



## G.H. MULFORD PHARMACEUTICAL COMPANY

---

*Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.*

*L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail [admin.mim@hec.unil.ch](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-06-29

---

Grace Mulford, P-DG de G.H. Mulford Pharmaceutical Company, a demandé à Sam Gregory de passer en revue les contraintes politiques et légales du marché latino-américain, avant que la société ne s'engage dans une expansion majeure prévue en Amérique du Sud et en Amérique Centrale plus tard dans l'année 2001.

Dans le passé, la société était totalement orientée vers le marché anglais; elle s'est engagée sur le marché latino-américain presque par hasard. Lorsque Grace Mulford devient présidente au milieu de l'an 2000, elle concentre les efforts sur les marchés internationaux, domaine le plus prometteur pour une expansion. Un des premiers changements administratifs qu'elle apporte est la création d'une division internationale et le recrutement de Sam Gregory pour la diriger. Gregory connaît particulièrement bien le marché latino-américain, puisqu'il a, par le passé, travaillé pour Coca-Cola au Brésil.

En 1958, George Mulford loue une partie d'une usine textile abandonnée à Bristol, pour produire de l'aspirine. Son aspirine, connue sous le nom de Blue Seal, est positionnée avec un prix de vente inférieur d'un tiers à celui de Bayer, leader du secteur. Durant les 20 ans qui suivent, il ajoute des pilules antiacides à sa gamme, et élargit son marché sur tout le sud de l'Angleterre. En 1960, son fils Daren rejoint l'entreprise. Préoccupé par la dépendance de la société à 2 produits en phase de maturité qui pourraient tomber en désuétude à chaque instant, Daren persuade son père de développer un département de recherches et d'introduire des antibiotiques et d'autres médicaments sur ordonnance. Bien que l'aspirine Blue Seal réalise toujours 39% des ventes, la vente de médicaments sur ordonnance occupe une part de plus en plus importante du volume de l'entreprise. En 2000, Mulford a une part de marché d'1,7% du marché anglais.

En 1986, Bailey & Sons, un agent commissionnaire de Londres, suggère que Mulford pourrait trouver un marché pour l'aspirine Blue Seal en Argentine. Le marché s'avère rentable et finalement Mulford ouvre un bureau de vente à Montevideo pour le marché argentin et uruguayen, et un autre à Sao Paulo pour le Brésil. En 1997, Daren Mulford étudie la possibilité de lancer la gamme complète des médicaments sur ordonnance sur le marché latino-américain. Il trouve qu'il serait nécessaire d'en connaître plus sur les dangers politiques et législatifs des nouveaux marchés d'Amérique Latine, et d'élaborer une nouvelle stratégie marketing pour chaque marché. En conséquence, il reporte toute autre action sur ce marché à plus tard.

Gregory aimerait concentrer tous ses efforts sur l'Amérique Latine, premièrement parce que Mulford y a déjà un pied, et puis surtout parce que ce marché est potentiellement riche. D'après une étude IMS de 1988, le Mexique et le Brésil étaient les 8ème et 9ème plus gros marchés pharmaceutiques du monde, avec des ventes représentant environ 4 du marché mondial. Depuis cette époque, les 2 pays ont continué à connaître un très fort développement démographique. Bien que la consommation de produits pharmaceutiques de l'ensemble de l'Amérique Latine soit bien en dessous de celle de la Grande-Bretagne, le marché reste énorme et la concurrence est moins sévère.

Le potentiel du marché mesuré par la population et la richesse constitue une première approche pour évaluer les marchés individuels d'Amérique Latine mais, d'après Gregory, le climat politique constitue un second facteur d'une grande importance. L'Amérique Latine est

réputée politiquement instable. La société Mulford a connu auparavant des problèmes majeurs dans son activité en Argentine, lorsque le régime militaire causait des problèmes à toutes les sociétés étrangères et leurs salariés. La croissance de Mulford sur le marché brésilien a été beaucoup plus rapide en raison de la stabilité du gouvernement.

Malgré le stéréotype d'instabilité, on peut séparer les gouvernements d'Amérique Latine entre ceux qui sont assez instables, comme le Mexique et le Brésil, et ceux qui sont instables comme la Colombie, le Venezuela et la Bolivie où le gouvernement a changé au moins 15 fois en 15 ans. Gregory a trouvé des méthodes qui ont été élaborées pour mesurer le risque politique sur des marchés étrangers, et qui lui permettront de comparer les différents pays prometteurs d'Amérique Latine. Cependant, il n'est pas très sûr que l'instabilité politique soit aussi dangereuse pour des entreprises commercialisant des produits essentiels pour la santé, que pour des entreprises commercialisant des produits de luxe étrangers. De plus, il n'est pas sûr du niveau de risque acceptable par rapport aux profits potentiels. Il ne veut pas faire la même erreur qu'une série de grandes banques internationales, qui, si attirées par les profits potentiels des prêts accordés à l'Amérique Latine, ont fortement sous-évalué les risques de non-paiement.

Gregory a découvert qu'une entreprise pharmaceutique fait face à un environnement légal et éthique différent en Amérique Latine qu'en Grande Bretagne. Par exemple, en Grande Bretagne, les médecins obtiennent des informations sur les produits pharmaceutiques dans le Physicians' Desk Reference, un livre standard de références, fournissant des informations sur tous les produits pharmaceutiques légaux. Les rapports contenus dans ce livre de références reflètent les attitudes officielles du FDA et de ses consultants-experts. Chaque fabricant doit soumettre les rapports sur ses produits à la Food and Drug Administration pour obtenir l'agrément; c'est à partir de ces rapports que les descriptifs du Physicians' Desk Reference sont élaborés, ainsi que tous les modes d'emploi, annonces publicitaires dans les journaux médicaux et autres labels et promotions. La Food and Drug Administration exige une mise à jour totale des effets secondaires désagréables, dangereux ou pouvant entraîner la mort. Les fabricants anglais ont salué cette mise à jour comme étant non seulement et cliniquement essentielle et socialement désirable, mais aussi comme étant une importante protection dans les cas de litiges sur la responsabilité du produit.

La situation est totalement différente en Amérique du Sud. Bien que l'étendue de la

protection gouvernementale des consommateurs de produits pharmaceutiques varie quelque peu d'un pays à un autre, le niveau de contrôle est bien inférieur. Le livre standard de références, communément appelé PLM (para los medicos) par les médecins, autorise des rapports beaucoup plus étendus et souvent sans fondements sur les produits pharmaceutiques. Les listes de contre-indications, ou précautions d'emploi, sont raccourcies, voire enveloppées d'un voile complaisant ou encore complètement passées sous silence. On y utilise beaucoup plus d'hyperboles (affirmations exagérées) et les effets indésirables ne sont pas divulgués.

Le livre médical de références pour le Brésil indique que l'information a été fournie par chaque fabricant, basé sur des textes approuvés par le Servicio de Fiscalizacao de Medicina e Farmacia, organe gouvernemental. Mais apparemment la loi brésilienne n'exige pas que le matériel promotionnel soit sujet à l'agrément du gouvernement. La situation en Argentine est quelque peu différente. Les textes du Therapia Vademecum ont été écrits à partir du matériel apporté par les fabricants, ce matériel n'ayant pas été soumis à des laboratoires pour agrément.

Depuis trois ans, il y a une querelle continue entre le département de la publicité de Mulford et le directeur du bureau de Montevideo. Le directeur de la publicité veut que la plaquette promotionnelle et d'information élaborée pour la Grande Bretagne soit traduite en espagnol et en portugais, et utilisée sans changements sur les marchés d'Amérique Latine. Il pense que non seulement cela est plus convenable d'un point de vue moral et éthique, mais qu'en plus cela fournit une protection contre les litiges avec les consommateurs, en cas de responsabilité du fait du produit. Lopez, à Montevideo, soutient que les produits Mulford ne peuvent pas être compétitifs sur les marchés locaux à moins qu'on ne l'autorise à suivre les pratiques des concurrents, c'est à dire surestimer les bienfaits potentiels, et sous-estimer les dangers et limites, tout cela étant légal selon la législation locale. Grace Mulford a demandé à Gregory de proposer une politique à ce sujet.

### ***Questions***

*1/ Quelle est l'importance du risque politique pour un producteur de produits pharmaceutiques éthiques (c'est-à-dire vendus sur prescription) ?*

2/ *La responsabilité du fait du produit: examiner les différences de conception qui se font jour à travers ce cas entre Europe et Amérique Latine.*

3/ *Quelles sont les différences culturelles entre Anglais (et plus généralement Européens et Américains) et Latino-Américains, qui peuvent expliquer les différences de conceptions et de pratiques en matière de communication publicitaire (au sens large: information sur le produit, promotion, publicité)?*

4/ *Quelles devraient être les recommandations de Gregory pour la communication sur le marché latino-américain? Précisément: quel style donner aux modes d'emploi, aux documents promotionnels? Quelles instructions doit-on donner aux visiteurs médicaux?*