

Wisite Actuelle

Marketing & promotion des produits de santé

Délégués et nouveaux métiers Comment jouer collectif



p. 16

LES BAISSSES DE PRIX DES
MÉDICAMENTS MENACENT
LES EXPORTATIONS

p. 26

HÉPATITE C,
LES NOUVELLES
RECOS 2016

p. 36

SALESWAY, LES APPLIS
DU DÉLÉGUÉ
SUR LE MARCHÉ

HUM

La pharma évolue... ses métiers aussi !

Dossier réalisé par
Christine Colmont
et Valérie Moule

À l'instar du secteur, les métiers de la pharma ne cessent d'évoluer. Des profils aujourd'hui très recherchés n'existaient pas il y a seulement dix ans. Ils s'arment essentiellement sur les fonctions marketing siège, les relations institutionnelles/promotion terrain, et bien sûr, la recherche/innovation. Les visiteurs médicaux ont leur carte à jouer dans ce paysage.

« **D'**ici à 2030, un foisonnement d'innovations au confluent des biotechnologies, des technologies numériques et de la recherche médicale dans de nouvelles organisations va totalement renouveler l'offre de soins, produits et services. Le nouveau cycle amorcé par les systèmes de santé, porté par ces innovations et l'appétit des patients pour les applications d'e-santé, va complètement rebattre les cartes. De nouvelles filières et de nouveaux acteurs créateurs de richesse et d'emplois à forte valeur ajoutée vont émerger et se substituer aux filières actuelles circonscrites

aux pathologies », expliquent Gilles Lasserre, président Essec Santé et Michel Daigne, coprésident de Centrale santé, tous deux cofondateurs du groupement d'intérêt économique Sapiens 5, pour la valorisation des projets en santé. Les métiers de la pharma vont eux aussi se transformer.

Marketing : orientations patients et digital

Après avoir été longtemps focalisés sur des logiques de marketing-ventes, les laboratoires se sont recentrés sur les problématiques d'accès au marché, de négociation

de prix, d'interaction avec les autorités de santé et, indirectement, avec les KOL (« key opinion leaders » ou leaders d'opinion) et les patients. De nouvelles évolutions sont en cours.

L'orientation patients

Aujourd'hui, au marketing produit est venu s'ajouter le marketing patient, qualifié d'« orientation patient » (« Patient centricity »). Concrètement, comme l'explique Arnaud Weill, directeur général Europe du sud du cabinet Strammer, « nous, recruteurs, réfléchissons désormais aux types de profils de connaissances marché qui vont

accompagner les laboratoires dans leurs nouvelles orientations : les relations avec les établissements de soins, la prise en charge du patient à sa sortie de l'hôpital, à son domicile avec ses proches. Certes, ces profils sont toujours orientés "accès au marché" mais désormais avec un prisme différent en relation notamment avec les associations de patients et la collectivité ».

De son côté, Virginie Lleu, directrice générale de L3S Partnership,

souligne l'importance croissante prise par les services proposés au-delà du traitement, donc de tout ce qui peut accompagner la prise en charge du patient autour et même en dehors du médicament, en ville comme à l'hôpital. D'où la recherche de personnes réfléchissant à de nouveaux concepts pour se démarquer de leurs concurrents. « Pour ces fonctions, nous recherchons des gens capables d'aborder les sujets de manière différente. Sur certaines de

nos missions, les candidats venaient du conseil et avaient par exemple beaucoup travaillé dans le monde hospitalier, leur donnant une expertise sur l'hôpital », souligne-t-elle.

Dans ce contexte, les scientifiques régionaux (ou médecins régionaux, MSL -Medical Scientific Liaison) restent cruciaux, même si leur rôle change peu. Pour autant, de nouveaux métiers ont vu le jour, orientés vers l'éducation thérapeutique de patients de l'ensemble des personnels de soin, sous la houlette de ces MSL. « Lorsqu'un laboratoire lance aujourd'hui un produit, il recrute des forces de ventes constituées de MSL plutôt que de visiteurs médicaux. Mais les délégués, qui ont une spécialité à l'hôpital, notamment de niches (hématologie, oncologie dermatologie, maladies orphelines...), et dont le discours scientifique est élevé, sont toutefois particulièrement recherchés. Ces profils sont destinés à se trouver au plus près des leaders d'opinion, des médecins, pour montrer la plus-value d'un traitement, mais aussi pour éduquer sur la façon dont va vivre le patient », précise Arnaud Weill.

© Gaëlle Vaumas / Acteurs de santé



Améliorer le parcours de soin

Propos recueillis auprès de Philippe Mougin

Directeur d'Ireos (Institut de recherche et d'études en organisation de la santé) et ex-vice-président de Bayer



De nouveaux métiers de la santé se focaliseront aussi sur les « parcours de santé » et leur amélioration par des partenariats entre acteurs publics (autorités de santé, établissements de santé, professionnels de santé) et acteurs privés (industriels de la santé et patients).

Ainsi, le métier des visiteurs médicaux pourrait évoluer vers :

- **Les coordinateurs de projet « parcours de santé »**, qui assureront la coordination, en région ou en territoire, en vue de mettre en place des projets d'amélioration des parcours de santé. Cette meilleure efficacité sera envisagée et construite via des partenariats entre le laboratoire, les professionnels de santé, ainsi que l'ARS. Les coordinateurs seront aussi chargés de l'animation et du suivi des acteurs impliqués dans les différents projets d'amélioration.
- **Les coordinateurs de maisons ou pôles de santé pluri-professionnelles (MSP, PSP)**. Ces délégués médicaux deviendraient les uniques interlocuteurs des MSP et PSP. Chacun d'eux représenterait le laboratoire auprès d'un certain nombre de MSP. Leur mission : accompagner les MSP dans leur développement et coordonner l'intervention des visiteurs médicaux ville et spécialistes au sein de la MSP. Ainsi, le coordinateur de MSP ou PSP présenterait l'offre globale du laboratoire et coordonnerait l'intervention des visiteurs ville et des spécialistes, en fonction des besoins exprimés par les MSP ou PSP. Il devient en effet de plus en plus compliqué pour les MSP de voir débarquer, sans aucune coordination, des hordes de visiteurs médicaux représentant un même laboratoire. Autre rôle qui leur serait imparti : la mise en place de relations publiques ou la création d'événements spécifiques répondant aux besoins de la ou des MSP. Ce nouveau métier sera encore plus crucial pour les fournisseurs de matériels.



Digital et big data

La déferlante des données en très grand nombre, les *big data*, couplée à la montée en puissance du numérique entraînent l'apparition de métiers dédiés ou l'évolution des compétences du marketeur. Les responsables du digital, très prisés, sont recrutés au sein du laboratoire ou chez les prestataires, selon la stratégie du groupe en matière d'organisation. Christine Garnier, associée au sein du cabinet AEC Partners, insiste sur la compétence de « stratégie multicanale », c'est-à-dire la capacité à intégrer la communication

digitale au sein des autres moyens de promotion et d'accroître ainsi la performance de la communication. Virginie Lleu explique de son côté que la promotion des produits matures passe de plus en plus, depuis quelques années, par le digital : « *Nous recherchons des personnes qui peuvent apporter cette compétence au monde de l'industrie pharmaceutique, qui sont capables de développer des moyens de promotion différents des outils traditionnels utilisés auparavant.* » Ces profils sont en général issus de secteurs ayant une pratique plus ancienne du numérique : grande consommation, vente par correspondance, banque, la Poste...

« *Nous avons été mandatés par l'un de nos clients en cardiologie, pour l'accompagner dans la recherche d'un talent sur un poste orienté digital et avons recruté une personne qui venait du marketing, qui savait communiquer sur le produit différemment, sous l'angle business intelligence, accès au marché mais via des canaux différents, notamment digitaux* », précise, pour sa part, Arnaud Weill.

Relations institutionnelles : le « market access » au cœur des problématiques

L'accès au marché (« market access »), la médico-économie ou encore l'épidémiologie sont des domaines de plus en plus stratégiques dans l'industrie entraînant des recrutements de médecins, ingénieurs ou scientifiques formés à ces sujets. Les postes en affaires gouvernementales (ou affaires publiques) ont également le vent en poupe : ces personnes, très centrées sur les politiques, sont là pour développer l'image du laboratoire, créer



Roche France : la stratégie se construit autour des métiers du Market Access

Dans la pharma, les logiques d'accès au marché sont désormais prépondérantes ; la stratégie va donc se construire autour des métiers du « market access », entraînant, dans sa dynamique, les métiers du médical puis du marketing. C'est du moins la vision d'une filiale d'un grand groupe international, comme l'explique Isabelle Guitey, responsable du recrutement chez Roche France, qui précise que les points d'entrée ne sont pas forcément des problématiques de métiers mais plutôt de compétences : la compréhension du système de santé de l'intérieur, du parcours de soins et des patients, est essentielle. Ce critère, déclinable dans de nombreux métiers, est la clé du succès dans un environnement complexe, en mouvement : « *Auparavant, quand nous recrutions un délégué hospitalier, nous nous intéressions à son bon niveau de communication, à savoir s'il était capable de déployer de manière efficace son argumentaire de visite. Aujourd'hui, nous allons lui demander de comprendre son environnement de santé au niveau local, de savoir qui sont les « KOL » sur lesquels il va pouvoir mener des actions particulières...* » Ces délégués d'un nouveau genre ont été formés en interne, autour de ces compétences.

Autres tendances : les parcours des candidats sont analysés de près avec un intérêt marqué pour les expériences internationales, le numérique, les profils venus d'autres secteurs, à l'instar de ce polytechnicien récemment recruté au sein de la Direction de l'innovation et des partenariats, issu d'une *start-up* du digital, qui travaille à la recherche de partenariats avec des sociétés développant des objets connectés susceptibles de s'adjoindre aux médicaments du groupe. De même, la transversalité et l'ouverture sont des valeurs incontournables, quel que soit le métier : « *Nous avons la conviction que les solutions vont venir d'environnements différents et qu'il faut aller les chercher, avec de nouvelles compétences, de nouvelles approches, avec plus d'ouverture* », souligne Isabelle Gaitéy.

La filiale réfléchit aussi à la création de nouveaux métiers autour de la compréhension de ses clients, aujourd'hui multiples. Les expériences de services clients sont des transfuges d'autres industries, plus matures dans ce domaine.

Enfin, la négociation du prix avec les autorités de santé nécessite de modéliser des données, de réaliser des hypothèses de prix, entraînant la création de nouveaux métiers. Ces compétences ne sont toutefois pas faciles à trouver en France : ainsi, ces profils sont formés en interne au sein de Roche, ou recrutés à l'étranger.

des partenariats, faire passer des messages, explique Virginie Lleu. Les profils issus de cabinets ministériels ou d'agences de lobbying sont particulièrement prisés.

« *Le laboratoire ne pense plus au patient comme à un consommateur de médicaments, mais l'aborde*

désormais dans son intégralité : sa prise en charge en établissement de soins, à l'extérieur de l'hôpital, tient compte de ses relations avec son entourage, ses proches, son lien avec la collectivité. Ainsi, pour l'un de nos clients en oncologie, nous avons récemment travaillé le thème

des partenariats institutionnels et avons accompagné la création d'un poste dont intitulé était : "Relations institutionnelles système de soins" », souligne Arnaud Weill.

Autre métier très important aujourd'hui : le « Key account manager » (KAM), également bap-

tisé « Responsable des affaires hospitalières », « Responsable grands comptes » ou encore « Responsable des relations hospitalières », chargé de traiter avec le pharmacien hospitalier et l'acheteur. Un poste qui peut parfois inclure les relations avec les institutionnels de l'hôpital et

les institutionnels externes (ARS et acteurs gravitant autour). Anciens délégués hospitaliers ou directeurs régionaux, les KAM réfléchissent à la manière de développer des partenariats associant thérapeutique et services ou dispositifs à l'échelle du territoire.

Recherche et innovation : des métiers pour s'adapter aux bouleversements actuels

Les nouveaux métiers accompagnent les transformations de l'industrie pharma. Panel.

Gestionnaires de projets

Dans le domaine de la R&D, le développement de la médecine translationnelle permet de formuler plus tôt des hypothèses de travail sur la cible à atteindre pour un traitement. Christine Garnier souligne également l'essor d'autres secteurs de pointe (thé-

rapies cellulaires, thérapies géniques, protéines recombinantes, solutions multi-technologiques de santé, comme « Rebismart » de Merck...), entraînant une évolution des besoins en matière de compétences et de métiers. « Ce qui s'applique partout, c'est le besoin de travail en équipe

multidisciplinaire, car pour chacun de ces secteurs, il faut des experts pointus, issus de disciplines différentes. Pour mettre tous ces gens autour de la table, les laboratoires ont donc besoin d'excellents gestionnaires de projets, dotés de qualités d'écoute et d'influence, et de capacités intellectuelles leur permettant de comprendre les problématiques et d'en tirer une synthèse dans un objectif commun ».

Témoignage Une vie après la VM

Véronique, déléguée médicale en dermo-cosmétique chez Ducray



Suite à la réorganisation de la branche pharmaceutique, le réseau visite médicale cardiologie de Pierre-Fabre Médicament a été supprimé. Or, l'an dernier, j'étais encore déléguée médicale dans cette aire thérapeutique en ville et auprès de quelques spécialistes hospitaliers dans le Nord-Pas de Calais. Je pouvais m'enorgueillir d'une expérience de 23 ans dans le même laboratoire. Ainsi, après avoir bien pesé le pour et le contre pendant trois mois, j'ai finalement accepté un poste de déléguée médicale en dermo-cosmétique chez Ducray. Mon arrivée s'est déroulée dans de très bonnes conditions avec un accueil chaleureux et personnalisé, facilitant ainsi mon intégration et mon équilibre personnel. J'ai alors suivi une formation d'un mois sur les produits de la marque.

Aujourd'hui, le spectre de mon nouvel emploi est plus étendu qu'auparavant, sur un grand secteur de quatre départements. Ma longue expérience en visite médicale a représenté un atout précieux. Mon statut n'a pas changé, je suis restée dans la même société mais en basculant dans la branche dermo-cosmétique. Aujourd'hui, ma priorité va aux dermatologues, aux pédiatres et à quelques pharmacies dont je forme le personnel. Je leur propose des produits dermatologiques non remboursés de la marque Ducray. Mon premier bilan, après six mois, est très positif, même si j'ai traversé des moments un peu difficiles. La marque Ducray est très appréciée et reconnue des spécialistes, ce qui facilite mon travail.



Affaires réglementaires

Une autre expertise est en plein essor : les affaires réglementaires. « L'industrie du médicament a besoin de personnes capables de créer les méthodes d'évaluation de l'innovation de demain et d'agir au niveau des acteurs institutionnels de la santé. C'est une fonction clé », précise Christine Garnier, qui y voit une redéfinition de ce métier, qui doit se développer beaucoup plus en amont, au sein des équipes de R&D.