

N°
73



SEPTEMBRE
2021

PLANÈTE THE POINT OF YOU

HIGHLIGHT
LA VOIX DU CLIENT

P3

PROJET
DE L'ART DE GÉRER LES TALENTS
DE DEMAIN

P15

PRODUITS
LYDAXX GAGNANT

P22

SEPTEMBRE
2021PLANÈTE
THE POINT OF YOU

2 LÉGISLATION

Médicaments vétérinaires
sans frontières

3 HIGHLIGHT

La voix du client

8 LEAD

Ce que LEAD nous a appris

10 STRATÉGIE

Percée stratégique
en 3 mois et 5 axes

14 POINT OF YOU

Pour une meilleure
récompense collective

15 PROJET

De l'art de gérer les talents
de demain

20 MÉTIERS

Maîtriser les risques,
respecter la conformité

22 PRODUITS

Lydaxx gagnant

Directeur de la publication : Matthieu Frechin
 Équipe de rédaction : Xavier Berthet, Isabelle Proust-Cabrera,
 Stéphane Villemin, Chloé Jacquemot, Lucie Lachaud, Marie Lebrun,
 Resika Narain-Menigot
 Impression : Estimprim – Autechaux

Merci à tous les contributeurs !

Crédit photos : Gettyimages et bibliothèque Vetoquinol

VETOQUINOL CONNAÎT UNE PÉRIODE
DE CROISSANCE FANTASTIQUE

Après quelques jours de repos bien mérités, nous voilà tous de retour, revigorés et tournés vers l'avenir.

Vetoquinol vit actuellement une période de croissance fantastique et maintient plus que jamais ses investissements dans l'innovation et dans toutes les Directions du Groupe. La Direction Scientifique est l'un des atouts pour l'avenir de notre entreprise et un moteur de notre future croissance, comme par exemple à travers les lancements récents de Lydaxx, Phovia, BoarBetter, Imoxi (US) ou encore Clevor (US), issus de la R&D interne et de l'équipe de Développement des Affaires. Nous avons constitué au fil du temps un portefeuille de projets compétitifs qui nous permettront de répondre aux besoins de nos clients et de nous démarquer d'une concurrence de plus en plus forte.

Transformer la contrainte en opportunité

Vetoquinol s'est engagée de façon volontariste dans une transformation en un groupe mondial. L'organisation de la Direction Scientifique est l'un des piliers de cette métamorphose et se projette déjà vers l'avenir. Notre vision est de développer des produits avec un périmètre mondial, en s'appuyant sur une organisation et des processus renforcés.

Nous allons capitaliser sur les efforts engagés dans l'organisation de la Direction Scientifique depuis plusieurs années, avec l'objectif de renforcer notre expertise et notre agilité, et organiser la succession de certains de nos leaders. L'organisation optimale étant en place, nous engagerons un travail de fond portant sur l'excellence opérationnelle, ayant pour but de renforcer l'efficacité de nos processus afin de dynamiser nos projets. L'un des moyens à développer est de constituer un réseau de partenaires externes sur lequel nous pourrions nous appuyer pour sous-traiter une partie de nos études et donc mener plus d'activités en parallèle.

Périmètre mondial

Le contexte réglementaire européen nous oblige à une remise en question complète, avec la mise en œuvre de la Nouvelle Réglementation Vétérinaire. Vetoquinol se prépare activement avec une volonté de transformer la contrainte en opportunités, et à renforcer notre compétitivité. Enfin, Vetoquinol s'engage dans un nouveau cycle de réflexion stratégique destinée à établir nos objectifs futurs. Nous sommes résolument tournés vers l'avenir, prêts à relever les défis de demain et à écrire une nouvelle page de l'histoire de Vetoquinol. ●

« NOUS AVONS CONSTITUÉ UN PORTEFEUILLE DE PROJETS COMPÉTITIFS QUI NOUS PERMETTRONT DE RÉPONDRE AUX BESOINS DE NOS CLIENTS ET DE NOUS DÉMARQUER D'UNE CONCURRENCE DE PLUS EN PLUS FORTE. »



Philippe Gruet
 Directeur Groupe,
 Direction Scientifique

RÈGLEMENTATION EUROPÉENNE MÉDICAMENTS VÉTÉRINAIRES SANS FRONTIÈRES

À partir de janvier 2022, tous les pays de l'Union européenne auront libre accès aux médicaments vétérinaires. Une équipe projet internationale a été mise en place pour étudier les effets de cette mesure et définir une stratégie gagnante.

Le nouveau règlement sur les médicaments vétérinaires (New Veterinary Medicines Regulation, NVR) a pour ambition de créer un marché unique sans frontières, en assurant un accès maximal à tous les médicaments dans toute l'Union européenne. La nouvelle législation entrera en vigueur dans tous les pays de l'UE à partir du 28 janvier 2022. Les effets directs sur notre activité seront une augmentation du commerce parallèle et des politiques plus sévères en matière de pharmacovigilance et de qualité.

Les impacts indirects concernent la logistique et la diffusion, l'emballage, les modalités d'interaction des équipes et la façon dont les objectifs LEAD seront définis.

Aucune diminution de marge

Pour étudier les effets à court et à long terme et définir une stratégie gagnante, une équipe de projet multidisciplinaire et internationale a été mise en place ; elle est dirigée par Dirk Wuyts, Directeur Groupe pour l'Europe, et Norman Feuerstein, Responsable Affaires Réglementaires du Groupe

pour l'Europe et l'Amérique du Nord. L'objectif clé et ambitieux de l'équipe est défini ainsi : « aucune diminution de la valeur du chiffre d'affaires net et de la marge consolidée par rapport aux résultats de 2021, sur la base du portefeuille de produits 2021 et dans le périmètre de l'Union européenne ». ●

Dirk Wuyts
Directeur Groupe, Europe

LES EFFETS DIRECTS DE CETTE RÉGLEMENTATION SUR L'ACTIVITÉ SERONT UNE AUGMENTATION DU COMMERCE PARALLÈLE AINSI QUE DES POLITIQUES PLUS SÉVÈRES EN MATIÈRE DE PHARMACOVIGILANCE ET DE QUALITÉ.



ÉCOUTES INTERNATIONALES LA VOIX DU CLIENT

Pour le bien-être des animaux, la satisfaction des propriétaires, des vétérinaires et des éleveurs, les équipes développent leur capacité d'écoute pour mieux comprendre les besoins de leurs clients. Démonstration par l'exemple.

Vetoquinol se fixe pour mission d'enrichir la vie des Hommes, et concrètement des collaborateurs et des clients externes (vétérinaires, éleveurs, propriétaires d'animaux de compagnie, grossistes). Nous nous sommes lancés dans une transformation culturelle à long terme pour faire de la réussite du client « notre » réussite : *notre indicateur clé de réussite devient la réussite de nos clients* (Dominique Derveaux).

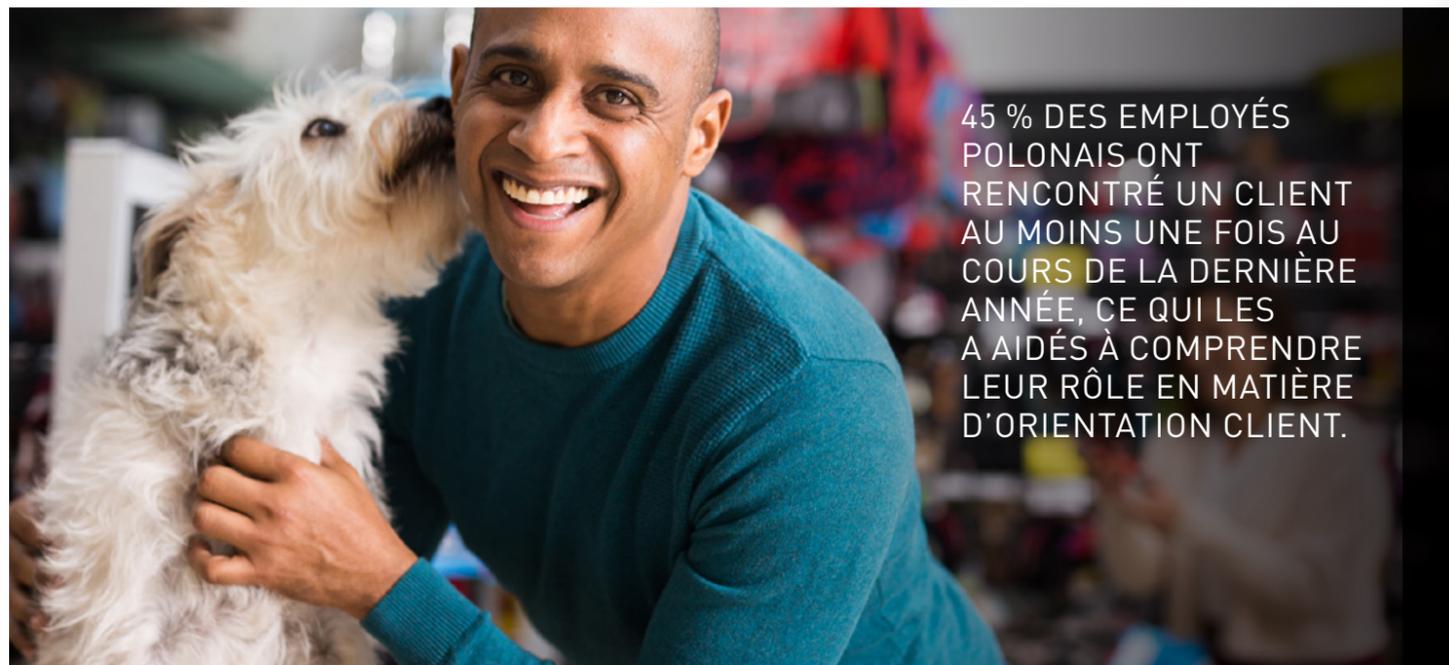
Les clients doivent être au cœur des pensées et actions de chacun d'entre nous. Notre objectif sera de plus en plus de résoudre les problèmes des clients, combinant les produits, les services, le talent et les aptitudes de nos collaborateurs.

La prise en charge de l'arthrose en est un exemple concret. Sur la base de la compréhension des besoins et problèmes des vétérinaires, assistantes vétérinaires et propriétaires, certaines

équipes locales ont développé des solutions (produits/services/aptitudes...) pour améliorer l'observance des traitements. En conséquence, les animaux se portent mieux, les propriétaires sont satisfaits, les vétérinaires sont satisfaits et nous (vétérinaires et Vetoquinol) poursuivons notre croissance.

Il existe de nombreux autres exemples de succès tangibles obtenus par les équipes Vetoquinol dans le monde entier. Passons en quelques-uns en revue.

>>>



45 % DES EMPLOYÉS POLONAIS ONT RENCONTRÉ UN CLIENT AU MOINS UNE FOIS AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE, CE QUI LES A AIDÉS À COMPRENDRE LEUR RÔLE EN MATIÈRE D'ORIENTATION CLIENT.

POLOGNE

Dès le début, la Pologne a été identifiée comme le « laboratoire de l'orientation client » sous la direction d'Iwona Stankiewicz. L'ambition de l'équipe polonaise d'orientation client était d'aider les équipes locales à comprendre que contribuer à la réussite du client (et donc de Vetoquinol) est l'affaire de tous. Elle commence à récolter les fruits de la transformation culturelle et le parcours a été riche en enseignements.

1

Un véritable changement de priorités

La transformation culturelle suppose un changement d'état d'esprit. La question que chacun doit se poser lors de chaque action/décision est la suivante : quel sera l'effet pour nos clients ? Va-t-elle contribuer à créer une « expérience client positive » avec Vetoquinol ?

2

Rencontrer/écouter les clients fait la différence

Peu importe votre position dans l'entreprise. La satisfaction ou l'insatisfaction des clients ne se limitent pas aux produits ou aux conditions de vente. Elles peuvent également concerner la logistique, le processus de facturation, la taille des emballages secondaires, etc. Passer un peu de temps avec les clients vous aidera à vous mettre à leur place. Plus vous comprenez la réalité des clients, plus vous réalisez l'influence de votre travail quotidien sur leur réussite.

3

Le lien entre back-office et première ligne est essentiel

Pour offrir la meilleure expérience possible à nos clients clés, une communication bidirectionnelle efficace entre les équipes de première ligne et de back-office est essentielle. Il est impératif d'être réactifs et de répondre aux attentes des clients.

4

La focalisation sur les grands comptes porte ses fruits

L'orientation client ne consiste pas à répondre aux demandes de chaque client. Il s'agit de se concentrer sur nos clients les plus importants, en accordant une attention particulière à nos grands comptes. Nous pouvons ainsi établir une coopération plus étroite. Les précieux commentaires que nous recevons de nos clients nous permettent de convenir d'une offre plus personnalisée.



Iwona Stankiewicz Directrice d'usine, Pologne

Grâce au contact direct avec les clients, nous avons réalisé que les sachets de l'un de nos produits n'étaient pas faciles à ouvrir. Des ciseaux étaient nécessaires (sécurité !). À son retour de la visite, un opérateur de production a demandé : « pouvons-nous modifier notre machine de remplissage de sachets pour que nos clients puissent extraire plus facilement le produit ? » Le personnel technique a étudié les options possibles et quelques mois plus tard, l'emballage amélioré était mis à la disposition de nos clients. Il ne s'agit pas de faire des miracles, mais de rendre les clients plus satisfaits et de créer des expériences positives avec Vetoquinol.



Jean-Sébastien Chicoine Manager Expérience client, Canada

Un résumé de mon expérience sur le terrain lors de ma première semaine chez Vetoquinol. Je viens d'une industrie complètement différente et avoir la chance de voir personnellement la réalité quotidienne de notre client m'a véritablement ouvert les yeux. J'ai eu l'occasion de partager les hauts et les bas d'un vétérinaire pour animaux de compagnie et animaux de rente. Il a été très impressionné par l'investissement considérable de Vetoquinol dans une formation de qualité pour un nouvel employé. Je suis très reconnaissant pour cette opportunité, dont je constate déjà l'impact positif sur mon intégration dans l'entreprise.



Pascale Rialland Spécialiste de domaine thérapeutique, DS

C'était la première fois que je commençais un projet de stade précoce en interviewant des vétérinaires. J'ai ainsi pu comprendre les besoins de nos clients et m'assurer que notre idée d'innovation était en phase avec leur réalité. En tant que vétérinaire de formation, hautement spécialisée dans l'arthrose, cela m'a donné une occasion extrêmement précieuse de renouer avec la pratique vétérinaire et les nouveaux défis dans les cliniques vétérinaires.

Impliquer les filiales et les clients locaux dès le début

Certaines équipes de projet ont revu leurs méthodes de travail en prenant en compte l'avis des clients locaux à toutes les étapes du projet. Cela permet de focaliser la communication sur ce qui bénéficie réellement aux clients, au-delà de l'efficacité du produit.

Développer notre empathie vis-à-vis des clients

Commençons par le commencement. Si nous voulons être un véritable partenaire pour nos clients, nous devons comprendre leur réalité et leurs besoins. Développer notre empathie pour les clients nous aidera toujours à prendre en compte les répercussions de toute décision interne.

Remettre systématiquement en question nos idées reçues

Dès les premiers stades de l'innovation (avant-projet), nous devons saisir les occasions d'écouter le point de vue des clients. Remettre en question nos croyances/idées reçues demande du courage, mais peut faire la différence pour aligner notre innovation sur la réalité quotidienne des clients.

JE COMPRENDS COMMENT MON TRAVAIL CONTRIBUE AUX BESOINS DES CLIENTS

N'a pas eu de contact avec les clients



A eu un contact avec les clients



Ne sais pas Pas du tout d'accord Pas tout à fait d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

>>>



Jean-Luc Petit Chef de gamme international

Une équipe multifonctionnelle internationale (filiales et groupe) a élaboré l'énoncé de positionnement inspiré directement par les clients de Phovia. Tous les membres de cette équipe transversale se sont plongés dans une clinique pendant au moins une demi-journée, en se concentrant sur la dermatologie, et ont échangé avec les vétérinaires, les propriétaires et les assistantes vétérinaires. Sur la base des commentaires recueillis auprès des clients, nous avons pu nous focaliser sur l'avantage clé de Phovia, qui est de résoudre un problème majeur pour les animaux de compagnie et leurs propriétaires : la dégradation de la qualité de vie causée par les infections cutanées chroniques. En outre, les enseignements tirés ont été directement intégrés à la boîte à outils de lancement, ce qui, nous l'espérons, stimulera nos ventes.

Utiliser les aptitudes et talents de chacun

De nombreuses aptitudes peuvent être mobilisées en interne pour offrir un partenariat gagnant-gagnant avec les grands comptes/grossistes : experts Kaizen, compétences de RH, champion de l'IT... Mettre davantage de ressources internes au service de la première ligne nous permet de maximiser le succès des clients... et donc le nôtre.



Bénédicte Étalon Responsable UA - Distribution

Le « réseau clients » de la DIQ (Direction Industrielle et Qualité) a organisé 3 réunions Zoom pour présenter les grands comptes aux équipes internes. Les gestionnaires des grands comptes ont présenté IVC EVIDENSIA, ANICURA et VETFAMILY à des équipes parfois très éloignées des clients.

Cette démarche est motivante pour les équipes, car elle donne du sens à nos actions, aide à mieux comprendre l'environnement de Vetoquinol et permet aux clients d'entrer dans nos activités quotidiennes. Chacun s'efforcera sans aucun doute d'offrir aux clients une qualité et un service optimaux...

Personnellement, cela m'incite à me demander plus souvent : « Que puis-je faire ou apporter aujourd'hui à mes clients ? »

Conclusion : ne restez pas à quai !

Le voyage a commencé et a déjà des effets positifs sur nous-mêmes et nos clients. Il est temps pour tous de prendre le train en marche. Pour faciliter le changement de mentalité, il vaut la peine de se poser quelques questions sur nos activités quotidiennes :

- Comment mes activités/décisions/actions influenceront-elles sur le succès de nos clients ?
 - Comment puis-je contribuer à créer une « expérience client positive » ?
- Partagez vos idées avec vos collègues ! Vous serez surpris de réaliser à quel point il peut être simple et stimulant d'avoir un impact positif. ●

Cécile Druaux
Responsable Expérience Client

GRUPE DE TRAVAIL INTERNATIONAL SUR L'ORIENTATION CLIENT

Cécile Druaux, Responsable Expérience Client et leader du groupe de travail

Sous le parrainage de Dominique Derveaux, une petite équipe d'enthousiastes internationaux et multifonctionnels de l'orientation client a été mise en place pour soutenir la transformation culturelle.

L'ambition de cette petite équipe est de diffuser son enthousiasme en partageant des initiatives inspirantes avec des équipes du monde entier.

N'hésitez pas à contacter l'un des membres de l'équipe pour vous faire part d'initiatives/suggestions locales inspirantes : Stijn van Dessel, BENESCA ; Cécile Druaux, DMM ; Norman Feuerstein, DS ; Alexandre Fournier, Canada ; Ricardo Lopez, Mexique ; Rebecca Peskin, États-Unis ; Maxime Ponsinet, France ; Iwona Stankiewicz, Pologne ; David Tripogney, France

LES PARAMÈTRES CLÉS DE L'ORIENTATION CLIENT

Rudy Buhagiar, Responsable études de marché

Une enquête exploratoire a été menée auprès de 400 vétérinaires aux États-Unis, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni ce qui a permis de définir 6 facteurs clés influençant la perception de l'orientation client de Vetoquinol par nos clients.

Nous testons actuellement la mesure de ces facteurs en France et aux États-Unis. L'objectif est de pouvoir suivre régulièrement nos performances du point de vue de la clientèle. Restez à l'écoute...

VETOQUINOL EST UNE ENTREPRISE :

- avec laquelle il est facile de traiter
- qui crée de la valeur pour mon activité
- qui personnalise son service à mon cabinet



LES REPRÉSENTANTS DE VETOQUINOL :

- comprennent quels sont mes objectifs
- tiennent compte de mon opinion
- comprennent ce que j'attends d'eux



« NOTRE INDICATEUR CLÉ DE RÉUSSITE, C'EST LA RÉUSSITE DE NOS CLIENTS. ILS DOIVENT ÊTRE AU CŒUR DES PENSÉES ET DES ACTIONS DE CHACUN. »

FILIALE CANADA

CE QUE LEAD NOUS A APPRIS

Un an après le lancement du processus LEAD, l'équipe de projet a souhaité partager les apports, les problèmes, les avancées et les enseignements pour l'avenir de cette expérience novatrice. Témoignage.

Après une année complète dans le nouveau processus LEAD au Canada, nous voulions partager ce que nous avons appris tout au long de ce processus, comment nous nous sommes adaptés et ce sur quoi nous devons encore travailler, en espérant que cela donne un aperçu, peut-être une autre perspective et/ou des points d'enseignement à partager avec nos collègues.

Qu'est-ce qui s'est bien passé lors de la transition de PACTE à LEAD ? Eh bien, nous sommes heureux de dire que de nombreuses choses se sont bien passées ! Tout d'abord, la simplicité de l'outil a facilité l'adaptation de notre équipe dans la transition de PACTE vers LEAD. Bravo au comité qui a imaginé et créé cet outil !

LEAD ajoute de la valeur

Notre équipe RH locale a trouvé que le soutien continu fourni par l'équipe de projet pendant le lancement était de premier ordre. Lorsque les choses ne se déroulaient pas comme prévu, l'équipe a pu résoudre efficacement la plupart des « problèmes » en temps opportun. La formation approfondie et les outils fournis au lancement ont permis à nos gestionnaires et employés de se familiariser avec l'outil et de l'adopter plus rapidement. LEAD ajoute de la valeur avec de multiples éléments que nous n'avions pas auparavant, tels que la formalisation des points de contact, la possibilité de les suivre pour y réfléchir plus tard, la conduite de la performance en nous aidant à suivre nos objectifs et

leur évolution tout au long de l'année, ainsi que l'ouverture de dialogues riches et constructifs, chose que nous avons peut-être négligé de faire dans le passé. Nous sommes ravis d'annoncer que cet outil a permis à certaines personnes sceptiques et opposées au changement d'être agréablement surprises de la valeur apportée par LEAD à l'équipe !

Fonctionnalités opérationnelles

Comme pour toutes choses, il y a toujours des domaines dans lesquels nous pouvons apprendre et nous améliorer. Par exemple, nous avons reconnu l'importance de s'assurer, avant le lancement de tout nouvel outil, que la plupart de ses fonctionnalités sont opérationnelles. Bien que cela puisse sembler être un détail, cela est essentiel à la crédibilité de l'outil. Des groupes pilotes locaux supplémentaires avant le lancement auraient pu être bénéfiques. Vous n'avez qu'une seule chance de faire bonne impression ! De plus, la formation continue avec notre équipe a été soulignée comme un point d'amélioration. Nous devons nous assurer que nos nouveaux employés sont bien intégrés et que les processus sont examinés avec chacun d'eux tous les ans avant la définition des objectifs et les examens annuels pour faciliter le processus et garder LEAD en tête. Nous avons également reconnu qu'il est indispensable de continuer à s'efforcer de donner et recevoir des retours. Nous devons créer et développer cette culture du feedback qui nous aidera

à grandir en tant qu'organisation. Nous voyons beaucoup de retours positifs, mais les retours constructifs sont limités. Il y a toujours cette peur que les retours puissent être pris négativement, alors qu'en fait, les retours sont un cadeau que nous devrions tous encourager et prendre en considération. Créer un environnement où nos équipes sont ouvertes aux retours positifs et constructifs permettra à chacun d'entre nous de se développer, tant sur le plan personnel que professionnel. Cela conduira à une culture plus confiante, célébrant les succès et partageant avec respect les domaines dans lesquels nous ignorons peut-être notre impact.

Questions sans réponse

Comme nous le savons tous, Rome ne s'est pas construite en un jour, il y a donc encore des questions sans réponse : comment aider les membres de notre équipe à prendre pour habitude de faire des feedback ? Comment pouvons-nous les soutenir dans le processus de retour annuel pour ne pas être submergés lorsque plusieurs personnes leur demandent des retours ? Comment pouvons-nous les aider à documenter régulièrement les points de contact dans l'outil ? Comment pouvons-nous les aider à voir plus clairement l'intérêt de séparer le processus d'objectifs de l'examen annuel ? Et comment trouver le temps de travailler sur les plans de développement pour améliorer leur pertinence et leur compréhension ? Comment et quand aurons-nous des discussions sur les

compétences en plus des aptitudes ? Le processus est loin d'être achevé ! Cela étant dit, nous devrions tous être fiers de ce que nous avons accompli jusqu'à présent et de notre capacité à gérer le changement en tant que filiale et organisation mondiale.

Meilleures pratiques

Nous espérons que votre filiale s'est bien approprié cet outil et a trouvé de la valeur dans le processus. C'est vraiment un pas dans la bonne direction ! Si vous pensez avoir des réponses à nos questions ci-dessus, n'hésitez pas à nous contacter et à partager, car nous gagnons tous à nous appuyer sur les meilleures pratiques ! L'union fait la force ! ●

Theresa McDermott
Responsable Formation Ventes,
Canada et Leader PEV

Nancy Jean-Bart
Partenaire d'Affaires, Ressources
Humaines - Commercial

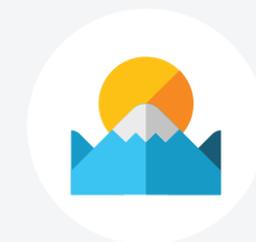
« LA SIMPLICITÉ DE L'OUTIL A FACILITÉ L'ADAPTATION DE NOTRE ÉQUIPE DANS LA TRANSITION ENTRE LES PROCESSUS PACTE ET LEAD. »



LEARN • ELEVATE • ACT • DREAM



Toujours rechercher de nouvelles choses et axes d'amélioration.



Faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres autour de vous.



Être acteur, s'en tenir aux objectifs et faire le job.



Réfléchir à propos de votre rôle et imaginer le meilleur pour vous et Vetoquinol.

L'avis des employés de Vetoquinol sur nos valeurs fondamentales de confiance, d'audace et de collaboration ?
Nous Assurons !





« LES MOIS À VENIR SERONT INTENSES, MAIS ILS DONNERONT ÉGALEMENT L'OCCASION À VETOQUINOL ET À CHACUN D'ENTRE NOUS DE DÉMONTRER À NOUVEAU NOTRE AGILITÉ. »

PLAN D'ENTREPRISE PERCÉE STRATÉGIQUE EN 3 MOIS ET 5 AXES

Le projet d'élaboration du prochain Plan stratégique a été officiellement lancé le 1^{er} septembre dernier. À la suite d'In Motion, il sera mis en œuvre dès janvier 2022 autour de 5 axes. Revue de détail.

Le moment est venu pour notre entreprise de tirer la quintessence de l'énergie et l'expertise de son personnel pour définir la voie à suivre au cours des 5 prochaines années et poursuivre la concrétisation de notre vision 2033 : devenir « le laboratoire de santé animale le plus agile où collaborateurs, experts, partenaires et clients créent,

ensemble, des solutions personnalisées pour une meilleure Planète ». Le coup d'envoi officiel du projet d'élaboration de notre prochain *Plan stratégique d'entreprise* a été donné le 1^{er} septembre. Les membres du LeadCom, les leaders de Growth Initiatives (GI), les Top Managers et l'Office of Strategy

Management & Intelligence ont travaillé sans relâche avec notre partenaire Roland Berger, leader mondial du conseil en stratégie, afin de veiller à ce que Vetoquinol soit dans des conditions idéales pour disputer ce sprint au cours du dernier trimestre 2021. Notre objectif est de parvenir à mettre en œuvre le prochain plan en janvier 2022 sans

interruption avec « In Motion ». Comme communiqué précédemment, le défi est de fournir un plan stratégique complet en 3 mois, en suivant un programme serré et en travaillant dans une optique de percée stratégique.

Cinq caractéristiques fondamentales

L'élaboration de notre prochain plan s'articulera autour de cinq caractéristiques fondamentales :

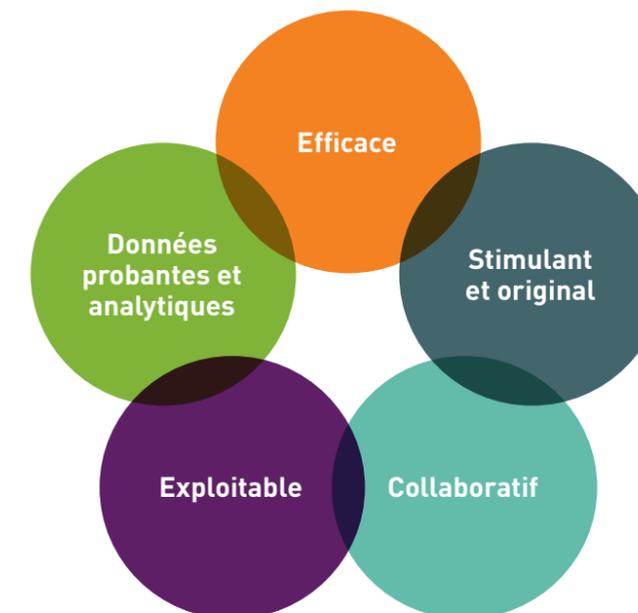
- **Fondé sur des données probantes et analytiques** : toutes les parties prenantes seront mises à contribution et le travail sera basé sur un examen analytique des sujets abordés (données de marché, entretiens internes et externes, indices de référence, etc.).
- **Efficace** : l'analyse sera centrée sur les principaux domaines d'opportunité de Vetoquinol et les leviers à

forte valeur ajoutée correspondants.

- **Stimulant et original** : des options innovantes et disruptives seront envisagées pour encourager la discussion et assurer un examen complet des différentes opportunités stratégiques.
 - **Collaboratif** : notre consultant travaillera en étroite collaboration avec les équipes et le réseau d'experts pour assurer le respect des objectifs et l'obtention de résultats tangibles.
 - **Exploitable** : des recommandations réalistes et une feuille de route stratégique concrète seront présentées à la fin du projet.
- Pour concevoir adéquatement notre prochain plan stratégique, l'approche de Roland Berger suivra différentes phases qui seront traitées en parallèle par différents groupes de travail spécifiques. Dans une phase préliminaire, il est essentiel que nous consolidions le cadre

du projet en veillant à la coordination de l'équipe de Roland Berger, du Comité de pilotage et des Top Managers de Vetoquinol. L'objectif sera de discuter les sujets abordés lors des travaux stratégiques précédents mis en œuvre depuis le dernier examen d'« In Motion » en 2019, à l'occasion du séminaire stratégique 2020. Les points de vue des diverses parties prenantes seront échangés sur les domaines d'amélioration et d'excellence, pour identifier les principaux leviers d'initiative à développer et les ressources nécessaires à leur bonne mise en œuvre. Avant de passer à la phase suivante, il sera nécessaire d'assurer des échanges féconds et la collaboration dans l'ensemble du réseau d'experts de Vetoquinol.

5 AXES



>>>



Où en sommes-nous ?

La première phase aura pour but d'objectiver la position actuelle de Vetoquinol dans son environnement. Une compréhension des tendances de l'industrie et des clients est essentielle pour identifier les zones inexploitées potentielles et éviter les écueils. Nous commencerons le travail en examinant les opportunités de marché, la dynamique concurrentielle et les opportunités de croissance de Vetoquinol. Nous évaluerons les marchés clés (taille, moteurs et croissance, p. ex.) de notre entreprise, définirons le paysage concurrentiel et clarifierons le positionnement de Vetoquinol, pour finalement identifier les opportunités de croissance sur les marchés actuels ou adjacents. Roland Berger alimentera l'analyse avec 3 sources principales d'information : la recherche documentaire, les entretiens avec des experts internes et externes et les ateliers pour évaluer de manière exhaustive les capacités et performances de Vetoquinol dans son ensemble. Cette première étape nous permettra de cartographier le marché et de définir les théâtres d'opérations pour les différents segments et géographies,

avant de les regrouper par intérêt stratégique selon leur attractivité, leur pertinence et leur accessibilité pour Vetoquinol.

Où interviendrons-nous ?

La deuxième phase visera à hiérarchiser les opportunités stratégiques et à définir le plan d'action correspondant. La première étape consistera à identifier les initiatives stratégiques clés de Vetoquinol en tirant parti de l'analyse de la phase 1, la deuxième à hiérarchiser les initiatives stratégiques, à bâtir une feuille de route macro, à élaborer un plan d'action de haut niveau et à identifier les ressources nécessaires pour préparer la phase de mise en œuvre. Les marchés stratégiques seront évalués selon deux dimensions : attractivité et capacité de succès, en gardant à l'esprit que de nouveaux canaux de diffusion pourraient être envisagés pour cibler les segments de marché existants ou nouveaux, et que des opportunités numériques existent à chaque étape. Ce travail nous permettra d'identifier et hiérarchiser les initiatives les plus pertinentes pour Vetoquinol, de combler les lacunes

préliminaires et de définir des solutions pour favoriser la croissance.

Comment intervenir ?

La phase « Comment intervenir » préparera la phase de mise en œuvre du plan en concevant une feuille de route détaillée et une trajectoire financière. Les objectifs seront d'élaborer une feuille de route quinquennale détaillée et de transformer le plan stratégique en actions applicables claires. La feuille de route détaillera la préparation des initiatives, l'organisation de la gestion de projet et les outils nécessaires pour traduire les initiatives clés en une définition des investissements requis et établir le lien entre les besoins financiers et nos capacités financières. Pour développer ce plan hautement réalisable, le cabinet de conseil adoptera une approche collaborative avec les équipes internes de Vetoquinol à travers des entretiens et des ateliers interactifs, tout en apportant sa propre expertise sur des thématiques spécifiques en s'appuyant sur le réseau international d'experts de Roland Berger. À l'issue de cette phase, Vetoquinol aura une vision stratégique formelle appelant une mise en œuvre rapide.

3 PILIERS



Connaissances



Volonté



Capacité

Comment conclure ?

Dès le début du projet, Roland Berger soutiendra la communication active et la gestion du changement. L'ambition pour la phase « Comment conclure » est de pouvoir compter sur la pleine motivation de l'ensemble de l'organisation afin de créer un état d'esprit positif grâce à une stratégie de communication claire et un processus de gestion du changement documenté. L'approche de la gestion du changement reposera sur 3 piliers : Connaissances, Volonté et Capacité. Pour accomplir cette tâche, les consultants coordonneront efficacement le travail des équipes en fournissant des informations transparentes sur le « quoi », le « pourquoi » et le « dans quel but », encourageront la mobilisation et la collaboration en promouvant la participation active et la discussion, développeront le réseau existant de

Vetoquinol et fourniront si nécessaire les aptitudes et l'expertise contribuant à l'atteinte de nos objectifs. Pour piloter le processus d'élaboration du plan stratégique, Roland Berger fournira une équipe partenaire senior internationale ayant une vaste expérience de la direction de plans stratégiques, de la santé animale, de l'industrie pharmaceutique et de la transformation numérique. L'équipe de projet elle-même sera supervisée par un chef de projet stratégique, assisté dans ses tâches quotidiennes par un consultant senior et deux consultants adjoints, tous spécialisés dans l'organisation de la gestion de projet, la planification stratégique, les sciences de la vie, le numérique, les produits pharmaceutiques et les soins de santé, ayant une expérience et des résultats avérés en matière de conseil. Les ateliers seront animés autant que

possible sur site pour répondre à notre volonté de favoriser des relations interpersonnelles directes. Selon l'évolution de la situation sanitaire et la nécessité d'assurer la sécurité de tous les collaborateurs qui participeront à l'élaboration du nouveau plan, certaines réunions pourraient toutefois devoir être réalisées à distance avec un outil numérique adapté fourni par Roland Berger, afin d'atténuer les éventuelles restrictions et de gérer les contraintes organisationnelles.

Le prochain trimestre sera donc très intense, la pandémie de COVID-19 ayant dicté l'ordre du jour de l'élaboration de notre prochain plan stratégique. Nous sommes conscients que nous devons gérer cet énorme projet en pleine période budgétaire, et alors que le lancement prochain du NVR et la finalisation de la préparation des projets AUCAPI 5 et 6, qui vont à eux seuls monopoliser beaucoup d'énergie.

Par conséquent, les mois à venir seront intenses, mais ils donneront également l'occasion à Vetoquinol de démontrer à nouveau son agilité et à chacun d'entre nous d'en faire plus ensemble. Avec le soutien de Roland Berger et les efforts et l'engagement continus de chacun, je suis convaincu que nous parviendrons à définir la prochaine étape qui concrétisera notre vision d'un Vetoquinol solide et durable. ●

Sébastien Gray
Responsable Prospective Groupe





Inflation de réunions, retards sur l'horaire, conclusions négligées, la pandémie de la Covid-19 a aussi permis de constater les inconvénients des réunions en visio. C'est l'occasion de progresser vers plus d'efficacité collective, explique Stéphane Villemin, directeur Groupe Export.

La pandémie de la Covid-19 a fait de nos semaines une succession de réunions Zoom, ce qui nous a permis d'acquérir une certaine expérience en la matière et de devenir les rois des réunions virtuelles ! Nous avons eu notre lot de jours tranquilles et de journées frénétiques épuisantes. Je voudrais ici me concentrer sur ces journées frénétiques et analyser les principales causes du chaos. À mon avis, Zoom n'est qu'un bouc émissaire et la cause profonde se trouve ailleurs : nous pourrions mieux gérer les réunions ! Posons-nous une question simple : combien de réunions se terminent à l'heure et débouchent sur une conclusion claire et un plan d'action ? Je

sais, vous me direz que la notion de ponctualité diffère selon les cultures. Je réponds que dans un environnement professionnel, aucune réunion ne devrait commencer ou se terminer en retard, parce qu'il n'existe qu'une seule façon de travailler efficacement en équipe.

Résultats attendus

De nombreux conseils sont disponibles sur Internet concernant les meilleures pratiques en matière de réunions : je vous invite à les lire et à les appliquer. Ils vous seront bien plus utiles que tout ce que je pourrais vous dire. Ma suggestion est d'adopter un état d'esprit inspiré de ces deux questions simples :

- Quel est le résultat attendu de cette réunion ?
- À quelle heure dois-je amorcer la conclusion ?

La première question porte sur le fond et la seconde sur la forme. Si chacun de nous accorde à ces deux aspects l'importance qu'ils méritent, je peux vous assurer que tous les participants seront extrêmement satisfaits. Et ce sera notre meilleure récompense collective. ●

« QUESTION SIMPLE : COMBIEN DE RÉUNIONS SE TERMINENT À L'HEURE ET DÉBOUCHENT SUR UNE CONCLUSION ET UN PLAN D'ACTION CLAIRS ? ».

COMPÉTENCES DE L'ART DE GÉRER LES TALENTS DE DEMAIN

Au cours de la dernière année, l'équipe de projet de RH a constitué une banque de compétences à l'international. Objectif : élaborer un cadre de référence commun pour développer la ressource la plus importante du Groupe : les membres des équipes Vetoquinol.

Lorsque nous sommes passés de PACTE à LEAD, nous savions que ce n'était que le début de notre plan de développement de l'équipe Vetoquinol.

Une fois la plateforme LEAD améliorée mise en place, nous savions que nous devions fournir un « langage commun » permettant à la communauté Vetoquinol mondiale de faire progresser nos processus de RH et d'assurer la cohérence au cours de l'élaboration de nouveaux outils pour développer la ressource la plus importante de Vetoquinol : les membres de notre équipe.

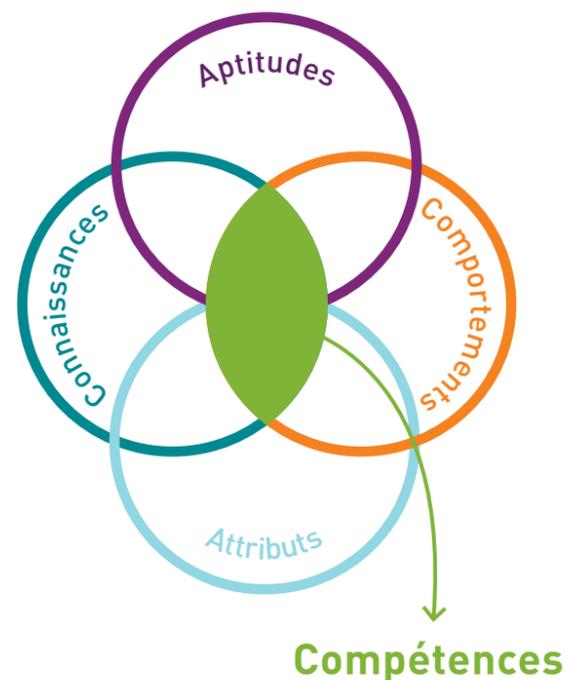
Au cours de la dernière année, une équipe projet du réseau RH a travaillé à un nouveau cadre de gestion des talents qui s'appuie sur les compétences pour nous aider à définir les contours du succès pour les membres de l'équipe Vetoquinol.

>>>



QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE ?

Le terme « compétence » est utilisé pour décrire une combinaison d'aptitudes, de connaissances, d'attributs et de comportements qui permet à un membre de l'équipe d'effectuer une tâche ou une activité avec succès dans le cadre d'un poste donné. Les compétences sont des comportements observables qui peuvent être mesurés et évalués, et sont donc essentielles pour définir les exigences du poste, et recruter, retenir et développer les membres de l'équipe Vetoquinol.



EXEMPLE DE COMPÉTENCE

Stimuler l'innovation

Créer un environnement (culture) qui incite les collaborateurs à générer des solutions novatrices ayant une valeur mesurable pour les clients existants et potentiels (internes ou externes) ; encourager l'expérimentation de nouvelles façons de résoudre les problèmes professionnels et de saisir les opportunités qui aboutissent à des solutions uniques et différenciées.

Actions clés

- Suscite la curiosité** – Encourage les autres à poser des questions stimulantes pour comprendre les idées reçues et motifs qui sous-tendent les pratiques actuelles et prendre en compte les besoins des parties prenantes avant de passer à la résolution de problèmes : guide les autres pour découvrir toute la gamme des besoins, préoccupations et désirs des parties prenantes (par exemple partenaires internes, fournisseurs et clients) pour débloquer de nouvelles opportunités d'innovation.
- S'attaque au statu quo** – Incite les autres à explorer des méthodes alternatives pour aborder et résoudre les problèmes et obtenir des résultats ; fournit des outils et des occasions de brainstorming pour encourager la génération d'idées ; tire parti de diverses sources d'inspiration transversales.
- Soutient l'expérimentation** – Encourage les autres à tester des idées prometteuses et à prendre des risques avec de nouvelles approches ; confère un pouvoir décisionnel à ceux qui veulent mettre en œuvre de nouvelles solutions ; récompense les tentatives d'innovation, qu'elles soient réussies ou non.
- Fais franchir un cap aux idées** – Promeut résolument les mérites des idées des autres pour convaincre les supérieurs hiérarchiques d'accorder le temps et les ressources nécessaires (p. ex., fonds, formation, accès aux collègues) au développement et à la concrétisation de ces idées.

UNE COMPÉTENCE EST UN ENSEMBLE D'APTITUDES, DE CONNAISSANCES, D'ATTRIBUTS ET DE COMPORTEMENTS QUI PERMET D'EFFECTUER UNE ACTIVITÉ AVEC SUCCÈS POUR UN POSTE DONNÉ.

EN QUOI LES COMPÉTENCES DIFFÈRENT-ELLES DES MISSIONS ?



Jusqu'à présent, Vetoquinol a défini les postes par l'intermédiaire des missions. Ces missions sont fonctionnelles par nature ; elles définissent les tâches accomplies par la personne occupant le poste en question (le « Quoi »).

Les missions décrivent en quoi consiste le poste, mais elles ne précisent pas les aptitudes, les connaissances, les attributs et les comportements nécessaires pour mener à bien les fonctions correspondantes (le « Comment »). En outre, les missions peuvent différer d'une filiale à l'autre, ce qui en fait une base peu solide pour bâtir les processus de RH.

Les compétences ne sont pas liées à une tâche spécifique du poste. Elles se réfèrent plutôt au bagage dont une personne a besoin pour répondre aux exigences de son poste.

Souci du détail

Prenons l'exemple d'un aide-comptable. Une mission dans sa description de poste pourrait être la « gestion du grand livre général ». Elle décrirait en détail les tâches que le titulaire du poste est censé accomplir. La compétence requise pour ce poste pourrait être le « Souci du détail ». Il s'agit d'un bagage qui peut être développé au-delà des tâches de base du poste et transféré à d'autres fonctions au sein de l'organisation.

Si les missions cessent de jouer un rôle officiel dans nos systèmes de gestion des talents (comme l'évaluation de la performance), elles demeureront une partie importante de nos descriptions de poste. Elles restent précieuses pour communiquer en quoi consiste ce dernier. Des compétences définies de manière standardisée, communes à chaque description de poste, remplaceront celles ad hoc (et non clairement définies) utilisées à l'heure actuelle pour communiquer quelles aptitudes, connaissances, attributs et comportements sont la clé du succès. Elles constitueront les « éléments constitutifs » de notre stratégie de gestion des talents à l'avenir.



EXEMPLE DE MISSION

Mission n° 1

Mot-clé : Gestion du grand livre général
Délégation : Superviser et gérer l'ensemble des données, transactions et rapports liés à la clôture du mois comptable jusqu'à l'examen final avec le contrôleur. Élaborer les rapports d'analyse de flux. Exécuter la clôture comptable mensuelle et annuelle en assurant l'intégrité des états financiers, y compris les écritures de journal, l'analyse, les rapports et l'explication des résultats par rapport aux attentes conformément aux PCGR.

Mission n° 2

Mot-clé : Budget/Prévisions
Délégation : Aider le contrôleur à préparer le budget et les prévisions ainsi qu'à produire des rapports et des recherches sur les écarts.

Mission n° 3

Mot-clé : Démarches relatives au Groupe
Délégation : Aider le contrôleur dans les démarches relatives au Groupe : 401 000, juridique, audit, contrats, recherche, fiscalité, enquêtes gouvernementales, etc. Le contrôleur doit effectuer l'examen final.

POURQUOI UTILISER LES COMPÉTENCES ?

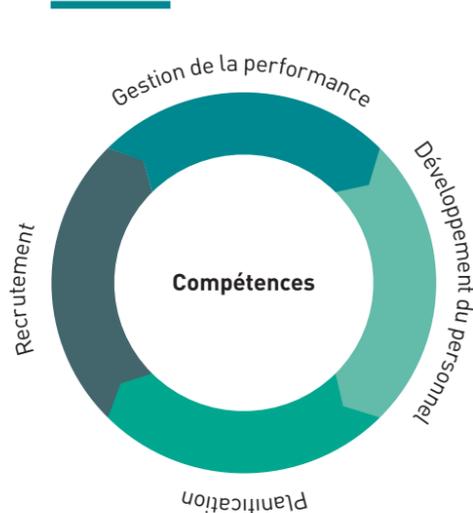
Les compétences permettront à la communauté Vetoquinol d'avoir une compréhension claire des comportements à afficher et des niveaux de performance attendus afin d'atteindre les résultats organisationnels et les objectifs professionnels. Elles fournissent à l'individu une indication des comportements et des actions qui seront appréciés, reconnus et récompensés.

L'utilisation d'un cadre de compétences permettra à Vetoquinol d'aligner les aptitudes, capacités et connaissances de notre équipe sur les priorités organisationnelles, ce qui entraînera une amélioration des activités et des gains d'efficacité tout en fournissant des pistes et attentes claires pour le développement professionnel des membres de l'équipe.

Plus précisément, les compétences garantissent que :

- Des attentes claires sont définies et les membres de l'équipe sont guidés sur la façon d'adopter et de renforcer des comportements conformes à la mission, à la culture et aux objectifs de Vetoquinol.
- Un langage commun est créé pour décrire ce qui est nécessaire et attendu dans l'environnement de travail, permettant ainsi une prestation de performance fiable et de haute qualité.
- Les divers aspects de la gestion des ressources humaines peuvent être intégrés, ce qui améliore la cohérence de la planification, du recrutement, de l'apprentissage et du développement, et de la gestion de la performance, contribuant ainsi à la rationalisation des opérations de ressources humaines et, en fin de compte, facilitant la planification de carrière et le développement des membres de l'équipe.
- Les lacunes en matière d'aptitudes sont comblées, les points forts consolidés et les exigences relatives à l'avancement professionnel clarifiées.
- La mobilité des membres de l'équipe, le changement organisationnel et la formation de la culture organisationnelle sont encouragés.

COMMENT LES COMPÉTENCES SERONT-ELLES UTILISÉES ?



Recrutement

Guides d'entretien axés sur les compétences.
Outils d'évaluation des compétences.



Développement

Bibliothèques de formation et outils de développement conçus pour chaque compétence.
Suivi de carrière basé sur le développement des compétences.



Évaluation

Évaluations des compétences LEAD.
Lien direct vers les ressources de formation pour l'amélioration/le développement.

COMPÉTENCES

Les compétences seront largement utilisées au sein de Vetoquinol et seront à terme intégrées dans toutes les fonctions de gestion des ressources humaines, telles que la planification, le recrutement, la gestion de la performance et le développement de l'équipe. Elles sont déterminées par les fonctions et les responsabilités professionnelles et par la complexité des tâches décrites dans les descriptions de poste.

• **Pour la planification des talents**, les compétences garantiront que les attributs, aptitudes et comportements nécessaires aux normes de performance les plus élevées pour un poste donné sont spécifiés. Plutôt que de se concentrer sur les missions, les compétences définiront les aptitudes, attitudes et actions qui sont gage de succès à un poste donné.

• **Pour le recrutement**, les compétences font partie intégrante du processus de sélection, facilitant l'évaluation des candidats pour déterminer leur adéquation à un poste donné. Des guides d'entretien fondés sur les compétences seront ensuite élaborés pour assurer une évaluation uniforme et normalisée de l'aptitude d'un candidat à occuper un poste.

• **Pour la gestion de la performance et le développement de l'équipe**, les modèles de compétences établiront des normes de performance à l'aune desquelles les membres de l'équipe seront évalués et aideront à identifier les besoins individuels et organisationnels en matière de formation et de développement de l'équipe. Les équipes de RH et formation commenceront finalement à créer des outils de formation et de développement pour aider les membres de l'équipe Vetoquinol à maîtriser les compétences pour leur poste actuel, ou les postes qu'ils pourraient viser.

À QUOI DOIS-JE M'ATTENDRE ?

Au cours de la dernière année, l'équipe de projet de RH a acquis une banque de compétences à appliquer à l'ensemble de la communauté Vetoquinol mondiale. L'équipe a également élaboré un cadre de compétences qui uniformisera le format des modèles de compétences dans toute l'organisation. Une fois la banque de compétences et le cadre de compétences en place, le projet se déroulera en deux phases distinctes.

Phase 1

Au cours de la première phase, des modèles de compétences pour chaque description de fonction/poste au sein de Vetoquinol seront développés par le leadership opérationnel en partenariat avec le réseau de RH.

Les descriptions de poste seront mises à jour pour inclure les modèles de compétences créés pour chaque fonction. Les modèles de compétences seront également téléchargés dans LEAD pour faciliter les examens annuels.

Les évaluations de performance dans LEAD seront basées sur des modèles de compétences à partir de 2022 ou 2023, en fonction du processus au sein de votre filiale locale. Votre représentant local des RH vous donnera des conseils sur les activités de votre filiale dans le cadre de LEAD. Votre représentant local des RH vous fournira également une formation plus détaillée sur l'approche de Vetoquinol en matière de compétences, notre cadre de compétences et la manière dont les compétences seront utilisées dans le processus d'évaluation de la performance.

Phase 2

La deuxième phase du projet sur les compétences comprendra l'élaboration d'outils de gestion des talents fondés sur les compétences. Ces outils pourront comprendre des guides d'entretien, des guides de développement, des ressources de formation et des instruments d'évaluation.

La phase 2 du projet sur les compétences est en cours d'élaboration. Des informations supplémentaires seront fournies à mesure que des plans plus concrets seront mis en place. ●

Bill Miller
Responsable Ressources Humaines, USA

Pour plus d'informations sur les compétences et la façon dont elles vous aideront, veuillez contacter votre représentant local des RH.

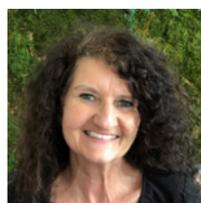


DPLR MAÎTRISER LES RISQUES, RESPECTER LA CONFORMITÉ

Créée en octobre 2019, la Direction Partenariats, Légal et Risques est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dirigée par Laurent Thoré, assisté de Caroline Lannier, la Direction s'appuie sur 4 pôles majeurs : croissance externe, expertise légale, conformité, audit et contrôle interne. Visite guidée.



LAURENT THORÉ
Directeur
Partenariats,
Légal et Risques
Groupe



CAROLINE LANNIER
Assistante de
Direction

1. LA CROISSANCE EXTERNE : UN PILIER DE LA CROISSANCE DU GROUPE

Les acquisitions de sociétés, de produits, de savoir-faire, voire de technologies, contribuent activement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise. La DPLR anime l'ensemble du processus d'acquisitions, à savoir la sélection de cibles potentielles, la coordination des audits des cibles, les discussions financières avec les vendeurs et la négociation contractuelle. Cette mission essentielle concourt à la croissance du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Parmi les acquisitions majeures les plus récentes, on peut citer l'acquisition des produits Drontal et Profender, mais également l'acquisition de Bioniche et de son produit phare Folltropin ayant favorisé la création de notre filiale en Australie ainsi que le développement de notre activité au Brésil.

2. UN ACCOMPAGNEMENT QUOTIDIEN PAR LES BUSINESS LEGAL PARTNERS

Avec le support de Christelle Georges, l'Expert Légal et Conformité, six Business Legal Partners sont à votre service pour encadrer contractuellement vos relations avec des tiers, qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs. Ils soutiennent toutes les fonctions du Groupe dans leurs opérations quotidiennes et s'assurent du maintien d'un niveau de risques satisfaisant pour le Groupe.



Lucie Balland, est la juriste de référence principalement pour les aspects

industriels et qualité du Groupe ainsi que de la direction scientifique pour les sites de Lure et de Paris.



Marine Bier, forte d'une expérience d'un an de V.I.E en Angleterre, traite les

sujets liés au Royaume-Uni et à la zone Benesca. Marine gère également toutes les problématiques liées au RGPD en lien avec Christelle Georges.

3. LA CONFORMITÉ : UNE PRIORITÉ POUR TOUS



Christelle Georges est l'Expert Légal et Conformité. Comme mentionné précédemment, elle partage son expérience et ses connaissances aux Business Legal Partners dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Elle assume de plus le rôle de DPO, responsable de la bonne application du RGPD au sein de Vetoquinol et veille à l'éthique et à la conformité des opérations du Groupe.

La conformité consiste en la mise en place d'actions et de processus visant à garantir le respect des normes, qu'elles soient juridiques ou éthiques, en vue de diminuer l'exposition aux risques.

Des sujets comme le Nouveau Règlement Vétérinaire (NVR), la protection des données personnelles, la prévention de la corruption, ou encore la conformité de nos activités aux règles du droit de la concurrence constituent des enjeux pour le Groupe.



Katia Bonnan est le contact privilégié des opérationnels américains, canadiens, brésiliens et mexicains. Elle est également la juriste de référence en matière de Contract manufacturing et achats directs.



Sylvie Combes est notre juriste à Paris dédiée plus particulièrement aux opérations commerciales ; Elle prend en charge les filiales européennes et le marketing Groupe.



Pour les sujets légaux de notre filiale en Pologne et en République Tchèque, **Sylwia Gorczak**, Conseillère Juridique est la personne de référence.



Cindy Guillaumot Chargée d'affaires para-légales, traite les sujets liés au Droit des sociétés et les assurances.



Virginie Loreau est la juriste de référence pour la zone Asie Pacifique et pour l'équipe export située à Lure.

4. L'AUDIT ET LE CONTRÔLE INTERNE COMME OUTIL D'AMÉLIORATION



L'audit interne est supervisé par **Baptiste Legrand**, avec le renfort de **Lolita Cailly**.

Leur mission est d'identifier les risques stratégiques pouvant limiter l'entreprise dans l'atteinte de ses ambitions, de les évaluer et de s'assurer de la conformité des différents processus de gestion. La lutte

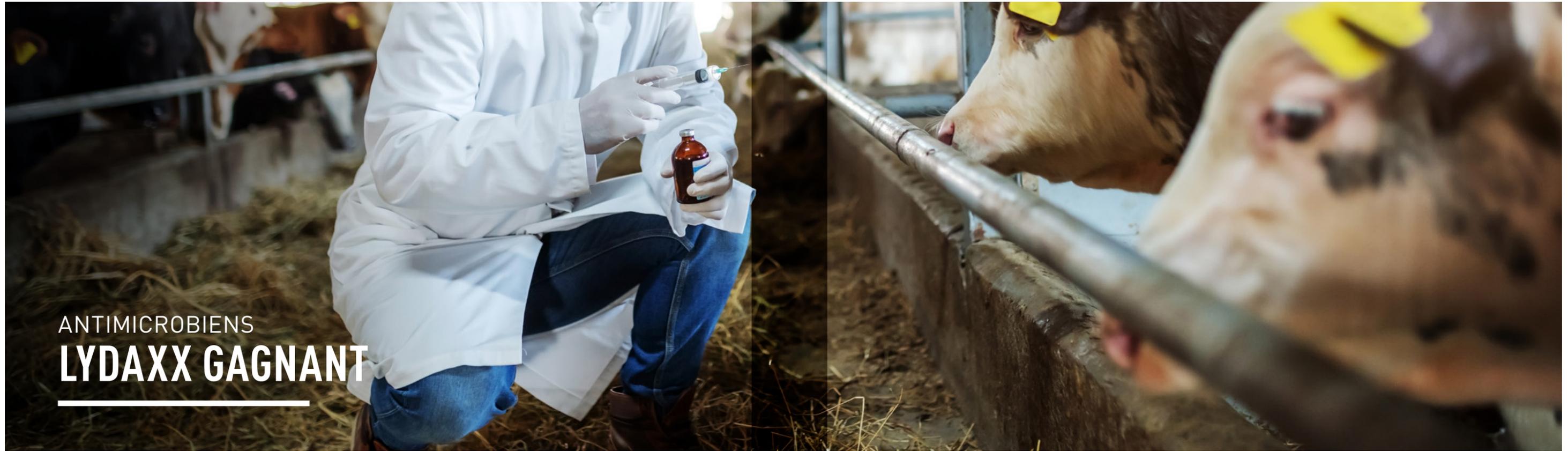
contre la fraude est également un axe majeur de l'équipe. Toutes les équipes du Groupe sont concernées par ces problématiques. Cette fonction est donc centrale dans une entreprise en expansion telle que Vetoquinol.

En 2021, le Groupe se lance dans un plan d'audit ambitieux en partenariat avec le cabinet international Ernst & Young qui a commencé par l'Italie le 14 juin, et se poursuivra par les achats, le Mexique, la République Tchèque et l'Inde.

À présent, vous connaissez mieux l'activité de la Direction Partenariats, Légal et Risques. Afin de vous apporter un meilleur service, notre Direction lancera prochainement son projet de digitalisation des affaires légales qui vous apportera plus d'agilité, plus de fluidité et permettra la signature électronique. Un beau projet avec une forte réduction de notre consommation de papier. ●

L'équipe DPLR

Une question légale pour l'un de vos projets ? N'hésitez pas à contacter votre Business Legal Partner de référence !



ANTIMICROBIENS
LYDAXX GAGNANT

Après 7 années de développement, le Lydaxx offre l'alternative la plus fiable du marché aux antibiotiques critiques contre les maladies respiratoires des bovins, porcs et petits ruminants. Récit d'un lancement épique.



Avec plus de 80 ans d'expérience dans l'industrie pharmaceutique, Vetoquinol a développé son expertise dans le domaine des antimicrobiens en couvrant toutes les grandes classes d'antibiotiques, des molécules innovantes telles que la marbofloxacine à de nombreuses autres molécules présentes sur le marché. Le développement de Lydaxx s'est inscrit dans le contexte de la crise de la résistance aux antimicrobiens et de la nécessité de soutenir nos clients en offrant des alternatives aux antibiotiques critiques, dont l'usage a été réduit. L'utilisation responsable des antibiotiques est indissociable de l'ambition de Vetoquinol de devenir l'entreprise la plus responsable dans le secteur de la santé animale. Lydaxx contient de la tulathromycine, un antibiotique non critique appartenant au groupe des macrolides et donc classé par l'Agence européenne des médicaments dans la classe C. Sa formulation est identique au produit de référence et la source de sa substance active répond aux

mêmes exigences de qualité que celle du princeps. Nous avons appliqué des approches de pointe pour nous assurer que les souches bactériennes restent sensibles et garantir que Lydaxx peut être l'une des tulathromycine alternatives les plus fiables du marché.

Meilleur antibiotique de sa catégorie

Lydaxx est un antibiotique à action prolongée (jusqu'à 14 jours pour certains agents pathogènes) utilisé principalement pour les maladies respiratoires chez les bovins (BRD), mais aussi chez les porcs et les petits ruminants (avec d'autres indications telles que la kérato-conjunctivite et le piétin). La tulathromycine, la substance active de Lydaxx, s'est avérée être le meilleur antibiotique de sa catégorie pour le traitement des maladies respiratoires ; elle génère aujourd'hui l'un des plus importants chiffres d'affaires au monde dans le secteur Animaux de rente, soit environ 320 millions d'euros, avec une croissance de près de 3 % par an au

cours des 5 dernières années (* source : CEESA de Crystal Market). Ce marché en croissance très attractif est la conséquence de deux facteurs principaux : un produit bénéficiant d'une formulation unique sur le marché et un besoin non satisfait évident identifié par les producteurs subissant de lourdes pertes économiques, lié aux taux élevés de morbidité et de mortalité empêchant de maximiser les performances d'élevage. Le caractère unique de la formulation de Lydaxx tient à son profil de libération prolongée et à une large couverture des principaux microorganismes responsables de BRD

(y compris *Mannheimia haemolytica*, l'un des agents pathogènes les plus difficiles à contrôler dans un troupeau).

Grandes avancées

Ces deux facteurs ont été à l'origine de grandes avancées dans la performance de la production bovine et porcine au cours des 10 à 15 dernières années. Les maladies respiratoires comptent parmi les maladies les plus importantes sur le plan économique pour la production bovine et porcine à l'échelle mondiale. Chez ces deux espèces, on considère que leur origine est multifactorielle et qu'elles

sont le résultat d'interactions complexes entre facteurs environnementaux, facteurs de l'hôte et agents pathogènes. Le marché devrait également être caractérisé par une tendance continue à la baisse de l'utilisation strictement préventive et métaglyctique des antibiotiques critiques, qui a déjà commencé à évoluer vers une attitude plus « circonspecte » et un choix plus « prudent » de l'antibiotique à utiliser pour la métaglyctie. Il convient d'ajouter en particulier que le nouveau règlement européen sur les médicaments vétérinaires prévoit d'introduire une nouvelle classification des

>>>



LA TULATHROMYCINE, PRINCIPE ACTIF DE LYDAXX, GÉNÈRE UN CHIFFRE D'AFFAIRES IMPORTANT AVEC UNE CROISSANCE DE PRÈS DE 3 % PAR AN DEPUIS 5 ANS.

antibiotiques qui ajoute une catégorie intermédiaire d'antibactériens à utiliser avec précaution (catégorie C), qui inclut notamment les macrolides (tels que Lydaxx) et le florfenicol.

Travail acharné

Nous avons récemment annoncé le lancement officiel de Lydaxx, qui a été livré à nos premiers clients dans différents pays d'Europe et au Canada fin janvier-début février, et devrait être disponible en Australie d'ici la fin de 2021. C'est le couronnement de nombreuses années de travail acharné et d'implication de différents domaines tant au niveau du Groupe qu'au niveau local. Le développement de Lydaxx a pris plus de 7 ans, des discussions initiales à son lancement sur le marché, en passant par la phase de développement et le pré-lancement. Le grand défi que représente la concurrence exacerbée dans les pays européens nous oblige à mieux nous distinguer, soit en nous concentrant sur le développement de nouveaux protocoles (combinant Tolfine, lorsqu'il est appliqué par exemple), soit en recherchant d'autres solutions telles que le diagnostic ou des programmes associés.

Mise en place minutieuse

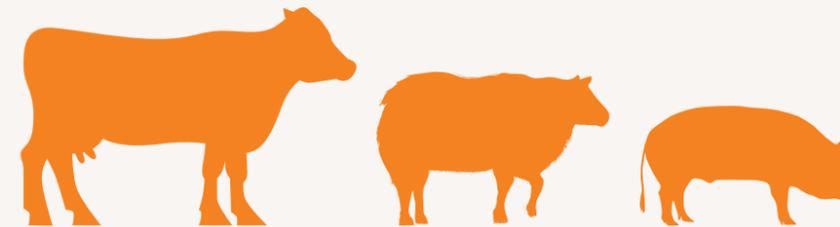
Dans d'autres pays comme le Canada, la situation est très différente, parce que l'équipe est déjà très présente dans l'industrie des parcs d'engraissement, où la concurrence est moindre ; en tant que producteur du premier générique sur le marché, nous nous attendons à une pénétration beaucoup plus élevée en termes de parts de marché. En plus de cela, le lancement a été préparé de manière systématique après une mise en place minutieuse de tous les éléments nécessaires. ●

Lionel Gibbs
Directeur Animaux de rente et de compagnie, Canada - Commercial

Lucas Souto
Chef de gamme international

ZOOM SUR LA PRÉPARATION DU LANCEMENT

La préparation est fondamentale et nous ne la sous-estimons jamais lors du lancement d'un produit. Malgré plusieurs lancements réussis au cours des dernières années et l'expérience de notre équipe, nous nous sommes mis au défi de revenir à la planche à dessin pour ce qui pourrait être le produit le plus important jamais lancé par Vetoquinol au Canada, compte tenu d'un marché potentiel de 40 millions \$ CAN (27 millions €). Nous n'avons rien tenu pour acquis pour le lancement de Lydaxx et avons fait de la préparation de son lancement une priorité (il s'agissait d'un objectif LEAD en 2020 pour l'équipe Marketing).



En octobre 2019 (environ 15 mois avant l'avis de conformité ou l'AMM de Lydaxx), nous avons commencé la procédure de sélection d'une agence de marketing pour créer notre campagne de communication. Nous avons briefé cinq agences, en leur demandant de créer une campagne pour Lydaxx : trois avec lesquelles nous travaillions déjà et deux nouvelles agences pour obtenir des idées fraîches. Nous avons porté notre choix sur l'une de ces nouvelles agences, qui s'est avérée être celle qui avait travaillé au lancement international de Draxxin (princeps) il y a quelques années.

Deux agences en collaboration

L'inconvénient de cette agence était son coût élevé. Pour y remédier, nous l'avons chargée du développement de la stratégie et des tactiques et confié l'exécution à une autre agence (moins chère, mais elle aussi très efficace). C'était la première fois que nous collaborions simultanément avec deux agences, puisque nous faisons généralement appel à une seule agence du début à la fin.

Lors de notre travail avec l'agence sur la campagne de communication, nous avons mis l'accent sur l'orientation client et la diligence raisonnable, en menant une enquête approfondie sur le terrain afin d'identifier les conditions à remplir pour convaincre vétérinaires et éleveurs d'adopter le produit lors de son lancement. Pour ce faire, les actions suivantes ont été exécutées :

1 18 mois avant le lancement de Lydaxx : embauche d'un représentant Vetoquinol pour les parcs d'engraissement chargé de stimuler la demande sur le terrain en démarchant directement les producteurs de bœuf. Cet investissement anticipé a ouvert la voie au succès en établissant un lien direct entre Vetoquinol et l'utilisateur final (stratégie d'attraction).

2 12 mois avant le lancement : embauche d'un consultant externe (un ancien TSV de l'industrie ayant participé au lancement de Draxxin) pour aider à l'élaboration de nos stratégies et tactiques de positionnement pré-lancement.

3 10 mois avant le lancement : groupes de discussion avec quelques grands comptes pour obtenir des renseignements sur la concurrence et être proactifs en apprenant à gérer les objections potentielles. Nous avons géré les dossiers d'autorisation de mise sur le marché et partagé notre approche, et avons sollicité des commentaires sur les lacunes éventuelles ou les concepts à améliorer ou ajouter.

4 Nous avons demandé à nos grands comptes de nous aider à identifier nos forces actuelles et comment les maximiser, et quelles étaient nos faiblesses par rapport à la concurrence et la meilleure approche pour y remédier. Nous avons tenu compte de tout cela dans l'élaboration de notre stratégie.

Sur la base de l'approche ci-dessus, nous avons songé à un lancement de Lydaxx aussi percutant que possible :

- Campagne médiatique agressive :
 - À partir d'août 2020, campagne d'entreprise de pré-lancement : « Vetoquinol : pour toutes les bonnes raisons ».
 - À partir d'octobre 2020, partage de la vidéo de Matthieu Frechin décrivant la saga familiale de Vetoquinol et son soutien aux producteurs de bœuf canadiens.
 - À partir de décembre 2020 (date d'expiration du brevet de Draxxin au Canada), campagne « Vous avez le choix » pour Lydaxx mettant en vedette des leaders d'opinion et producteurs respectés présents sur le terrain.
- Programme agressif de prévention de la morbidité liée aux BRD pour aider producteurs et vétérinaires dans le cas où ces maladies dépassent 5 % après l'utilisation de la métophylaxie par Lydaxx et les vaccinations prescrites.
- Promotion agressive auprès des producteurs grâce à notre programme Vetoquinol Club, qui leur accorde des remboursements directs (ce qui nous permet de maintenir un prix catalogue élevé).
- Programme de remises attrayant et concurrentiel pour le vétérinaire. ●

PHOVIA

Faster skin recovery by light

Introducing
a new
approach
to veterinary
dermatology...

light therapy



- Scientifically demonstrated to reduce the treatment time for a range of skin problems
- In clinic, noninvasive light application, combining LED blue light and chromophore gel for photobiomodulation
- Improve your patients' quality of life with accelerated skin regeneration

Your client's pets will always be getting skin problems. But you don't have to keep addressing them the same way. With the novel Phovia system, Vetoquinol can help you to accelerate epidermal tissue regeneration, relieving owners of the burdens of prolonged treatment regimes, and getting pets and their owners back together.

vetoquinol
ACHIEVE MORE TOGETHER