/2016/09/11/2416511-sanofi-et-google-lancent-onduo-leur-coentreprise-dans-le-diabete.html>

60 : DUCRUET, Catherine. Comment Sanofi et Google veulent lutter contre le diabète ? [en ligne]. *Les Echos*, 2016 [consulté le 7 octobre 2018] Disponible sur : https://www.lesechos.fr/11/09/2016/lesechos.fr/0211275107695_comment-sanofi-et-google-veulent-lutter-contre-le-diabete.htm#P5UDh7YCcTY5rVTu.99

61 : DUCRUET, Catherine. Diabète : Sanofi contre-attaque en R & D [en ligne]. *Les Echos*, 2018 [consulté le 7 octobre 2018] Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/pharmacie-sante/0302057251193-diabete-sanofi-contre-attaque-en-r-d-2195547.php#inscription>

62 : Site officiel de MSD France

63 : Page Wikipédia « Merck & Co. »

64 : L'infographie des MICI diffusée par l'AFA. Disponible sur : <https://www.afa.asso.fr/uploads/media/default/0001/06/af3ab51fedb283d3337775b1b94ed034c9b642a8.pdf>

65 : Source interne

66 : Source interne

67 : MOREAUX, Raphael. *Le « Beyond the pill », nouvel eldorado des laboratoires pharmaceutiques ?* [En ligne]. TICpharma, 2016 [consulté le 27 mai 2018]. Disponible sur : <https://www.ticpharma.com/story.php?id=13>

68 : *La stratégie beyond-the-pill : un nouveau business model* [en ligne]. CRIP Cercle de réflexion de l'industrie pharmaceutique, 2018 [consulté le 27 mai 2018]. Disponible sur : <http://lecrip.org/2018/02/19/la-strategie-beyond-pill-un-nouveau-business-model/>

69 : CHARRONDIÈRE, Hélène et SPORTISSE, Clarisse. Stratégie « beyond-the-pill » des industries pharmaceutiques : marketing de service ou nouveau business model ? [En ligne]. Les Echos, 2017 [consulté le 27 mai 2018]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-175401-strategies-beyond-the-pill-des-laboratoires-pharmaceutiques-marketing-de-service-ou-nouveau-business-model-2127296.php>

70 : L'industrie pharmaceutique à l'heure du digital [en ligne]. *Les Echos*, 2013 [consulté le 20 août 2018] Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/10/31/cercle_83451.htm

71 : Capgemini Consulting, Uberiser votre business : une transformation inévitable pour le Journal of Marketing Revolution, hiver 2015/2016

Table des figures

Figure 1 : L'ENIAC photographiée entre 1947 et 1955

Figure 2 : Quand l'internet des objets envahit tout... même la Bourse

Figure 3 : L'intelligence artificielle : progrès ou danger ?

Figure 4 : L'explosion du m-commerce en 2016

Figure 5 : Le temps passé sur les différents supports du digital

Figure 6 : Les applications les plus utilisées

Figure 7 : L'évolution des parts de marché des différents systèmes d'exploitation smartphone

Figure 8 : L'utilisation des réseaux sociaux diffère en fonction de l'âge des utilisateurs

Figure 9 : Le management dans la confiance

Figure 10 : Le profil, les compétences et les capacités du CDO

Figure 11 : Les principaux usages des outils collaboratifs

Figure 12 : La Big Data en trois phases

Figure 13 : Le SWOT, un outil précieux

Figure 14 : Les quatre étapes de l'entonnoir de conversion

Figure 15 : Les Français se défient des laboratoires pharmaceutiques

Figure 16 : Les impacts du digital sur la chaîne de valeur du secteur pharmaceutique

Figure 22 : MSD, leader en digital dans l'esprit des médecins

Figure 17 : L'offre d'e-services de MSD

Figures 18 et 19 : Les réponses à la question « Quel laboratoire offre des ressources Internet utiles pour ma pratique ? »

Figures 20 et 21 : Les réponses à la question « Quel laboratoire offre des ressources Internet pour accompagner le patient au-delà de la consultation ? »

Figure 23 : Les chiffres des MICI

Figure 24 : SWOT de Simponi® en Gastroentérologie

Figure 25 : La page MSD Connect de Simponi®

Figure 26 : Les approved emails de Simponi® en Gastroentérologie

Figure 27 : La page d'accueil de la deuxième version de l'application MyMICI

Remerciements

Je souhaite remercier l'ensemble des personnes m'ayant aidées dans la rédaction de ma thèse et accompagnées durant mon stage.

Tout d'abord, je souhaite remercier Somar Ayzouki et Sonia Amaouche, qui ont été mes maîtres de stage et pour leurs conseils et leur pédagogie. Eux, ainsi que mes managers, ont énormément grandement contribué au fait que je considère aujourd'hui avoir effectué un stage formateur et enrichissant.

Je souhaite également remercier Véronique Andrieu, ma directrice de thèse, pour ses conseils avisés et son travail d'aiguillage et de corrections, ainsi que pour m'avoir donné le goût à l'industrie pharmaceutique lorsque j'étais étudiante à la Faculté de Pharmacie de Marseille. J'ai également une pensée pour l'ensemble de l'équipe pédagogique de la Fac, dans laquelle j'ai plaisir à revenir à l'heure actuelle, riche d'une expérience à laquelle mes diplômes m'ont permis d'accéder.

Je souhaite remercier l'ensemble de mon équipe de travail pour les bons moments que nous avons passé ensemble, et pour m'avoir donné, chaque matin, l'envie d'aller les rejoindre. J'ai une pensée particulière pour Pierre, Natacha, Pascal, Charlotte, Emmanuel et François-Xavier avec lesquels partager un open space a toujours été un plaisir.

Je remercie aussi Monsieur François Devred d'avoir accepté d'être mon président de jury, pour une thèse au sujet original ! Ma collègue de travail Zephira est venue écouter mon exposé en tant que jury, elle-même étant une experte du digital dans la santé, son avis sera d'autant plus important, et j'espère être à la hauteur.

Je remercie également mes parents et l'ensemble de ma famille pour leur soutien indéfectible depuis le début de mes études, il y a six ans maintenant. Je suis fière d'assurer le titre de deuxième docteur de la famille, après mon grand-père, docteur ès science. Lire la fierté dans leurs yeux est, au-delà d'un titre, la plus belle des récompenses.

