

FLEXIBILITÉ EN PLEINE MUTATION

L'impartition des ventes en tant que partenaire de changement dans l'industrie pharmaceutique

En juillet 2017, Ashfield a mené une discussion en ligne via un Conseil consultatif pour enquêter sur le sujet. 14 cadres supérieurs des ventes et des achats de sociétés pharmaceutiques à travers l'Europe faisaient partie du nombre des participants. Cinq entrevues de suivi - dont deux avec des clients supplémentaires - et une séance de génération d'idées d'Ashfield ont également été menées.

L'objectif principal de la recherche portait sur l'impartition des représentants commerciaux sur le terrain pour les médicaments sur ordonnance.

Voici ce qui a été constaté ...

LE RYTHME DU CHANGEMENT AU SEIN DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE NE RALENTIT PAS



L'éventail de produits initialement conçus pour le grand public migre vers les traitements hautement spécialisés



Le remboursement devient de plus en plus complexe



La commercialisation exige le ciblage de plusieurs partenaires à l'aide de plusieurs canaux de communication

PROCESSUS DE CHANGEMENT ET RETOMBÉES DURABLES POUR LES ORGANISATIONS DE SERVICES CONTRACTUELS (OSC)

CLASSEMENT DES MOTIFS D'IMPARTITION SELON LEUR IMPORTANCE



MOTIFS D'IMPARTITION

« Dans l'ensemble, les OSC peuvent déployer plus rapidement les ressources et je crois que cette capacité découle de la nature même des OSC, capables d'offrir aux clients des ressources de qualité, en temps opportun. C'est leur mission première »

Membre du Comité consultatif

« Alors que la pression s'intensifie sur les effectifs, et que les lancements de produits "passent ou cassent", l'investissement dans des ressources flexibles et de haute qualité auxquelles ont accès les OSC deviendra l'unique moyen d'envisager les lancements dans des marchés où la réussite n'est plus une garantie »

Membre du Comité consultatif Directeur général

Il s'agit d'un processus d'impartition à long terme d'un pourcentage substantiel de services auxiliaires qui offre les avantages les plus évidents dans le secteur des soins primaires.

Les entreprises sont souvent incapables de suivre d'assez près leurs propres coûts cachés associés aux RH, à la formation, à la réaffectation et à la gestion de projet et pour voir tous les avantages financiers liés à l'emploi d'un OSC.

D'autres soutiennent que les coûts directs de l'impartition sont plus élevés par rapport au recrutement d'effectifs, mais que les avantages financiers se traduisent par la flexibilité des coûts variables par rapport aux coûts fixes.

Bon nombre de professionnels des ventes perçoivent toujours une différence de qualité entre les employés impartis et les employés internes.

Les OSC doivent renforcer les messages concernant les réussites mesurées et éprouvées - réaliser de solides gestions de projet - s'ils veulent remplacer les anciennes perceptions par la nouvelle réalité.

QU'EST-CE QUE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ATTEND DE SON OSC



Les participants ont discuté des ententes à long terme à l'aide de différents barèmes de prix établis sur le rapport entre les risques et les gains.

Les OSC doivent s'appuyer sur les renseignements par secteur produits par leurs systèmes d'analyse commerciale afin de mettre en valeur les meilleures pratiques, d'identifier les possibilités et démontrer les valeurs ajoutées.

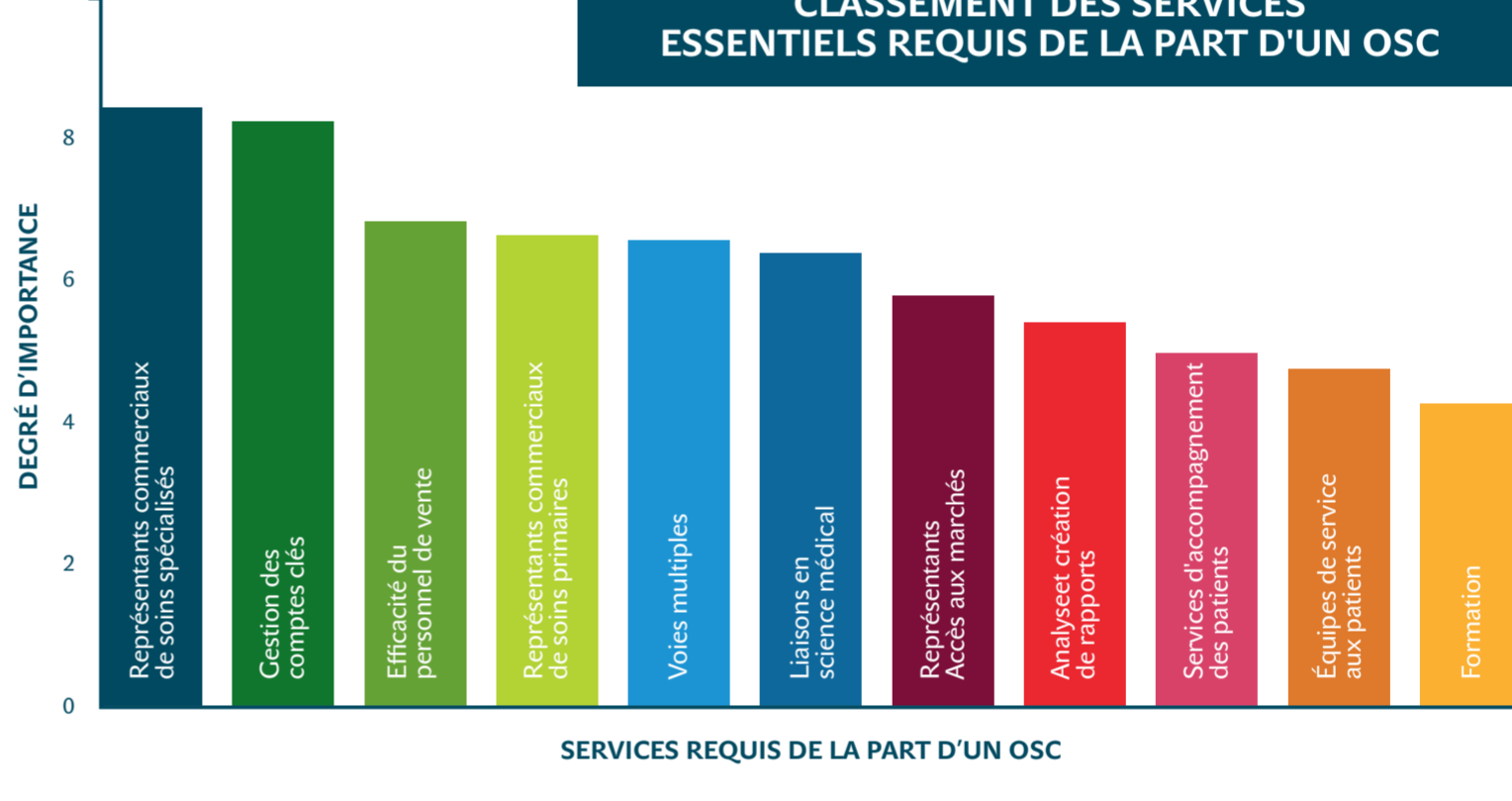
« Nous demandons à tous nos fournisseurs stratégiques de nous conseiller et de nous inspirer. Nous avons besoin de leur expertise en tant que service et de leur aide pour les projets pilotes. Il y a de la place pour le partenariat et nous nous attendons à ce que les OSC s'intègrent davantage à nos équipes de marque. »

Membre du Comité consultatif, Directeur adjoint, Approvisionnement mondial

À QUOI RESSEMBLERONT LES OSC DANS CINQ ANS

Les membres du Comité consultatif ont identifié comme prioritaires les représentants en soins spécialisés, les responsables des comptes clés, les agents de services à voies multiples et de liaison en science médicale parallèlement aux représentants des soins primaires et à l'efficacité des effectifs de vente.

La plupart des participants ont reconnu qu'il y aurait une augmentation de l'impartition dans le domaine des ventes sur le terrain au cours des cinq prochaines années, en terme de quantité et du type de représentant commercial.



L'IMPARTITION DES INTERACTIONS FACE À FACE AVEC LE PERSONNEL SOIGNANT CONTINUERONT D'ÊTRE AVANTAGEUSES DANS PLUSIEURS CAS

Au début du cycle de vie d'un produit, collaborer avec le plus grand nombre possible de personnes soignantes tout en retardant l'engagement financier à long terme

Lors de la prise en charge d'un nouveau domaine de traitements ou d'une nouvelle catégorie de clients

Lors de projets pilotes ou de nouvelles campagnes, p.ex. pour contrer les activités des concurrents dans un territoire particulier

Lorsque les produits arrivent à maturité ou à l'échéance de leur brevet pour s'assurer de maintenir la valeur du produit

TRANSFERT DIRECT

- Une approche plus radicale a été examinée lors de la séance de génération d'idées d'Ashfield et des entrevues de suivis avec les clients : Le transfert direct de tous les représentants actuels vers l'OSC, en particulier dans le secteur des soins primaires.
- L'OSC serait responsable de la mise en oeuvre d'un OSC novateur permettant d'optimiser le regroupement des ressources disponibles.

Pour la compagnie pharmaceutique, les avantages sont nombreux :



La bonne combinaison de ressources pour refléter les différentes situations d'accès des représentants, le dynamisme des marchés locaux ainsi que le comportement et les préférences des médecins.

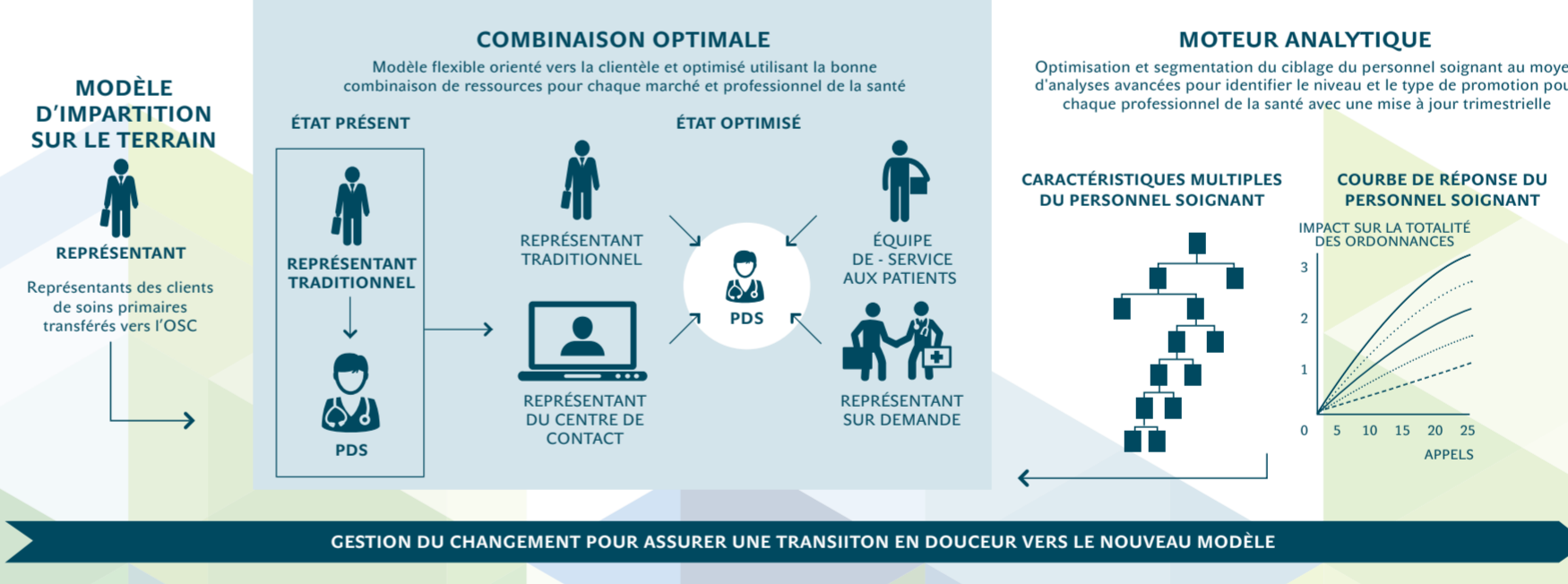


L'agilité pour modifier le modèle rapidement et fréquemment tout en réduisant les risques.



Une plus grande portée à coûts réduits, en combinant le déploiement de représentants traditionnels avec des approches à moindre coût.

TRANSFERT DIRECT : Modèle de participation sur le terrain à la fois flexible, évolutif et personnalisé



VENTES ET MARKETING INTÉGRÉS ET IMPARTIS

Les OSC doivent fournir des éclaircissements et jouer un rôle dans la production de données et gérer la coordination des voies de communication.

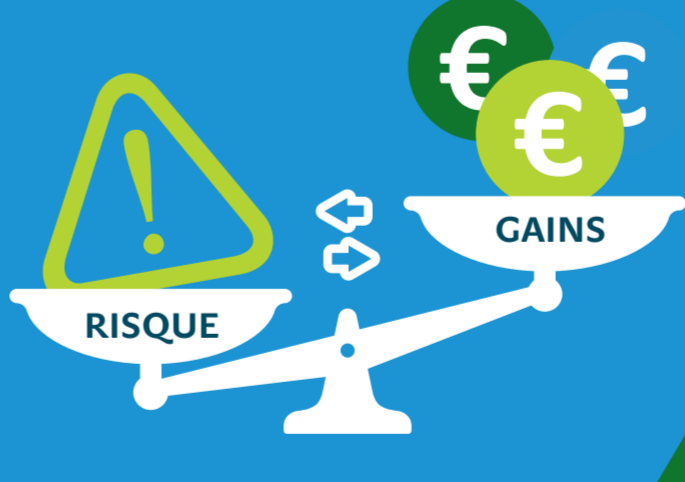
« Le modèle général doit mettre l'accent sur les secteurs offrant un maximum d'avantages et une valeur optimale, et d'autres voies pour les scénarios difficiles et de valeur moindre. »

Membre du Comité consultatif

UN SERVICE ENTièrement GÉRÉ ?

Un service commercial complet et bout-en-bout devrait avoir une durée à long terme et incorporer un modèle de partage des revenus de risques et de gains.

La gestion de la stratégie de commercialisation, de tarification et d'accès est essentielle, vient ensuite le reste : communications liées à la commercialisation, taille des effectifs de vente, profilage des candidats, méthodes de ciblage, listes d'appels, formations en vente et matériel de vente.



« Pour certaines marques, un modèle complet d'impartition est possible - il devrait se réaliser »

Membre du Comité consultatif

CONCLUSIONS

Sélection stratégique des ressources

L'agilité et la gestion des risques sont des motivations importantes en matière d'impartition.

Les membres du Comité consultatif s'attendent à une augmentation de l'impartition des ventes sur le terrain.

Dans le secteur des soins primaires, les membres s'attendent à voir une impartition stratégique à long terme.

Les OSC devront

Fournir plus de rôles spécialisés par exemple des responsables de comptes clés, des groupes de liaison en science médicale et des représentants en soins spécialisés.

Établir des partenariats de longue durée, mettre en valeur les meilleures pratiques, identifier les possibilités et démontrer les valeurs ajoutées.

Appliquer les méthodes d'analyse pour optimiser le ciblage des ventes et intégrer la communication à voies multiples.

Nouveaux modèles commerciaux

Une approche plus radicale du transfert direct.

Ventes et marketing intégrés et impartis.

Un service entièrement géré.



Ashfield fait partie d'UDG Healthcare plc, chef de file mondial en prestation de services destinés aux pharmacies et fabricants de produits de santé.

Pour plus de renseignements, visitez le site www.ashfieldhealthcare.com.

REMERCIEMENTS

Ce livre blanc a été produit par Ashfield avec l'aide de D' Beth Rogers, auteur de *Rethinking Sales Management* (Nouvelle réflexion sur la gestion) des ventes) et de plusieurs articles et documents sur l'impartition des fonctions de vente.

Nous sommes extrêmement reconnaissants à nos clients qui ont participé à la discussion en ligne du Comité consultatif et qui ont donné de leur temps pour les entrevues supplémentaires.