

# FORCE DE VENTE L'ÉPREUVE DE VÉRITÉ

Les mutations qui affectent la branche pharmaceutique ne sont pas sans effet sur le déploiement commercial des laboratoires. Les forces de vente, en réduction croissante, n'échappent pas à un changement de paradigme. Des révisions s'imposent dans leurs rangs.

JEAN-JACQUES CRISTOFARI



DR

**L**e fait est désormais entendu : l'industrie pharmaceutique a changé son modèle historique de développement et se prépare, dans un futur qui a déjà frappé à sa porte, à affronter de nouveaux tournants. Notamment dans les rangs de ses activités commerciales. Mais comment doit-elle s'y préparer ? Comme le souligne Alan Key, éminent informaticien américain, « le meilleur

moyen de prédire le futur est de l'inventer ». La formule semble avoir fait recette dans un nombre croissant de laboratoires qui, depuis quelques temps, ont également revu leurs modèles de développement commercial et révisé bien des stratégies marketing. Aux Etats-Unis, les forces commerciales déployées par les industriels du médicament ont cru de quelque 85 % au cours des cinq dernières années. Les laboratoires US

*Une visite  
médicale  
sur cinq*

sont allés jusqu'à employer un commercial pour chaque médecin qui exerce son art dans le pays. Mais cette pression connaît des limites, explique Nev Skelton, vice-président groupe SFE chez IMS Health à Londres<sup>(1)</sup>. Car 43 % des visites programmées par les représentants des laboratoires sont purement et simplement annulées et seulement une visite médicale sur cinq donne lieu à un réel entretien avec le praticien. A ce tableau s'ajoute le fait que 87 % des entretiens de VM avec un médecin durent moins de deux minutes et que moins d'un entretien sur dix est mémorisé par le prescripteur. Autrement dit, la productivité de la visite médicale américaine est en chute libre et le phénomène n'est pas loin d'être similaire dans notre vieille Europe. Malgré les problèmes régulièrement soulevés par cette baisse du rendement de la visite, peu d'expérimentations radicales ont été conduites dans les stratégies commerciales déployées ici ou là. Pour

(1) « Que feront les compagnies pharmaceutiques avec leurs modèles de ventes dans les années à venir », conférence présentée au congrès international sur l'efficacité des forces commerciales (SFE) en Europe, organisé à Monaco en mars dernier par la société Eyeforpharma. Les autres personnes citées dans cet article sont également intervenues à cette conférence.



Nev Skelton, vice-président groupe SFE chez IMS Health à Londres.

tant, les pressions susceptibles d'entraîner des changements au plan du pilotage des forces de vente n'ont jamais été aussi nombreuses : bouleversement des portefeuilles de produits, besoin croissant d'efficacité et d'efficience dans la promotion, prolifération des génériques et de la substitution, environnement compétitif en plein bouleversement avec une moindre croissance, modifications dans l'environnement réglementaire, clientèle traditionnelle fragmentée avec émergence de

nouvelles parties prenantes...

**Modèle centré sur le client.** Sans être exhaustive, la liste des mutations affectant le paysage pharmaceutique conduit inmanquablement les directions commerciales à envisager des révisions rapides de leur propre modèle. Considérées du point de vue mondial, ces révisions n'affectent pas les différents marchés de la même manière. Dans les pays émergents d'Asie, où les sources d'information demeurent pauvres, l'objectif premier, poursuit l'expert d'IMS Health, demeure le développement ou le changement radical de système de santé. Sur les

marchés plus matures, tels la France, l'Italie, l'Espagne ou certains pays nordiques, la pharma se place dans une phase d'attente, en s'appuyant dans son déploiement sur des méthodologies classiques. Quant aux marchés les plus avancés (Etats-Unis en tête, Royaume-Uni, Allemagne ou encore Canada), la préoccupation du Retour sur investissement (ROI) prime. De même, l'accès au prescripteur, dans un contexte où la réputation de l'industrie du médicament est aisément remise en cause, où la distribution des produits se complexifie, le tout associé à un nombre croissant de « parties prenantes »,

*L'ajustement promet d'être douloureux*

sur fond de portefeuille de produits en mouvement. « L'évolution va se faire d'un modèle centré sur le produit vers un modèle centré sur le client », souligne à cet égard Nev Skelton, qui estime que « les processus d'affaires durables commencent avec le client ». Un client auquel les laboratoires devront s'adresser avec des contenus adaptés à ses besoins, en ajustant leur stratégie de communication, pour l'atteindre par le bon canal.

**Des ajustements douloureux.** « Des autres industries nous avons appris qu'elles sont obsédées par le client, qu'elles sont devenues des marketeurs de la précision au lieu d'être des « mass marketeurs » et enfin qu'elles ont conquis la technologie et l'ont utilisé pour innover », poursuit le spécialiste du SFE. Aussi, l'industrie du médicament doit clairement faire face à une somme de nouveaux enjeux : en réinventant et en intégrant ses procédés de ventes et de marketing, en remaniant ses stratégies promotionnelles, en reconfigurant ses processus, en rendant le changement opérationnel ou encore en accroissant sa compétitivité et ses capacités à analyser le marché. Autant dire que l'ajustement promet d'être douloureux. Un ajustement qui passe par la réduction des équipes de ventes, déjà engagée par un nombre croissant de laboratoires,

par une diminution des visites aux médecins généralistes, par un élargissement de la base commerciale à de nouveaux clients (organismes de financements, leaders d'opinion, associations de patients...), par la fourniture de services à valeur ajoutée plutôt que de simples livraisons de produits ou encore par l'augmentation du niveau de qualification de la force de vente. Le tout sur fond de pression financière accrue. « Nous ne pouvons pas résoudre les problèmes avec le même type de raisonnement que nous avons utilisé quand nous les avons créés ». Le bon mot d'Albert Einstein s'applique plus que

jamais au contexte que vit l'industrie du médicament, qui, désormais, est condamnée à innover rapidement dans ses pratiques commerciales.

**Des accords gagnant-gagnant.** « Nous sommes passés d'un contexte, où l'industrie bénéficiait d'un bon accès à des médecins qui ont dominé, où ce fut la « course aux armements » pour les équipes de terrain en quête de part de voix, à un modèle plus régional, plus proche des clients », explique Philipp Watts, directeur des



Philipp Watts, directeur des opérations commerciales chez Pfizer UK.

opérations commerciales chez Pfizer UK, à propos des évolutions en cours. Car l'heure d'un développement optimal des ressources a bel et bien sonné dans les rangs de l'industrie pharmaceutique. A travers ce nouveau modèle orienté « clients » ou « consommateurs », il s'agit donc d'identifier les clients à haute valeur, qui sont vraiment en mesure de booster les ventes. Il importe aussi d'aligner plus efficacement les ressources dans la distribution géographique de ces mêmes clients et plus largement de focaliser les efforts collectifs et les ressources du laboratoire sur les clients à fort potentiel, en s'éloignant de ceux qui sont moins captifs. Sur cette base, la filiale anglaise du leader mondial de la pharma a redéployé ses forces de ventes dans les soins primaires et mettant la pression sur des territoires à fort potentiel de valeur ajoutée, ►►►

▶▶▶ soutenus par des équipes de management très focalisées. Une nouvelle « culture » des ventes a ainsi émergé de ce modèle qui vise à créer des comportements où dominant de nouvelles valeurs bien identifiées. « Nous transformons notre organisation afin d'accroître notre efficacité et notre leadership aussi bien dans la gestion de nos marques que dans le management de nos clients », résume le directeur. Les bénéfices attendus des transformations en cours au laboratoire anglais se résument en une phrase : « Nous pensons toujours « gagnant-gagnant » et nous prenons des décisions basées sur ce qui est bon pour le client et ce qui l'est aussi pour Pfizer, nous ajoutons de la valeur et aidons nos clients à réussir ». Ce nouveau modèle est rendu d'autant plus indispensable que le NHS n'accepte plus les déficits, que les généralistes se conforment aux instructions des organismes de financement, que les

consommateurs ont été prompts à imposer les décisions visant à contenir les coûts en limitant au besoin les prescriptions de médicaments innovants en faveur d'alternatives moins onéreuses. « Le NHS est devenu un acheteur de médicaments plus avisé et par conséquence en demande plus pour son argent », ajoute Philipp Watts. « Désormais notre modèle opérationnel doit changer pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché et fournir une proposition de valeur différente à nos clients », résume encore ce dernier.

**Nouveaux objectifs.** « Dans quelques années, il y aura deux types d'entreprises : celles qui connaîtront leurs clients et celles qui seront peu bénéficiaires ». Le propos de Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise à Harvard, est plus que

jamais d'actualité dans les rangs de l'industrie du médicament, dont le marché, s'il a réduit sa vitesse de croisière, conserve un très large potentiel et dont la stratégie de développement demeure encore largement basée sur le nombre de médecins visités. Un branche qui se trouve cependant désormais confrontée à de nouveaux objectifs : comment renouer avec une croissance à deux

*Renouer avec une croissance à deux chiffres*

chiffres, et ce d'une manière durable et profitable, tout en réduisant ses dépenses promotionnelles. Si les modèles proposés pour atteindre ces objectifs varient d'une société de conseil et d'un laboratoire à l'autre, quelques règles simples semblent désormais émerger. « Accroître le nombre de visiteurs médicaux n'est plus une garantie de succès », résume Todd Stein, partenaire chez Daemon Quest. « Quel que soit le processus de ciblage, il ne fonctionnera pas s'il n'est pas reconnu par les personnes qui doivent l'utiliser », note ce dernier en ajoutant : « Les comportements des clients contribuent à créer de nouvelles opportunités de développement ». Conclusion de l'expert : « Nous devons optimiser le marketing mix à travers des plans de clientèle segmentés ». La recette a fait le succès de sociétés extérieures à la branche – Coca Cola, Mobilink ou encore Tesco –. Pourquoi ne fonctionnerait-elle pas dans la pharma, de plus en plus focalisée sur des produits de spécialités ou de niches ? A l'heure où les laboratoires constatent, année après année, le déclin de la productivité de leur force de vente, l'urgence de redresser la barre s'impose. Mais il reste encore à fixer les nouveaux caps, acceptés par les forces de vente, mais aussi par leurs clients. ■

▶ « CHANGEMENT VIRAL » POUR LA PHARMA

L'industrie pharmaceutique se trouve face à une mutation sans précédent dans ses stratégies de vente. Mais comment l'aborder et la surmonter ? Leandro Herrero, ancien psychiatre et manager dans différentes compagnies pharmaceutiques, actuellement dirigeant du Chalfont Project, un groupe international de consultants spécialisés en organisation, propose d'améliorer l'efficacité des forces de vente par un changement comportemental. Son dernier livre, « le changement viral » aborde la question, en vue de créer dans les entreprises une « épidémie interne de succès ». « La folie est de continuer à faire les choses de la même bonne vieille manière et d'en attendre des résultats différents », lance ce dernier en introduction à son intervention à la récente conférence monégasque sur le SFE en Europe en 2007. « La folie est de lancer des programmes de management me-too, de la même vieille manière, et d'attendre qu'ils fonctionnent cette fois », ajoute-t-il un brin provocateur. « Un outil collaboratif, un logiciel collaboratif et les nouveaux process dessinés en vue de générer de la collaboration entre individus dans le domaine des forces



Leandro Herrero, ancien psychiatre et manager dans différentes compagnies pharmaceutiques, actuellement dirigeant du Chalfont Project.

de vente ne créent pas de la collaboration », poursuit Leandro Herrero. « La coopération doit primer comme attitude, si vous voulez que les outils collaboratifs fonctionnent ! ». Autrement dit : le vieux modèle hiérarchique de l'entreprise ne peut plus fonctionner dans un système où les réseaux priment. « Dans ces réseaux demandez-vous quelle est la distribution de vos collaborateurs ? » est la question que pose l'auteur et à laquelle il apporte des réponses déceivantes.