



**Etude sur l'évolution des Métiers
de la promotion & commercialisation
et de l'information médicale
dans les entreprises du médicament**

Rapport final

juin 2024





Le Leem/Opco2i a commandité une **étude prospective** sur l'évolution des métiers de la promotion, de la commercialisation et de l'information médicale

Etude réalisée par AEC Partners entre février et juin 2024



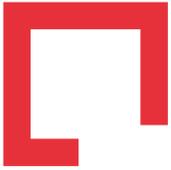
Réaliser une étude sur l'évolution des missions et des compétences des métiers de la promotion du médicament, de sa commercialisation et de l'information médicale dans les entreprises du médicament

- ✓ Structurer les **grandes tendances** externes et internes en santé (2024→2027)
- ✓ Identifier les **nouveaux modèles** organisationnels et relationnels mis en place par les entreprises du médicament, et les **facteurs clés de succès** associés
- ✓ Définir **les impacts sur les métiers** en termes de grandes missions et compétences clés, et sur la cartographie des métiers du Leem

Méthodologie :

- 22 entreprises du médicament représentatives interrogées, DGs et/ou équipes de direction
- Analyse de fiches métiers de laboratoires
- Organisation d'un « Lab Métiers »
- Capitalisation sur les études disponibles, en particulier l'étude IQVIA (2023), et les études AEC Partners





Trente-quatre représentants des entreprises du médicament en France ont été interrogés...

Liste des entreprises du médicament interrogées

Amgen	Corinne Blachier-Poisson – <i>Directeur Général France</i>
Astellas	Ghislaine Leleu – <i>Directeur Général France</i> Julien Ohlmann – <i>Directeur Excellence Opérationnelle</i>
AstraZeneca	Emmanuel de Gabory – <i>Directeur BU Respiratoire & Immunologie</i>
Bayer	Anna Braeken – <i>Directeur Général France</i>
Biocodex	Emilie Pertuiset – <i>Directeur Général France</i>
Biogen	Didier Bourlet – <i>Directeur des Affaires Pharmaceutiques</i>
Boehringer	Edward Hollywood – <i>Directeur Général France</i>
Gilead	Véronique Walsh – <i>Directeur Général France</i> Katiba Bahmed-Piedloup – <i>Directeur Ressources Humaines</i> Xavier Huet – <i>Directeur des Opérations Commerciales</i>
Grunenthal	Franck Telmon – <i>Directeur Général France & Benelux</i>
GSK	Emilie Dechêne – <i>Responsable portefeuille et conduite du changement</i>
Janssen	Delphine Aguilera-Caron – <i>Directeur Général France</i>
LFB	Hanna Lepers – <i>Vice-Président Operations France</i>
Lundbeck	Jean-Michel Roseau – <i>Directeur des Opérations</i>

Liste des entreprises du médicament interrogées

Mayoly Spindler	Aurélia Livet – <i>Directeur Général France</i>
MSD	Clarisse Lhoste – <i>Directeur Général France</i>
Novartis	Florence Anglaret – <i>Assistant Stratégique au Directeur Général France</i> Julien Combaret – <i>Directeur des ventes (Immunologie)</i> Audrey Franchineau – <i>Directeur des ventes (Cardiologie)</i>
Novo Nordisk	Etienne Tichit – <i>Directeur Général France</i>
Pfizer	Frédérique Bachot – <i>Customer Engagement Platform Lead</i> Laure Basaglia – <i>Directeur des ventes (Maladies rares)</i> Julie de Loisne – <i>Directeur Assurance Qualité</i> Nicolas Durand – <i>Patient & Healthcare Experience Lead</i> Arnaud Istin – <i>Directeur Pipeline Vaccins</i>
Roche	Sabine Lehner-Marblez – <i>Directeur Ressources Humaines</i> Jeannette Le Mestre – <i>Directeur des Affaires Pharmaceutiques</i> Michael Lukasiewicz – <i>Directeur Science et Directeur Médical France</i> Aymeric Moty – <i>Directeur Stratégie et Opérations</i>
Sanofi	Charles Wolf – <i>Directeur Général France (Vaccins)</i>
Takeda	Nienke Feenstra – <i>Directeur Général France</i>
Viatrix	Claire Portefaix – <i>Directeur BU Prescription</i>



... et un « Lab Métiers » a été mené pour préciser les impacts métiers

Lab « Métiers »



• 28 ENTREPRISES PRESENTES

• UNE 50aine de PARTICIPANTS

(Directeur(trice)s d'opérations commerciales, Business Units, du Marketing, du Médical / MSL, de l'information médicale, du commercial KAM, de la stratégie client/Innovation & Digital/Business excellence, des Ressources Humaines, Directeurs régionaux, Pharmacien responsable, Directeur Formation...)



Sommaire

1

Les grandes tendances en santé

2

**Les nouveaux modèles organisationnels
et facteurs clés de succès**

3

**Les impacts sur les métiers de la promotion,
commercialisation et de l'information médicale
et cartographie du Leem**

4

Synthèse et recommandations



Sommaire

1

Les grandes tendances en santé

2

**Les nouveaux modèles organisationnels
et facteurs clés de succès**

3

**Les impacts sur les métiers de la promotion,
commercialisation et de l'information médicale
et cartographie du Leem**

4

Synthèse et recommandations



Les entreprises du médicament sont percutées par de multiples « chocs » issus de l'environnement, qu'elles doivent absorber rapidement pour rester compétitives

Scientifique et technologique

- ✓ **Des révolutions scientifiques et technologiques sans précédent qui propulsent la médecine dans une nouvelle dimension, et nécessitent de nouvelles expertises et compétences**
 - Scientifiques : immunothérapie, nanomédecine, thérapie génique, médecine régénérative,...
 - Technologiques : IA, médecine des 6P...
 - Demain : innovations dans la prévention, le diagnostic, les tests de biomarqueurs
- ✓ **Des nouvelles technologies en évolution permanente, améliorant la productivité et la qualité du travail à maîtriser par tous les métiers**
 - Numérisation et datification du travail
 - IA générative, outils d'analyse et de mise à disposition de l'information pour optimiser les contacts clients, coacher les délégués (en analysant les conversations), délivrer de l'information médicale, analyser les besoins clients de façon automatisée,...

Entreprises du médicament

Economique, parties-prenantes, et réglementaire

- ✓ **Un contexte économique défavorable, de nouveaux modèles de financement à trouver et la redéfinition nécessaire de la « valeur en santé »**
 - Inflation, clause de sauvegarde, dépenses de santé contraintes, financement de l'innovation coûteuse, déremboursements, risque sur l'accès à tous les médicaments (pénuries)
 - Valeur du médicament qui doit intégrer les accomplissements (bon usage, bonnes pratiques, parcours de soins, services, solutions digitales, données de vie réelle,...
- ✓ **Une transformation profonde de l'organisation en santé, plus collective, qui multiplie les parties prenantes et les besoins dans les parcours patients**
 - Désertification des territoires, téléconsultations,...
 - Approche centrale du parcours de soins, responsabilisation et délégation de tâches aux acteurs de santé (pharmaciens, IPA, CPTS...), renforcement des politiques d'achats,...
- ✓ **Le manque de temps des professionnels de santé et de forts besoins d'accompagnement (au-delà de l'information sur les produits), la nécessité de les approcher de façon personnalisée et omnicanale, en gardant le contact humain au centre de la relation**
- ✓ **Un durcissement de la réglementation qui complexifie la relation avec les professionnels de santé**

Environnemental, Culturel, et Sociétal

- ✓ **La montée en puissance des dimensions environnementale, sociétale, et éthique**
 - Transition écologique (suivi de l'empreinte écologique, offre et promotion responsable, AO incluant les aspects RSE...)
 - Transition sociétale (un monde de personnes âgées, des jeunes qui privilégient l'équilibre personnel,...
- ✓ **L'image et réputation de l'industrie face au poids de l'opinion publique et des nouveaux influenceurs (réseaux sociaux,...)**
- ✓ **La voix du patient, de plus en plus décideur et contributeur financièrement à certains de ses traitements**



En parallèle, de nombreuses innovations de pipelines à l'hôpital et de thérapies innovantes, notamment en neurologie et oncologie, exigeant une évolution du système de soins...

Les pipelines continuent de s'enrichir dans l'environnement hospitalier

Nouvelles substances actives approuvées par l'EMA en 2022-2023 (rapport annuel)

■ Conditions de prescription non disponibles ■ Autre ■ Prescription hospitalière (à minima pour l'initiation)



80 nouvelles substances actives approuvées



Dont 7 thérapies géniques et cellulaires approuvées en 2022-2023 par l'EMA

Avec des thérapies innovantes qui exigent de créer / faire évoluer le système de soins

- Besoin d'**infrastructures et d'équipements spécialisés**
- Obligation de **certification des centres**
- **Compétences et formation spécifique** pour les professionnels de santé
- Besoin d'**approches personnalisées à chaque patient**
- **Surveillance et évaluation étroites** pour détecter les effets indésirables



...avec une **part de médicaments délivrés en officine qui reste extrêmement large**

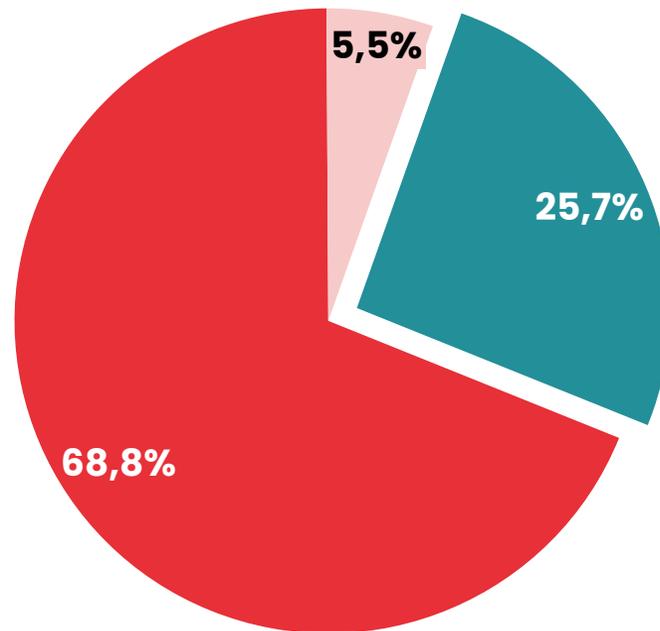


Répartition du chiffre d'affaires brut du médicament en France en 2022

- **Marché ville remboursable**
- **Marché ville non remboursable**
- **Marché hospitalier**

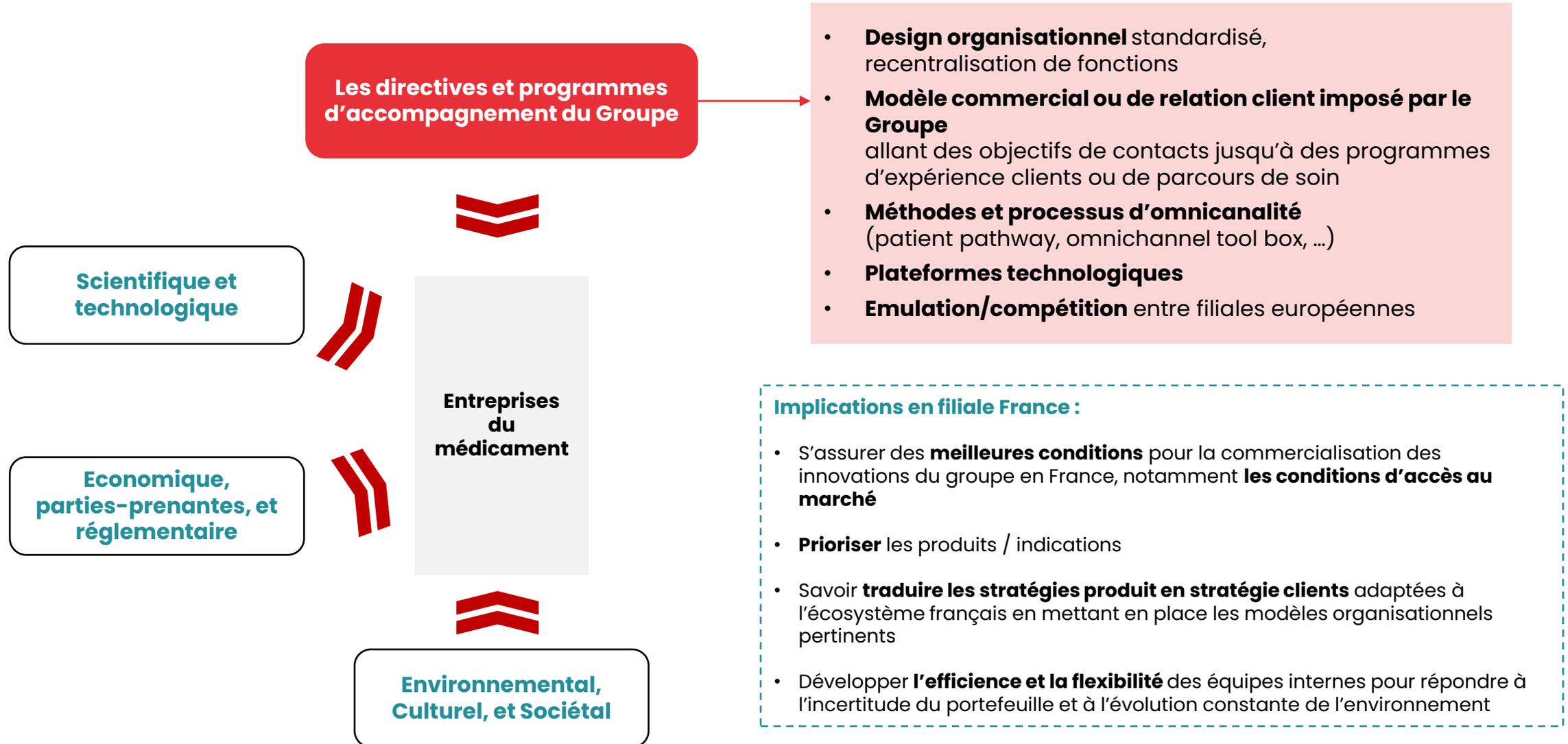
~ **75% ville**

~ **25% hôpital**



- Le CA brut des **médicaments en ville** s'est élevé à **26,3 milliards d'euros** en 2022 (+10,3% par rapport à 2021) :
 - 2 Mds € environ pour les médicaments non remboursables (+17,9% par rapport à 2021)
 - 24,3 Mds € environ pour les médicaments remboursables (+9,7% par rapport à 2021)
- Le CA brut des **médicaments à l'hôpital** s'est élevé à **9,1 milliards d'euros** en 2022 (+7,8% par rapport à 2021) :
 - 6,0 Mds € environ pour les médicaments de la liste en sus

Les entreprises du médicament doivent aussi répondre **aux directives et programmes d'accompagnement du Groupe** pour rendre leurs filiales France les plus efficaces possible



Face à toutes ces tendances externes et internes, découlent 7 enjeux clés pour les entreprises du médicament, dans leurs choix organisationnels

Scientifique et technologique

1 Sécuriser l'accès à l'innovation et aux innovations : Partenariats de recherche, études cliniques et en vie réelle, nouveaux modèles d'accès au marché (accès précoce/direct)

2 Intégrer de nouvelles expertises scientifiques et technologiques, associées à l'offre médicament +/- services, +/- tests, +/- solutions digitales, et de nouvelles compétences métiers associées à l'IA

Les directives et programmes d'accompagnement du Groupe

7 S'aligner sur les directives / programmes du Groupe et l'exigence d'efficience

Entreprises du médicament

Economique, parties-prenantes, et réglementaire

3 Développer la valeur en santé, au-delà du médicament, en intégrant les services associés, les solutions digitales, le support aux professionnels de santé, aux patients, les accomplissements (bon usage, transition écologique...)

4 Développer des approches servicielles et partenariales dans les parcours patients, et Développer des approches personnalisées et omnicanales pour les clients clés des parcours patients

Environnemental, sociétal et culturel

5 Construire un nouveau contrat social tant avec les parties prenantes (professionnels de santé, patients, aidants et institutions,...), qu'avec les collaborateurs de l'entreprise en prenant une part active à la responsabilité sociétale et environnementale

6 Intégrer la voix du patient, accélérer son parcours de soins et accompagner les associations de patients pour favoriser l'accès aux traitements, la prévention, l'accélération du diagnostic, l'observance, le suivi des patients...



Sommaire

1

Les grandes tendances en santé

2

**Les nouveaux modèles organisationnels
et facteurs clés de succès**

3

**Les impacts sur les métiers de la promotion,
commercialisation et de l'information médicale
et cartographie du Leem**

4

Synthèse et recommandations



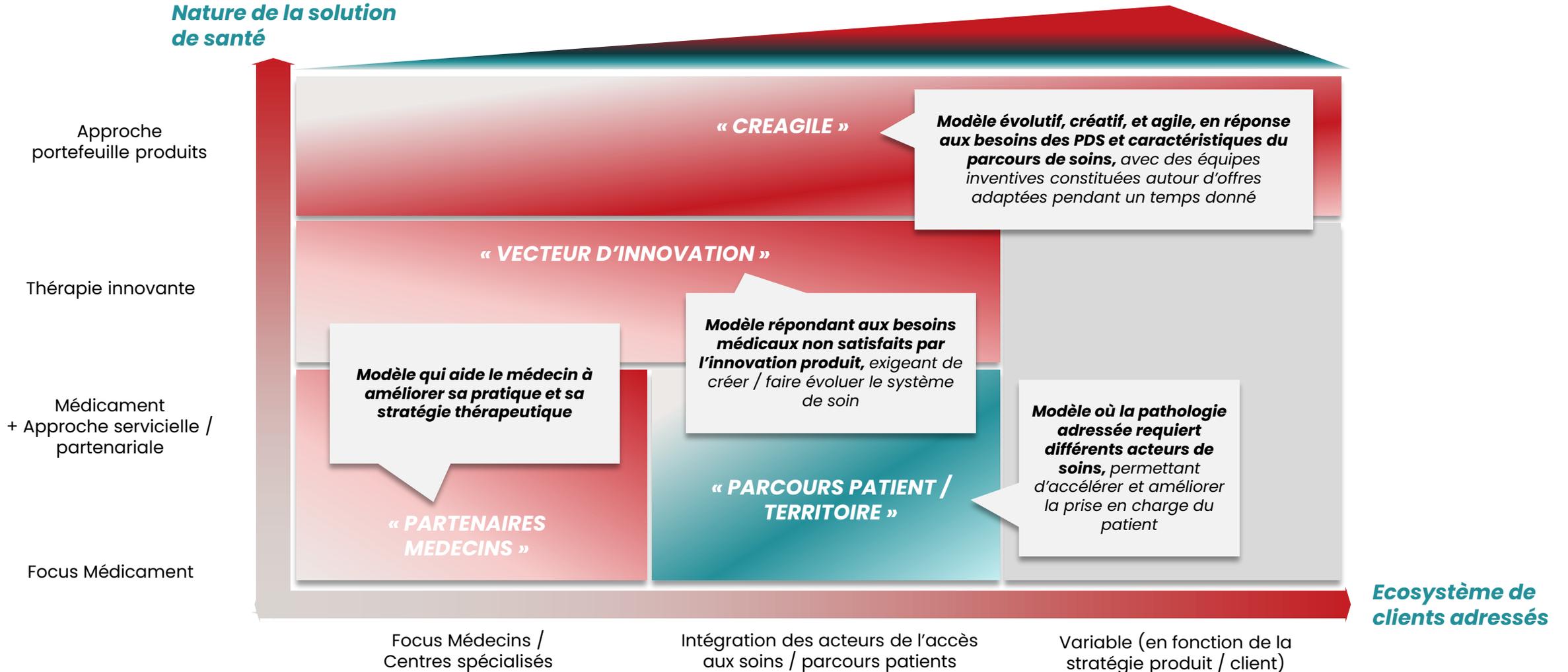
Quatre grands facteurs conditionnent le choix du modèle organisationnel : la culture de l'entreprise, le segment de marché, la maturité du produit, et la stratégie (notamment d'offres et de services clients)

Il n'existe donc pas de modèle organisationnel unique, et plusieurs modèles peuvent coexister au sein d'une même entreprise

Les entreprises du médicament explorent actuellement différents modèles organisationnels mais des tendances se dessinent...



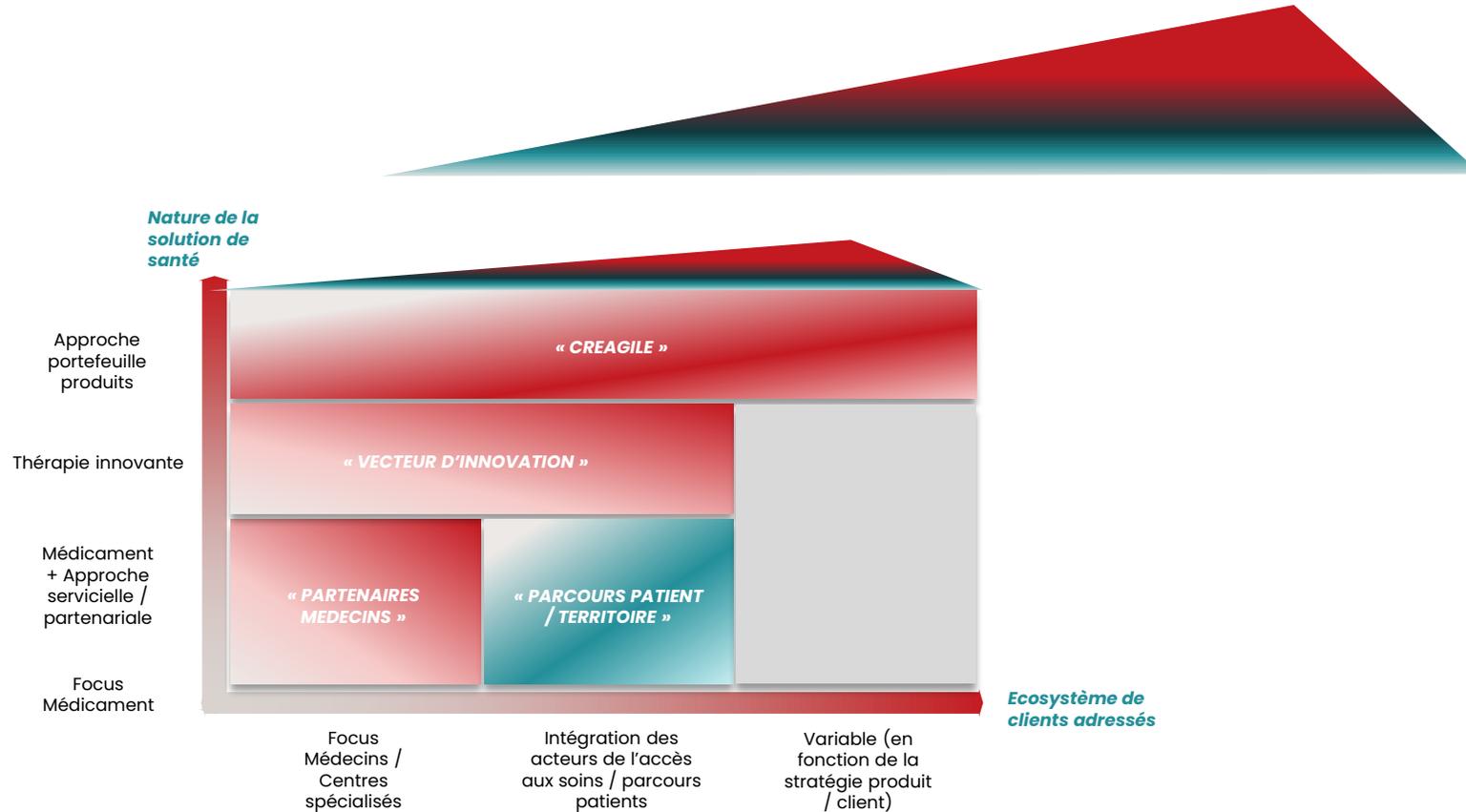
De nouveaux modèles organisationnels se mettent en place autour de 2 composantes stratégiques : La nature de la solution de santé et l'écosystème de clients adressés





Ces modèles organisationnels sont guidés par trois principes directeurs établis ou émergents selon l'entreprise : **Excellence clients, Voix (e) du patient, Nouveau contrat social**

- 1** EXCELLENCE CLIENTS
- 2** VOIX (E) DU PATIENT
- 3** NOUVEAU CONTRAT SOCIAL (EMERGENT, ASPIRATIONNEL)



Excellence clients : Les entreprises mettent en place de nouveaux modèles d'engagement clients où l'expérience est personnalisée et omnicanale, et où les services sont un levier de l'accès aux PDS et de valorisation de l'entreprise

Une approche personnalisée et omnicanale

On passe d'une logique d'interaction « **Produit** »...

A une logique d'engagement « **Personnalisée et Omnicanale** » centrée sur le client

3 éléments sont activés de manière personnalisée pour **enrichir l'expérience client** :



L'évolution en « **3 niveaux de maturité** »

à l'Expérience client personnalisée et omnicanale

à la mobilisation des Acteurs du Parcours de soins / Patients

D'un modèle relationnel médecins « classique »

Une approche servicielle répondant aux 5 principaux besoins exprimés par les PDS*

On passe d'une logique de « **Fournisseur de produit** »...

A une logique de « **Partenaire de santé** » centrée sur le client

A travers le **développement et déploiement de services** répondant aux principaux besoins des PDS :



ACCOMPAGNEMENT A LA FORMATION



RENFORCEMENT DU PARCOURS DE SOIN



ACCOMPAGNEMENT A L'INNOVATION



FACILITER L'EDUCATION THERAPEUTIQUE



GAIN DE TEMPS DANS LA PRATIQUE QUOTIDIENNE

Voix (e) du patient : Certaines entreprises vont encore plus loin et développent des modèles centrés sur les patients

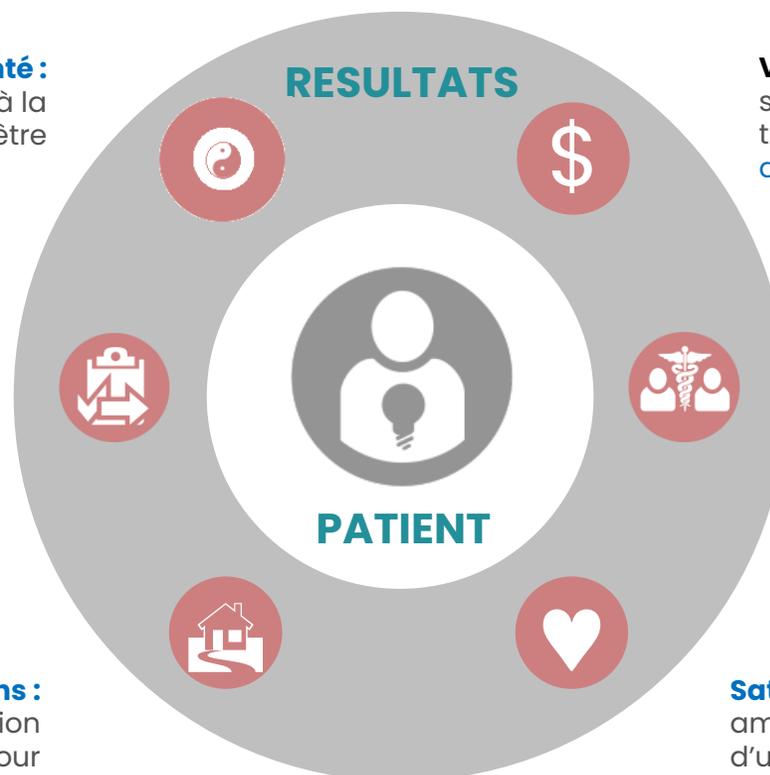
- ✓ Les entreprises du médicament doivent **intégrer les expériences, préférences, et besoins exprimés par les patients** (voix du patient) **dans la planification et l'exécution de son parcours de soins** (voie du patient)
- ✓ L'approche centrée patient est avant tout **une façon de travailler**, en mettant le patient au centre de tous les développements et de tous les projets de l'entreprise

En bleu : ce qui peut être renforcé/amélioré

Maintien de la santé :
passer du traitement/gestion de la maladie à la promotion de modes de vie plus sains et du bien-être

Extension des soins médicaux :
du traitement à la prévention, de la surveillance épisodique à la surveillance multiparamétrique à long terme

Accompagnement et continuum de soins :
fournir un accompagnement continu, de l'éducation du patient à un suivi personnalisé à domicile pour un plus grand confort et une meilleure qualité de vie



Valeur ajoutée :
soit par des traitements abordables, soit par des traitements qui peuvent établir une **valeur différenciante pour les patients**

Optimisation du traitement :
fournir le traitement le plus efficace ou adapter davantage le traitement aux **besoins individuels du patient**
→ Médecine personnalisée

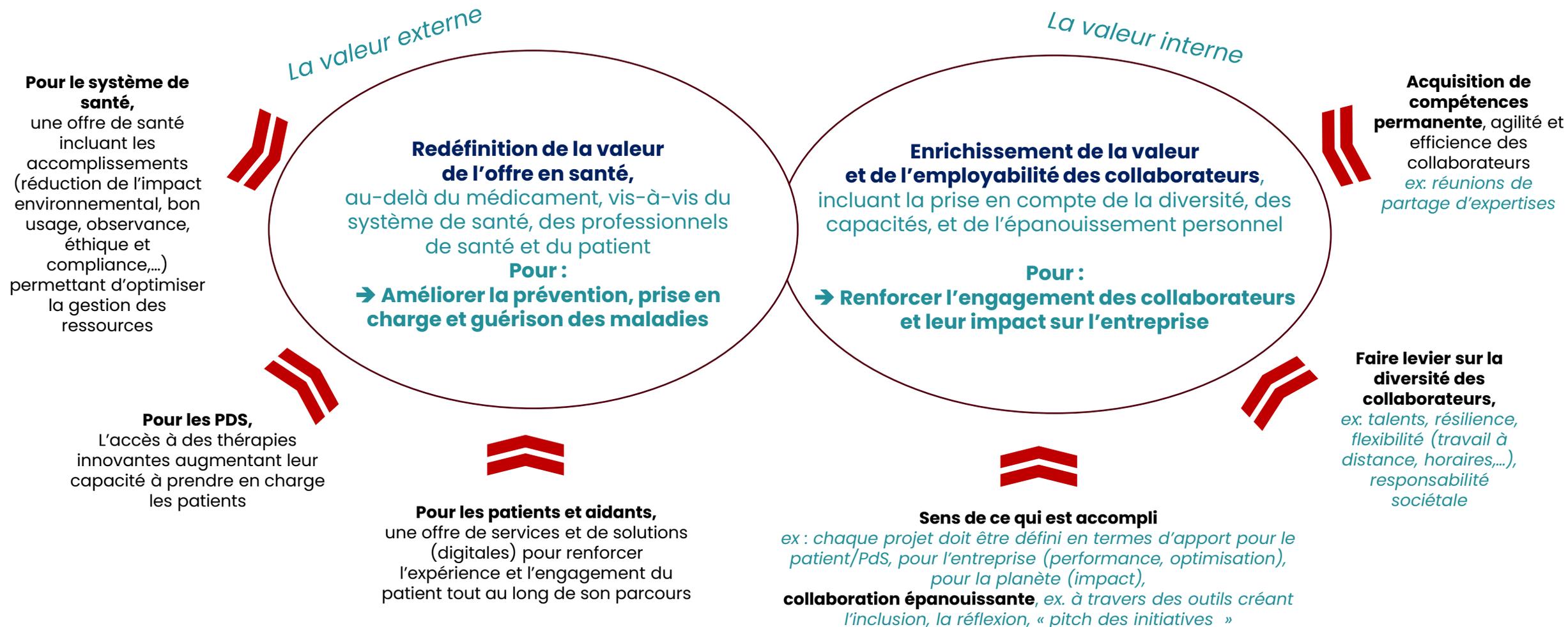
donner des **recommandations d'utilisation claires** pour que le patient comprenne facilement les options et les impacts

Satisfaction et engagement du patient :
amélioration de la sécurité, de la posologie, des conditions d'utilisation, de la gestion des effets indésirables, du processus de livraison et d'assistance, qui contribuent à améliorer l'adhésion et l'observance du patient

Nouveau contrat social : Le besoin d'une redéfinition de la valeur en externe et en interne guidée par de nouvelles exigences autant économique, qu'éthique, et sociale

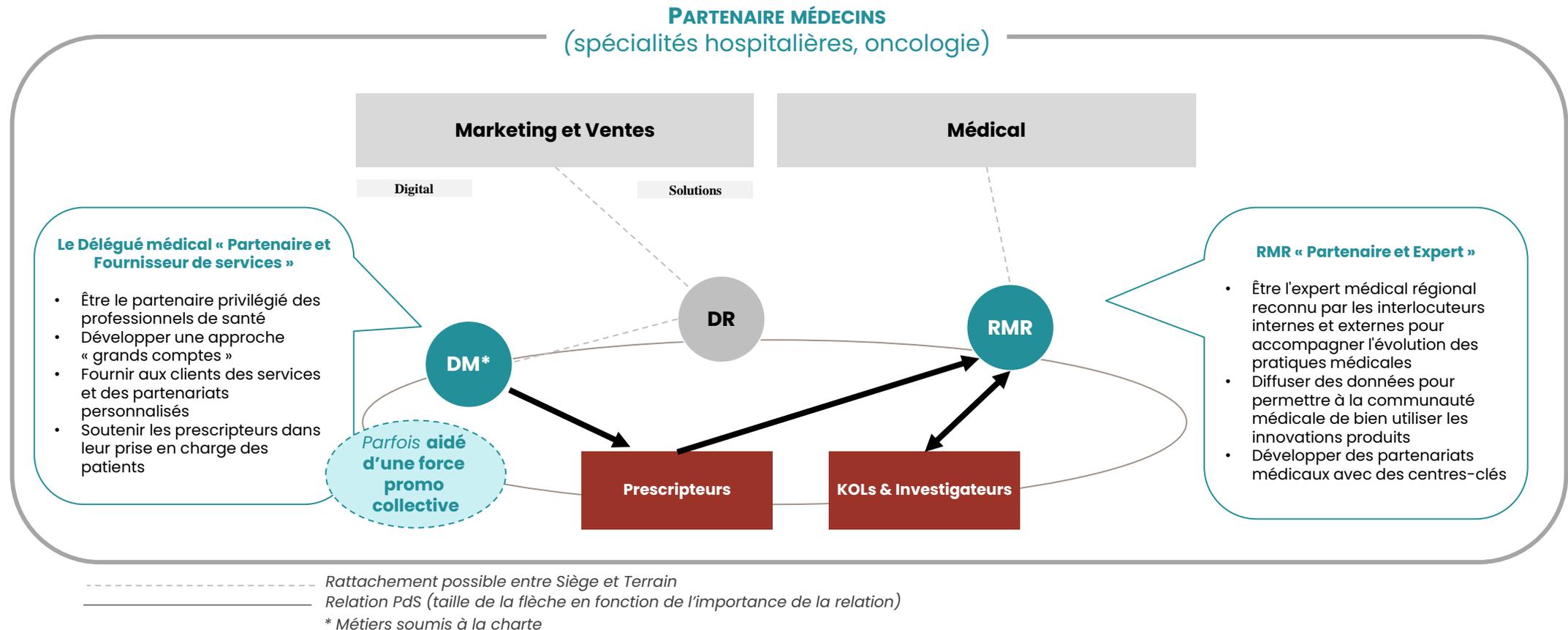
A court/moyen terme

A moyen/long terme



Le modèle « Partenaire médecin » est un modèle qui aide le médecin à améliorer sa pratique et sa stratégie thérapeutique

- Modèle de **médicaments innovants ou en croissance**, prescrits par les **spécialistes** de la pathologie
- Modèle qui s'inscrit au cœur de **l'expérience / satisfaction client** avec une **approche personnalisée et servicielle**
- Deux fonctions clés sur le terrain, avec le **délégué médical et le RMR** qui évoluent vers un **rôle de « Partenaire »** du médecin, répondant à leurs attentes et besoins



Ce modèle « Partenaire médecin » nécessite des ressources humaines alliant expertise médicale / scientifique et des capacités partenariales

Ce modèle repose sur un lien fort entre le délégué « Partenaire » et le RMR « Partenaire Expert »



Délégué Partenaire

Missions impactées



- Au-delà de la promotion produit, il **accompagne les PDS dans leur prise en charge des patients** en leur fournissant des **services / solutions** répondant à leurs besoins

Compétences impactées



- Il renforce sa **capacité à capturer des informations** et à **identifier les besoins clients**
- Il renforce sa **capacité à collaborer autour des clients** (partager la connaissance clients)



RMR Partenaire Expert

- Au-delà de son rôle de référent médical et scientifique de la région, il **met en place des partenariats d'études cliniques et des projets de recherche**, il **diffuse des données de vie réelle** pour soutenir l'accès à l'innovation auprès de la communauté scientifique
- Il renforce sa **capacité à écouter, comprendre et identifier les besoins clients / patients**
- Il **maîtrise les fondamentaux de la gestion de projet**

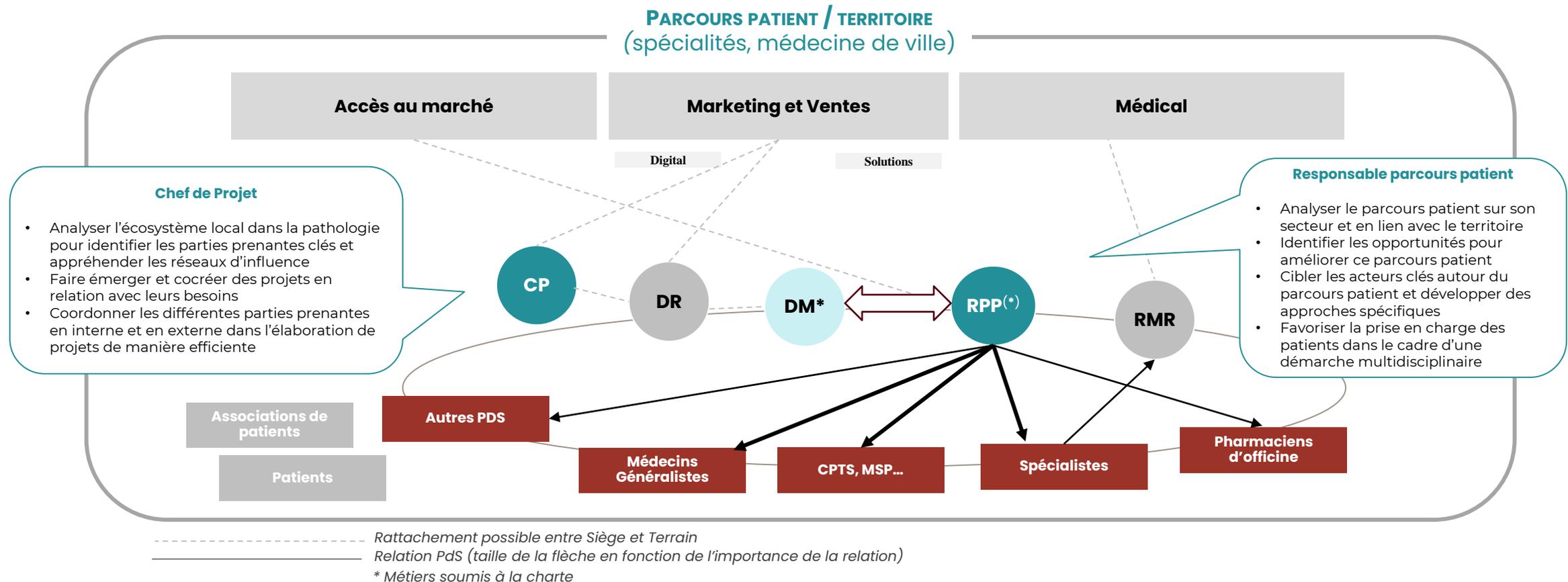
CONSEQUENCES ET ENJEUX RH



- **Former un binôme fort** entre **commercial / médical**
- **Recruter / et ou former** des **profils de délégués médicaux plus scientifiques** et **capables d'instaurer des partenariats / projets**
- **Recruter et / ou former** des **profils de RMR** qui soient **force de proposition, capables de gérer des projets** et de **travailler en équipes multidisciplinaires**
- **Rendre le métier de délégué médical plus attractif et limiter le taux de rotation** pour établir une relation pérenne avec les PDS

Le modèle « Parcours Patient / Territoire » est un modèle où la pathologie adressée requiert différents acteurs de soins permettant d'accélérer et améliorer la prise en charge du patient

- Modèle de **médicaments matures ou sur des marchés ultra compétitifs**, qui renforcent leur valeur en adressant le parcours patient sur le territoire
- Modèle qui s'inscrit dans la **prise en charge optimale du patient** à travers l'optimisation de son parcours de soins
- Deux fonctions clés sur le terrain avec le **Responsable parcours patient** et le **Chef de projet**



Ce modèle « Parcours Patient / Territoire » nécessite des ressources humaines capables d'identifier et d'adresser les besoins d'une multiplicité d'acteurs autour des parcours patients

Ce modèle repose sur un lien fort entre le Responsable parcours patient et le Chef de Projet



Responsable parcours patient

Missions impactées



- Au-delà de l'information produit, il **identifie des opportunités pour améliorer le parcours patient** sur son territoire, et **facilite la mise en lien des différents acteurs** impliqués dans la prise en charge du patient

Compétences impactées



- Il renforce sa **connaissance de l'écosystème local** pour identifier les parties prenantes clés et appréhender les réseaux d'influence
- Il renforce sa **capacité à capturer des informations** pour identifier des opportunités améliorant le parcours patient



Chef de Projet

- En lien avec les équipes siège et terrain, il **assure un soutien marketing opérationnel dans l'optimisation du parcours de soins** à travers l'élaboration et le déploiement de projets dans les territoires
- Il renforce sa **capacité à développer une connaissance client approfondie**
- Il renforce sa **capacité à produire du contenu personnalisé et adapté aux différents acteurs de santé** impliqués dans le parcours patient

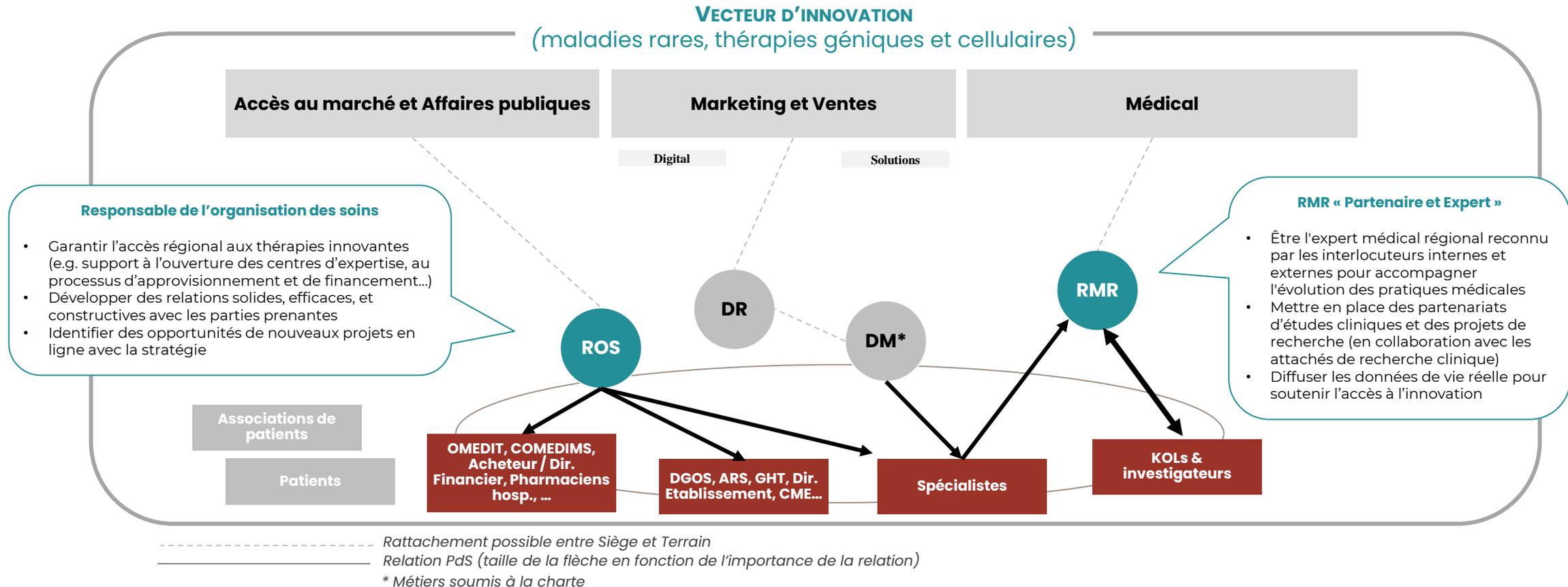
CONSEQUENCES ET ENJEUX RH



- **Renforcer la connaissance** des équipes siège et terrain **sur l'écosystème de santé et les parcours patients**
- **Recruter / et ou former des profils de délégués** capables de **faciliter la mise en réseau de plusieurs acteurs de santé**, et de **gérer des projets**
- **Recruter / et ou former des profils de marketer hybrides entre siège et terrain** capables d'**élaborer et de déployer des projets** dans les territoires

Le modèle « Vecteur d'innovation » est un modèle répondant aux besoins médicaux non satisfaits par l'innovation exigeant de créer / faire évoluer le système de soin

- Modèle de **thérapies innovantes**, prescrites par des **centres experts**
- Modèle qui s'inscrit dans **l'accès à de nouveaux traitements** pour des besoins médicaux non satisfaits, en façonnant le système de soins et en apportant le niveau de preuves nécessaires
- Deux fonctions clés sur le terrain avec le **Responsable de l'organisation des soins** et le **RMR**



Ce modèle « Vecteur d'innovation » nécessite des ressources humaines alliant conseil et support aux acteurs de santé pour l'organisation des soins et l'accès aux thérapies innovantes

Ce modèle repose sur un lien fort entre le Responsable de l'organisation des soins et le RMR « Partenaire Expert »



Responsable de l'organisation des soins

Missions impactées



- Au-delà de son rôle de KAM, il **garantit l'accès des patients aux thérapies innovantes** en apportant un **support à la création de parcours de soins, l'ouverture de centres d'expertises, le processus d'approvisionnement et de financement**

Compétences impactées



- Il renforce sa **capacité à adresser les besoins d'une multiplicité de clients**
- Il renforce sa **capacité à travailler en équipes multidisciplinaires, et maîtrise les fondamentaux de la gestion de projet**



RMR Partenaire Expert

- Au-delà de son rôle de référent médical et scientifique de la région, il **met en place des partenariats d'études cliniques et des projets de recherche**, il **diffuse des données de vie réelle** pour soutenir l'accès à l'innovation auprès de la communauté scientifique
- Il renforce sa **capacité à écouter, comprendre et identifier les besoins clients / patients**
- Il **maîtrise les fondamentaux de la gestion de projet**

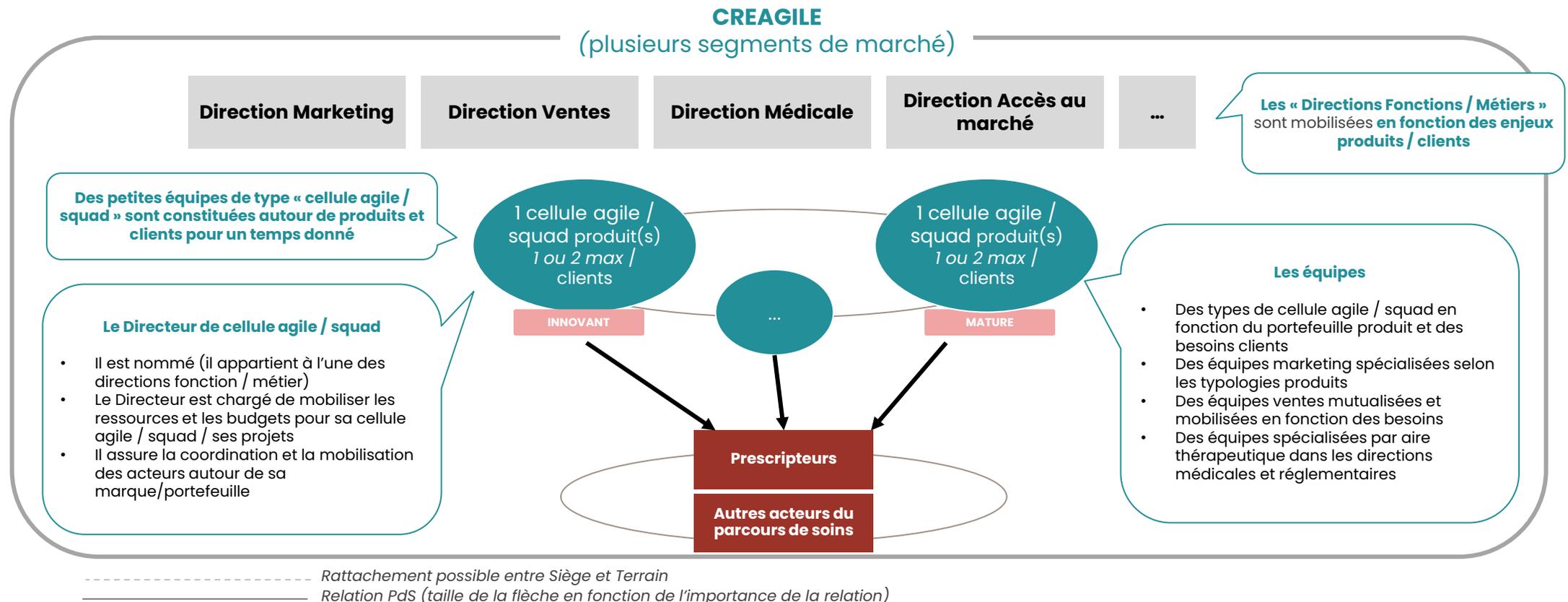
CONSEQUENCES ET ENJEUX RH



- **Former un trinôme fort entre commercial / médical / accès au marché**
- **Recruter et / ou former des profils de KAM plus polyvalent (profils moins commerciaux), et capables d'instaurer des partenariats / projets** en coordination avec les autres métiers terrain
- **Recruter et / ou former des profils de RMR** qui soient **force de proposition, capables de gérer des projets** et de **travailler en équipes multidisciplinaires**

Le modèle « Créagile » est un modèle évolutif, créatif et agile en réponse aux besoins des PDS et caractéristiques du parcours de soins avec des équipes inventives constituées autour d'offres adaptées pendant un temps donné

- Modèle d'organisation ultra flexible qui **permet d'adresser les différents portefeuilles produits et de résister aux évolutions de l'environnement**
- Modèle qui s'inscrit dans **l'optimisation de l'agilité et de l'efficience** des entreprises du médicament
- Une fonction clé au niveau du siège avec le **Directeur de cellule agile / squad**





Ce modèle « Créagile » nécessite des ressources humaines alliant créativité et agilité

Ce modèle repose sur une organisation ultra flexible orchestrée par un Directeur de cellule / squad



Directeur de cellule / squad

Missions impactées



- En fonction des enjeux produits / clients , il **mobilise les ressources et les budgets pour la cellule / Squad, et assure la coordination des équipes autour des projets**

Compétences impactées

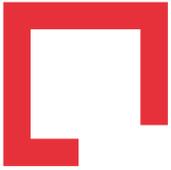


- Il **renforce son leadership et son agilité** pour travailler avec différentes expertises internes et externes
- Il **développe une pensée créative** pour s'adapter et répondre aux évolutions des besoins de ses clients

CONSEQUENCES ET ENJEUX RH

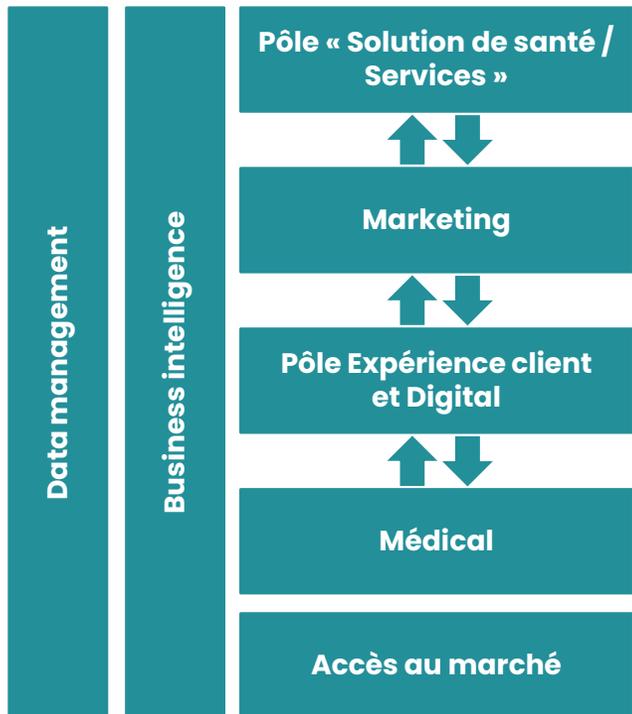


- **Trouver le bon équilibre de responsabilisation / autonomie**
- **Réussir à maintenir le niveau d'expertise**
- **Mettre en place des process, systèmes et fonctions transverses support adaptés**
- **Recruter / et ou former des profils de Directeur de cellule / squad** qui maîtrisent le commercial / médical / accès au marché...

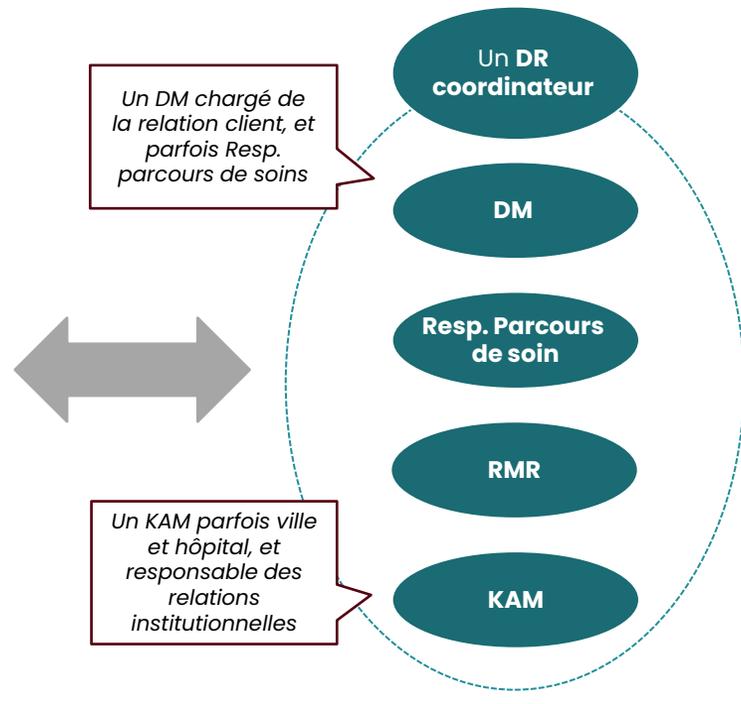


Un socle d'organisation commun se met en place vers un nouvel équilibre des fonctions autour de la stratégie client

Un Back-Office renforcé qui définit la stratégie client



En collaboration avec un Front-Office qui adapte la stratégie client et coordonne les actions au niveau du territoire



Pour adresser les besoins d'une multiplicité de clients autour des parcours patients

Acteurs des soins du patient

KOL, ROL, Spécialiste, MG, Infirmiers, Pharmacien d'officine, Association de patients...

Acteurs de l'organisation du soin

CPTS, MSP, DGOS, ARS, GHT, Dir. Etablissement, CME, Chef de pôle, Dir. Des soins

Acteurs de l'achat et distribution

Centrales d'achat, OMEDIT, COMEDIMS, Acheteur / Dir. Financier, Grossistes, Groupements de pharmacies, Pharmaciens d'officine / hospitaliers

Vers des métiers Siège et Terrain ultra-spécialisés ou hybrides autour de la stratégie client



Les professionnels de santé plébiscitent un interlocuteur unique du laboratoire sur le terrain, pour plus de clarté et de lien, mais les règles déontologiques ne facilitent pas cette approche

- **La charte de l'information promotionnelle** a conduit certaines entreprises du médicament à créer un métier spécifique de Responsable parcours de soins pour ne pas se retrouver limitées dans les actions déployées auprès des PDS
- D'autres entreprises ont intégré cette dimension dans les activités du délégué médical, en veillant à bien sensibiliser les délégués, et à dissocier les activités promotionnelles, des activités non promotionnelles (liste positive, suivi des activités dans le CRM...)

Responsable parcours de soins



Délégué médical



RMR



- **Les règles applicables aux RMR** conduisent à une séparation nette entre activité commerciale et médicale, et à un binôme indissociable de délégué médical (en charge de l'information promotionnelle) et RMR (en charge de l'information médicale)
- Certaines entreprises du médicament ont essayé d'avoir une approche « très médicalisée » avec seulement des RMR sur le terrain, mais se sont très vite heurtées au manque de proactivité de ces fonctions, et au fait « qu'une innovation sans promotion n'est pas perçue comme une innovation »

Au-delà des règles déontologiques, la fusion des métiers de Délégué médical et de RMR ne paraît pas optimale pour les entreprises du médicament ni pour les clients (ne répond pas à tous les modèles)

La fusion des métiers de Délégué médical et de RMR présente davantage d'inconvénients, liés à l'éthique, la capacité scientifique, et la combinaison difficile des activités promotionnelles et d'expertise médicale

Fusion des métiers de Délégué / RMR

PROS

- **Simplicité opérationnelle**
- **Répond aux attentes des PDS** (un seul interlocuteur)
- **Accès pouvant être facilité** auprès des KOLs / médecins à profil très scientifique intéressés par l'expertise scientifique, les études cliniques

CONS

- **Difficulté à préserver l'éthique, et l'impact sur l'image / réputation du laboratoire**
- **Difficulté à trouver des experts médicaux** ayant également **des compétences commerciales**
- **Des activités spécifiques du RMR** (comme l'information sur les études cliniques, les IIR, les partenariats scientifiques, la gestion des KOLs, et l'information hors AMM) qui ne pourraient pas être réalisées par un profil Délégué
- **Des activités spécifiques du Délégué, liées à la promotion** (approche proactive et très commerciale) qui ne pourraient être aisément prises en charge par un profil RMR

L'enjeu est plutôt de faire évoluer le métier de Délégué médical vers des activités hybrides (promotionnelles, non promotionnelles) **et de favoriser son agilité** (différents produits, clients)



Notre recommandation est de conserver les deux métiers de Délégué et de RMR pour maintenir un équilibre entre activité promotionnelle et expertise médicale, et entre agilité et éthique



Les facteurs clés de succès liés aux nouveaux modèles organisationnels

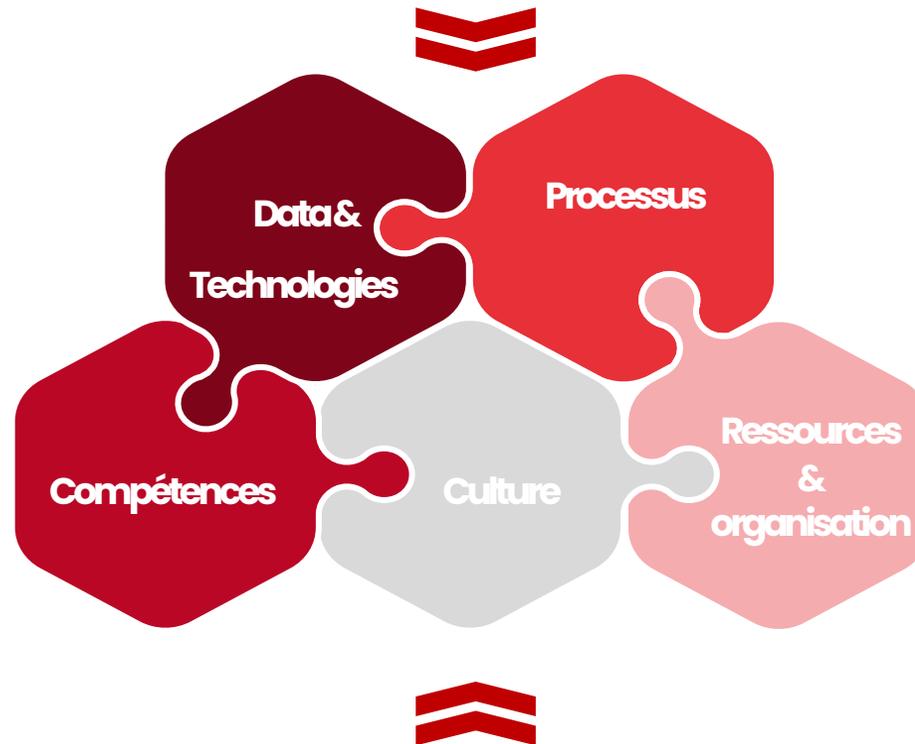
Une **infrastructure technologique robuste** pour soutenir la numérisation et la datification des processus et des interactions client

L'**adoption et intégration avancée de l'IA et du Big Data** pour améliorer la prise de décision, l'analyse prédictive et l'expérience client

L'investissement dans le **développement des compétences**, en particulier celles liées au digital, à l'analyse de données, et à la gestion de projet agile

Le développement d'une **culture organisationnelle tournée vers le sociétal, l'innovation, la collaboration et l'apprentissage continu**

Une adhésion / support fort du Groupe



La **refonte des processus et systèmes en continu** (par exemple, la mise en place de processus et méthodes agiles permettant une réponse plus rapide, des processus de gouvernance clairs pour une collaboration efficace entre les différentes unités organisationnelles et une cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise, des systèmes permettant un suivi plutôt qualitatif que quantitatif...)

Une organisation **simple** pour ne pas complexifier la relation et les interactions avec les clients (interlocuteur unique sur le terrain) en accentuant le plus possible sur la **polyvalence des rôles** lorsque cela est possible

Une organisation **flexible** pour permettre une **meilleure allocation des ressources** en fonction des évolutions de l'environnement

L'intégration d'un cadre réglementaire contraignant



Sommaire

1

Les grandes tendances en santé

2

**Les nouveaux modèles organisationnels
et facteurs clés de succès**

3

**Les impacts sur les métiers de la promotion,
commercialisation et de l'information médicale
et cartographie du Leem**

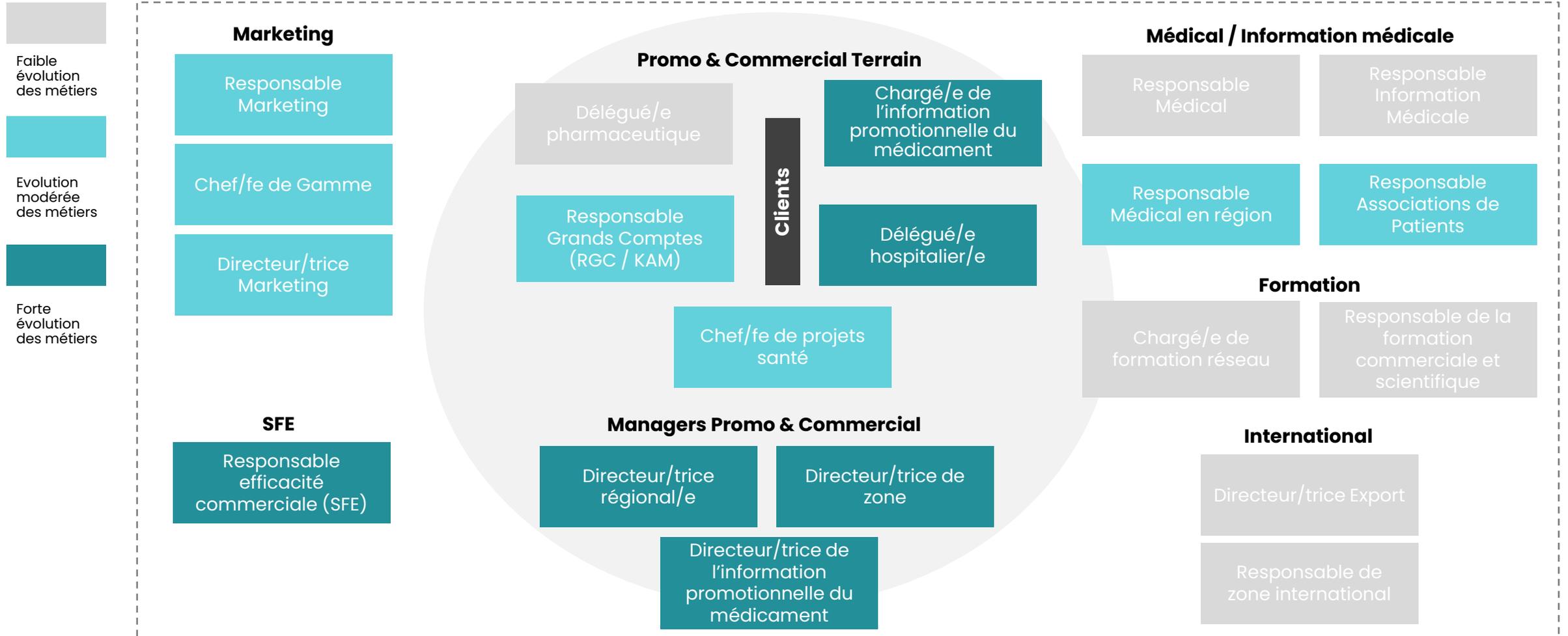
4

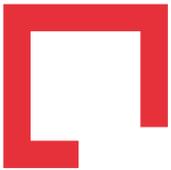
Synthèse et recommandations



Les métiers de la cartographie actuelle du Leem sont impactés à différents niveaux par ces nouveaux modèles organisationnels

Cartographie actuelle du Leem des métiers de la promotion, commercialisation et de l'information médicale





Les évolutions constatées sont significatives pour 4/5 métiers terrain...

Délégué/e médical/e (hôpital, ville)

- Vers un **Délégué Médical « augmenté »**
- Un **délégué qui doit être plus agile** (nouveaux outils, activités mixtes, approches clients personnalisées et omnicanales,...)
- Une **activité hybride** combinant **information promotionnelle, approche servicielle personnalisée, et parcours de soins**
- Un **recueil d'information** et une **remontée des besoins clients** indispensables pour générer davantage de valeur ajoutée
- Une **évolution du métier et une pyramide des âges** qui nécessitent de **former de nouveaux profils** (école de VM et niveau de formation plus élevé, Bac+4) et **rendre le métier attractif** auprès de la nouvelle génération

Manager Promotion & Commercial

- Vers un **Manager Promo & Commercial « Leader territorial »**
- Un **manager qui doit accompagner** ses équipes dans la **transformation** et l'acquisition de nouvelles **compétences**
- Un **rôle transverse, de lien**, un **fort leadership** pour impulser et soutenir **la collaboration** avec le siège et les équipes terrain
- Une **capacité à gérer stratégiquement les activités et ressources** sur son territoire, voire pour certains, gérer un centre de profit régional (simplifié)
- Une **diversification des profils** et une **responsabilisation accrue** des Managers Promo & Commercial pour qu'ils soient de véritables **acteurs du changement sur le territoire**

Responsable Grands Comptes (RGC / KAM)

- Vers un **RGC / KAM « plus polyvalent »**
- Une **négociation** qui se renforce / durcit, des **services / solutions** à proposer à une **multiplicité de décideurs**, des relations / partenariats à développer avec les acteurs institutionnels de la région
- La prise en compte des **aspects RSE et juridiques** indispensable à la fonction de RGC / KAM
- Les principaux enjeux pour ce métier concernent **l'intégration du métier de KAM dans l'écosystème et dans les équipes régionales**, et la **diversification des profils** (profils au-delà du commercial)

Resp. de l'organisation des soins (ROS)

- Vers un **nouveau métier de ROS** axé par exemple sur l'accélération du diagnostic, la certification de centres, la **création de parcours** pour des **thérapies innovantes...**

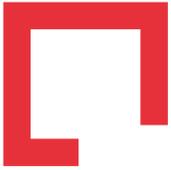
Responsable Médical en région (RMR)

- Vers un **RMR « Partenaire et Expert »**
- Un rôle de plus en plus prégnant dans **les étapes de R&D / d'accès au marché** (projets de recherche, mise en place d'études cliniques, génération de données de vie réelle)
- Une **vision analytique, la remontée d'insights et l'identification de gaps** indispensables pour **une contribution plus forte du RMR dans la réflexion sur la stratégie** déployée au niveau du territoire
- La nécessité d'une **coordination renforcée** entre siège et terrain, et entre commercial et ventes



...et pour 4/5 groupes de métiers siège qui se réinventent et se solidifient

Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Vers un rôle de gestion d'une offre produit(s) / solutions / services, « asset manager », responsable de la stratégie client (tourné vers le système de soins, les PDS, les patients,...)• Une personnalisation de l'approche client, des contenus à produire (nouveau métier de « content manager ») et de nouveaux canaux à orchestrer en fonction des préférences et besoins des PDS vus ou non vus en visite médicale• Un fort leadership et une pensée créative pour aboutir à des offres adaptées aux besoins des clients et à forte valeur ajoutée• Une diversification des profils et une revalorisation du métier nécessaires
Chef/fe de projets santé	<ul style="list-style-type: none">• Vers un renforcement de ce métier, dédié aux projets parcours de soins, avec une composante siège (lien avec le réglementaire) et terrain (lien avec le client et les équipes de délégués)
Expérience client / digital	<ul style="list-style-type: none">• Vers un socle de métiers renforcé avec l'acquisition de nouvelles expertises, au service de la stratégie opérationnelle : « Responsable engagement client et activation omnicanale », « analyste omnicanal »,...• Un support technique à l'activation omnicanale et un rôle de conseil interne des équipes marketing• La réalisation de tableaux de bord et analyses à des fins opérationnelles, une connaissance forte du business et des clients• Un accompagnement au changement (notamment le marketing sur l'utilisation de nouveaux canaux)• L'acculturation de l'ensemble de l'entreprise comme principal enjeu
Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none">• Vers un socle de métiers renforcé autour de la donnée et de l'IA, au service de la science de la donnée : un métier d'analyse / conseil, le « Business Partner », et des métiers techniques comme « data architect », « data chief officer »,...• Un support analytique qui intègre tout type de donnée pour aider à développer le business (que ce soit avec les ventes, le médical, le marketing, la finance...)• Un fort leadership et une compréhension des enjeux business indispensables pour ne plus être perçu comme « fournisseur de données » mais s'inscrire comme « Partenaire » pour l'ensemble des fonctions terrain et siège• L'intégration de l'IA pour renforcer la valeur ajoutée de ce métier, avec une vigilance autour de la protection des données
Services aux patients	<ul style="list-style-type: none">• Vers davantage de partenariats avec les associations de patients, de services / solutions de santé pour les patients• Une approche stratégique axée sur l'amélioration de l'expérience et de l'engagement des patients dans leur pathologie de plus en plus prégnante au sein des entreprises du médicament• L'identification des besoins des patients et une réglementation adaptée pour apporter plus de valeur ajoutée aux patients• Une approche centrée autour des patients qui doit être intégrée par tous, et incarnée par le comité de direction



Le métier de **Délégué Médical**, vers un délégué « **augmenté** » : **davantage de clients, de contenus/canaux, de valeur**

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Développer une **approche client personnalisée et omnicanale**
- Accompagner les PDS dans leur prise en charge des patients en leur fournissant des **services / solutions répondant à leurs besoins**
- Contribuer à optimiser le **parcours patient** en proposant des solutions adaptées et en facilitant la **mise en lien des différents acteurs** impliqués dans le parcours patient
- Développer une **vision stratégique**, optimiser les actions et la **satisfaction des clients** sur le territoire

SOCLE DE MISSIONS

- Information promotionnelle
- Bon usage des médicaments
- Relation client

VARIANTES

- **Délégué hôpital** (apporte des informations scientifiques pointues, favorise l'accès des patients aux thérapies innovantes, et développe une approche « grands comptes »)
- **Délégué ville / APM** (réalise des activités de sell-in et de sell-out auprès des officines)

EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Capture d'information et remontée de besoins clients
- Personnalisation
- Gestion de projets
- Capacité à négocier et à développer une « stratégie des alliés »
- Agilité
- Maîtrise des outils digitaux



IMPACT DE L'IA

- Analyse de l'impact et de la performance des actions clients
- Prise de décision en proposant des actions et parcours d'engagement client (séquences tactiques omnicanales à réaliser)
- Anticipation du comportement du médecin pour proposer des contenus adaptés...



Le métier de **Manager promo & commercial**, vers un **Leader territorial** : plus stratégique et davantage « **orchestrateur** » sur son territoire

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Accompagner **ses équipes dans la transformation**, la **montée en compétences** sur les nouvelles approches clients personnalisées et omnicanales, sur les projets parcours/offre de soins...
- **Assurer un rôle transverse, de lien, faire remonter des informations** au niveau du siège pour **optimiser la stratégie nationale** en tenant compte des caractéristiques et particularités locales
- Gérer **de façon stratégique** les **activités et ressources sur son territoire** via l'utilisation des données / outils mis à disposition
- Etablir et maintenir une **relation forte avec les parties prenantes clés du territoire**

SOCLE DE MISSIONS

- Mise en œuvre de la stratégie définie par le siège au niveau du territoire
- Accompagnement, coordination, et formation des équipes sur le terrain
- Conduite du changement
- Bon usage des médicaments, et garant du respect de la charte de l'information promotionnelle sur le territoire

VARIANTES

Leader territorial

- Décide de l'allocation des ressources (*parfois, responsable d'un centre de profit régional*),
- Orchestre la gouvernance régionale, conduit l'action, travaille étroitement avec le siège pour défendre les projets, obtenir et mobiliser les ressources au niveau du territoire

EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Leadership et compétence entrepreneuriale
- Compétence analytique et maîtrise des concepts financiers basiques
- Maîtrise des outils digitaux
- Capacité à influencer
- Maîtrise des fondamentaux de la gestion de projet
- Capacité à accompagner et à développer les collaborateurs



IMPACT DE L'IA

- Analyse de la performance de ses équipes et l'identification des facteurs clés de succès
- Prise de décision en proposant des plans d'actions sectoriels personnalisés et une optimisation de l'allocation des ressources
- Prédiction de l'évolution du territoire (comportements des clients, évolution des parcours de soins, des stratégies concurrentielles...)



Le métier de RGC / KAM (référencement / commercial) vers plus de polyvalence : davantage de clients (hôpital, ville), de services proposés, et une négociation renforcée

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Comprendre et répondre aux **exigences RSE et de limitation des ruptures des acheteurs dans les appels d'offre**
- Jouer un rôle d'influence sur **la consommation du territoire et les parcours patients**
- Développer une **approche client personnalisée et omnicanale**
- Développer une **vision et approche plus stratégique** en identifiant avec les autres fonctions terrain des **opportunités de projets** à déployer dans les comptes clés

SOCLE DE MISSIONS

- Accès au marché (appels d'offre, référencement des produits...)
- Relations partenariales et commerciales long terme avec les comptes clés

VARIANTES

- **ROS** (garantit l'accès des patients aux thérapies innovantes en apportant un support à la création de parcours de soins, l'ouverture de centres d'expertises, le processus d'approvisionnement et de financement, établit des relations / partenariats avec les acteurs institutionnels de la région...)
- **KAM Ville** (négocie les accords commerciaux avec les groupements de pharmaciens d'officine, les grossistes, les officines clés, identifie et développe des plans d'affaires, et en assure le suivi, accompagne le pharmacien sur ses nouvelles missions,...)

EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Capacité à écouter, comprendre et identifier des besoins clients
- Maîtrise des fondamentaux de la gestion de projet
- Capacité à travailler en équipes multidisciplinaires
- Capacité à gérer un écosystème complexe
- Maîtrise des outils digitaux
- Conscience et maîtrise des aspects RSE



IMPACT DE L'IA

- Analyse des historiques d'achats et les préférences des comptes (suivi de l'évolution du critère RSE au cours des dernières années...)
- Prise de décision en proposant des offres commerciales personnalisées et en identifiant des opportunités de cross-selling et up-selling
- Anticipation des cycles d'achats des comptes, et l'automatisation du service client (suivi de l'approvisionnement, gestion des demandes...)



Le métier de RMR, vers un « Partenaire et Expert scientifique » : davantage de contribution aux études cliniques, et à la génération de données en vie réelle

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Prendre une part plus proactive dans la **réflexion sur la stratégie** à déployer au niveau du territoire en prenant en considération les besoins et attentes de la communauté médicale, en collaboration avec les autres fonctions (plan médical régional en lien avec la stratégie globale / terrain et complémentaire)
- Contribuer à la **remontée d'information régulière** sur l'évolution de l'environnement et sur la perception des produits et des services par les PDS, à la **remontée d'insight et besoins médicaux**
- Renforcer son « **autopilotage** » d'activité
- Identifier et développer une relation avec les **DOL** (digital opinion leader)
- Accélérer l'**accès au marché / l'adoption clinique** des produits

SOCLE DE MISSIONS

- Référent médical et scientifique en région
- Bon usage des médicaments
- Information scientifique
- Gestion des KOLs

VARIANTES

RMR Partenaire & Expert scientifique

- Met en place des partenariats d'études cliniques et des projets de recherche
- Diffuse les données de vie réelle pour soutenir l'accès à l'innovation (accès précoce)
- Contribue à l'optimisation de la prise en charge et au développement du parcours de soins à travers la mise en place de protocoles dans les hôpitaux et en ville

EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Capacité à écouter, comprendre et identifier des besoins clients / patients
- Faire preuve d'initiative et d'autonomie
- Connaissance approfondie des enjeux business
- Compétences analytiques et stratégiques
- Maîtrise des fondamentaux de la gestion de projet
- Agilité
- Maîtrise des outils digitaux



IMPACT DE L'IA

- Analyse, synthèse, et validation des données scientifiques et médicales pour identifier rapidement les nouvelles tendances pour leur domaine thérapeutique
- Gestion de projet et prise de décision en proposant des stratégies d'engagement ciblés (contenu, projets / partenariats à déployer en fonction du médecin...)
- Anticipation du besoin des médecins



Le métier de Marketing, vers un Marketing tourné vers le système de soins, les PDS et les patients : plus de services, de personnalisation et de digital

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Développer une **connaissance client approfondie**
- Développer des **approches personnalisées et omnicanales** permettant d'atteindre les PDS d'intérêt, qu'ils soient vus ou non vus en visite médicale
- Produire des **contenus adaptés aux profils et besoins des PDS et adaptés aux canaux utilisés** (webinars, podcasts, symposiums...)
- Développer **des projets / solutions** autour de l'éducation thérapeutique, l'optimisation du parcours de soin...
- Développer **des projets avec des acteurs clés du parcours** de soin (pharmaciens, sociétés savantes...)

SOCLE DE MISSIONS

- Stratégie produit, plan marketing, et stratégie clients
- Orchestration des canaux de communication
- Suivi des plans opérationnels produits et plans de communication
- Performance du portefeuille de produits
- Développement des outils / supports marketing produit et environnement

VARIANTES

- **Marketing solution de santé** (développe des outils / tactiques / services adressant différents acteurs des parcours patients pour améliorer ces parcours en ligne avec la stratégie marketing)
- **Marketing client** (développe l'approche omnicanale / mix marketing autour d'une typologie de client intégrant l'ensemble des produits du laboratoire et des services associés, dans le but d'améliorer l'engagement et la satisfaction de ce client)
- **Chef de projet** (assure un soutien marketing opérationnel dans l'élaboration et le déploiement de projets autour de l'optimisation du parcours de soin dans les territoires)
- **Content manager** (élabore des stratégies de contenu)

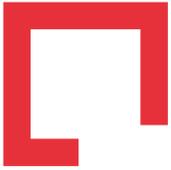
EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Connaissance approfondie du système de soins et des clients
- Compétences analytiques
- Capacité à développer des stratégies d'engagement client
- Maîtrise des outils digitaux
- Capacité à produire du contenu personnalisé et adapté aux différents canaux
- Capacité à travailler dans des cycles plus courts
- Connaissance de la réglementation inhérente au digital / données
- Conscience et maîtrise des aspects RSE

IMPACT DE L'IA

- Analyse des informations et insights clients, et de l'efficacité des campagnes marketing omnicanales
- Prise de décision en proposant des stratégies marketing hyper-personnalisées (segmentation plus fine, canaux à utiliser en fonction des segments, contenu dynamique...)
- Création de contenu automatique et la génération automatique de campagnes





Les métiers de l'Expérience Client et du Digital, vers un socle de métiers renforcé avec l'acquisition de nouvelles expertises, au service de la stratégie opérationnelle

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Apporter un **support technique** à l'activation omnicanale et un **rôle de conseil interne** auprès des équipes marketing
- Réaliser des tableaux de bord et **analyses à des fins opérationnelles**
- Contribuer à accélérer l'**acquisition de données** (mobilisation des équipes internes, acquisition de données externes, intégration de multiples sources de données marketing, médicale, accès au marché...)
- Contribuer à **affiner les insights client** et à **optimiser l'expérience client**

VARIANTES

- **Directeur de l'expérience client** (accompagne la transformation de toute l'organisation vers une approche client optimale)
- **Responsable engagement client et activation omnicanale** (orchestre, intègre et anime la mise en œuvre des plans d'engagement client)
- **Analyste omnicanal** (soutient les équipes business dans le pilotage de la performance et la prise de décision autour des activités omnicanales)

SOCLE DE MISSIONS

- Connaissance clients
- Culture de l'expérience client au sein de l'organisation
- Transformation de l'approche / engagements clients
- Accompagnement du changement
- Coordination des actions multicanales autour des clients communs
- Satisfaction des clients

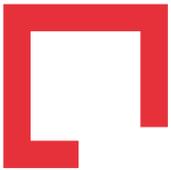
EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Connaissance des enjeux business et clients
- Connaissance des technologies pour analyser l'expérience client (ex: thunderhead,...)
- Capacité à être proactif pour améliorer l'expérience client
- Connaissance renforcée du cadre réglementaire
- Connaissance scientifique
- Capacité à travailler de manière transverse
- Capacité à convaincre, négocier, conduire le changement (leadership, pédagogie...)



IMPACT DE L'IA

- Analyse en temps réel des feedbacks clients pour permettre d'optimiser les services et la satisfaction globale
- Prise de décision en proposant les canaux les plus efficaces et les leviers pour optimiser les interactions sur ces canaux
- Anticipation des besoins et problèmes des clients, et l'automatisation des réponses aux requêtes des clients (chatbots, assistants virtuels...)
- Création automatique de contenu



Les métiers de Business Intelligence, vers un socle de métiers renforcé autour de la donnée et de l'IA, au service de la science de la donnée

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Apporter un **support analytique qui intègre tout type de données** pour aider à développer le business
- **Intégrer l'IA** pour renforcer la valeur ajoutée de ce métier
- Contribuer à accélérer **l'acquisition de données** et **exploiter la richesse des données à disposition** à travers la mise en place d'une plateforme commune de données « data lake »
- **Elargir le suivi de l'efficacité au-delà des commerciaux**, et suivre l'activité et proposer des recommandations stratégiques aux autres fonctions
- Insuffler une **culture de la décision par la donnée** dans toute l'organisation, et **rendre accessibles les données**

SOCLE DE MISSIONS

- Proposition et développement d'outils de planification, de prévisions des ventes et de reporting fiables et efficaces des ventes
- Analyse des études de marché et des données d'activités, et élaboration de recommandations stratégiques
- Mise en œuvre, exploitation, et présentation des études transversales ad hoc (études de satisfaction, image de l'entreprise...)

VARIANTES

- **Data Architect / Data Chief Officer** (contribue à la construction et au développement de l'infrastructure de données, met en place les systèmes de gouvernance autour de la donnée,...)
- **Data Analyst** (responsable de la modélisation de problèmes complexes et de la découverte de business insights grâce à l'utilisation de techniques statistiques, algorithmiques, d'exploration et de visualisation, ...)
- **Business Partner** (collabore avec toutes les fonctions au sein de l'entreprise, et développe le business en apportant des recommandations stratégiques à partir de l'analyse de tout type de donnée...)

EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Compétences solides en statistiques, mathématiques appliquées, et modélisation prédictive pour interpréter les données efficacement
- Connaissance des enjeux business
- Connaissance scientifique renforcée
- Connaissance renforcée du cadre réglementaire
- Capacité à travailler de manière transverse
- Leadership et prise d'initiatives
- Agilité



IMPACT DE L'IA

- Analyse en temps réel de l'efficacité de l'organisation
- Analyse de signaux faibles, découverte de besoins clients sous-jacents, d'innovations possibles
- Prise de décisions en proposant des recommandations stratégiques (basées sur l'identification d'opportunités et les risques associés...)
- Prédiction des ventes et génération automatique de tableaux de bord / rapports d'analyse
- Prédiction des événements et des futurs besoins, « terreau » de la créativité



Les métiers de Services aux patients vers une approche intégrant plus de partenariats, plus de services / solutions de santé

EVOLUTIONS DE MISSIONS COMMUNES

- Identifier **les leviers d'amélioration de l'expérience patient** dans le parcours de soins (fluidification du parcours, efficience...)
- **Cocréer des solutions** avec les associations de patients dans les territoires
- **Mesurer l'impact de ces actions et solutions** sur l'accompagnement du patient, le bon usage...

VARIANTES

Chief Patient Officer

- S'assure que les intérêts et besoins des patients sont pris en compte dans les décisions stratégiques de l'organisation
- Développe et implémente une approche stratégique axée sur l'amélioration de l'expérience et de l'engagement des patients dans leur pathologie
- Etablit et maintient des canaux de communication directs avec les communautés de patients pour recueillir leurs feedbacks, comprendre leurs besoins et adapter les produits et services en conséquence...)

SOCLE DE MISSIONS

- Information et éducation des patients
- Programmes de support patients
- Campagnes de sensibilisation
- Partenariats avec les associations de patients

EVOLUTIONS DES COMPETENCES

- Capacité à écouter, comprendre et identifier des besoins patients
- Connaissance des technologies pour analyser l'expérience patient
- Capacité à être proactif pour améliorer l'expérience patient
- Capacité à travailler de manière transverse
- Capacité à assurer une réciprocité dans les partenariats



IMPACT DE L'IA

- Compréhension des besoins et attentes des patients, et des médecins vis-à-vis des patients
- Prise de décisions en proposant des parcours d'engagement personnalisés pour les patients (contenus et canaux à activer en fonction du patient, programmes de support à déployer...)
- Automatisation des réponses aux requêtes des patients (chatbots, assistants virtuels...)



Sommaire

1

Les grandes tendances en santé

2

**Les nouveaux modèles organisationnels
et facteurs clés de succès**

3

**Les impacts sur les métiers de la promotion,
commercialisation et de l'information médicale
et cartographie du Leem**

4

Synthèse et recommandations



Synthèse des points clés et Recommandations (1/3)

Tendances et modèles

- ❖ Dans un univers de la santé de plus en plus complexe et incertain, les entreprises du médicament doivent **privilégier des modèles relationnels / promotionnels et commerciaux « taillés sur mesure »** pour leurs portefeuilles produits / clients, et selon leur culture d'entreprise
- ❖ Plusieurs **modèles d'affaires** devraient donc **co-exister** au sein des entreprises, reposant chacun sur des métiers et compétences spécifiques
 - Le modèle « **Partenaires médecins** » repose sur un binôme fort entre le Délégué « Partenaire » et le RMR « Partenaire Expert » et implique des compétences scientifiques, médicales, partenariales et de collaboration
 - Le modèle « **Parcours patient / Territoire** » repose sur un Responsable parcours patient (Délégué médical hybride ou poste spécifique) dont le rôle consiste à optimiser le parcours patient en proposant des solutions adaptées, et en facilitant la mise en lien des différents acteurs impliqués dans le parcours patient, en binôme avec un chef de projet
 - Le modèle « **Vecteur d'innovation** » repose sur un trinôme fort entre commercial / médical / accès au marché avec un Responsable de l'organisation des soins en charge de fournir un conseil et support pour l'accès aux thérapies innovantes
 - Le modèle « **Créagile** » repose sur une organisation ultra flexible orchestrée par un Directeur de cellule / squad et implique une forte agilité et créativité pour répondre aux évolutions de portefeuille produits et besoins des clients



Synthèse des points clés et Recommandations (2/3)

Impacts Métiers

- ❖ Une tendance vers des **métiers « hybrides »**, en particulier celui de **Délégué médical**, se dessine pour répondre aux attentes des médecins (un interlocuteur privilégié), et par souci d'efficacité (plutôt que la juxtaposition de métiers)
- ❖ Cette tendance **revalorise le métier de Délégué** médical notamment, mais elle nécessite des **profils différents**
 - Des profils plus polyvalents, capables de se former en permanence, avec un niveau de formation initiale plus important (Bac +4 idéalement)
 - Des profils « passionnés » par la visite médicale et pas seulement des profils commerciaux qui considèrent le métier de Délégué médical comme « un point de passage obligé » pour la suite de leur carrière
 - La re-création d'écoles de visite médicale adaptées aux nouveaux enjeux du métier serait à considérer
- ❖ **La responsabilisation des Managers terrain** et **leur accompagnement à la montée en compétences** des équipes terrain est également clé dans ces nouveaux modèles
- ❖ Le **Médical** devient davantage **partenaire**, et **intégré à la réflexion sur la stratégie** déployée au niveau du territoire. Nous préconisons de conserver deux **métiers distincts de Délégué médical et de RMR** pour plus **pour des raisons d'efficacité et d'agilité, et avant tout de respect de la conformité**
- ❖ Un **socle de nouveaux métiers siège** (Marketing, Expérience client, Business intelligence, Services patients) doit se mettre en place pour soutenir les nouveaux modèles et développer une stratégie autour des clients avec des approches personnalisées. Nous recommanderions **d'intégrer** rapidement ces nouveaux métiers, de **tester** leur valeur ajoutée dans les entreprises pour chacun des modèles, et de **réinventer** le support fourni par le siège en s'inspirant des métiers de l'expérience client (ouverture, curiosité)
- ❖ Enfin **une revalorisation des métiers du Marketing**, qui intègrent de nouvelles activités au-delà de la stratégie produit, est nécessaire (l'expérience client devrait être à date intégrée au Marketing), ainsi que **la diversification des profils**



Synthèse des points clés et Recommandations (3/3)

Compétences et RH

- ❖ **Six grandes compétences transverses** seront, selon nous, indispensables aux métiers de la promotion, commercialisation, et de l'information médicale, et doivent être développées rapidement par les entreprises du médicament
 - Le Digital / IA (savoir-faire)
 - La Datification (savoir-faire)
 - L'Expérience client (savoir-faire / savoir-être)
 - L'Agilité (savoir-être)
 - La Conscience / Maîtrise RSE (savoir-faire / savoir-être)
 - L'Éthique et Déontologie (savoir-faire / savoir-être)

- ❖ **L'IA** va aider les entreprises du médicament à être plus efficaces et générer plus de qualité, **nous préconisons une intégration rapide des nouveaux outils d'IA** pour faire évoluer les métiers
 - Former les équipes à ces nouveaux outils, et conserver « l'humain » au centre de la relation
 - Dédramatiser les impacts de l'IA, qui va surtout aider à analyser, prendre des décisions, prédire / anticiper des comportements / actions

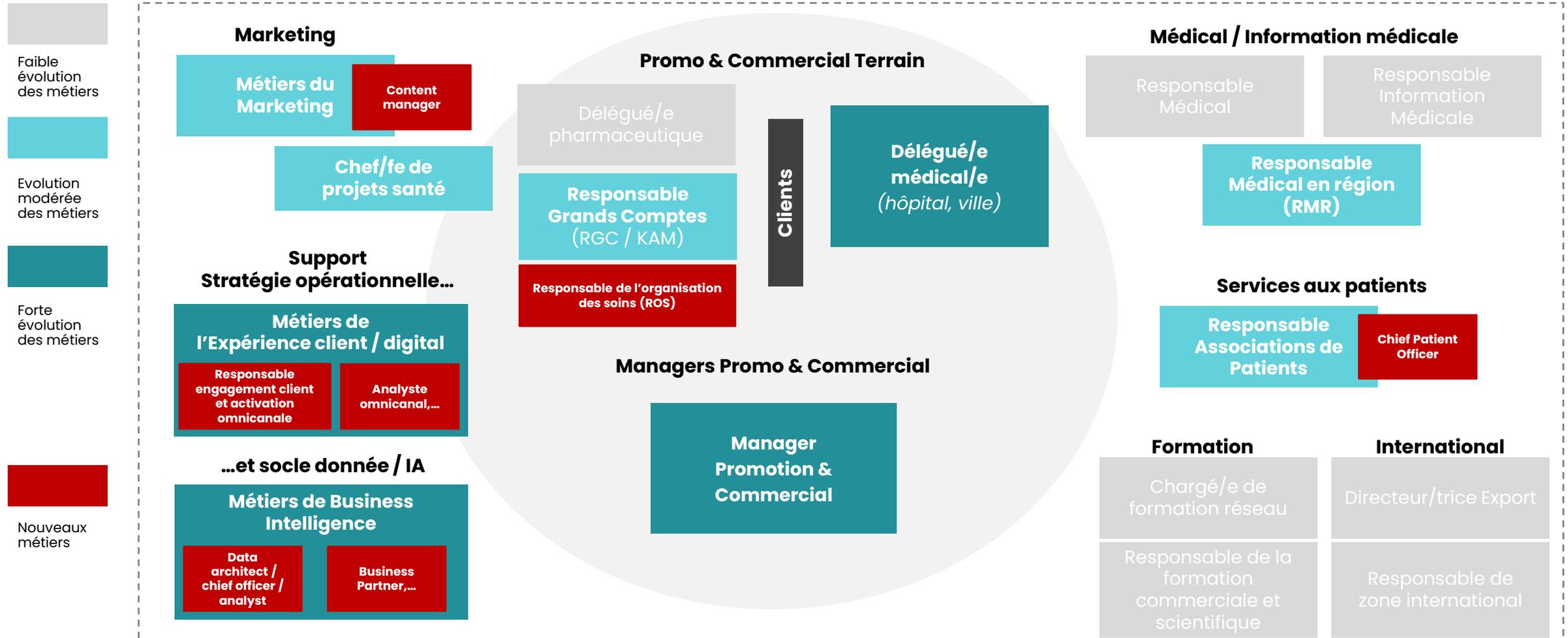
- ❖ La 1^{ère} étape pour les entreprises du médicament doit être **d'évaluer leur niveau de maturité sur ces six grandes compétences transverses** pour définir un plan d'action

- ❖ **Notre point de vigilance** est d'éviter de dupliquer des modèles et métiers d'autres entreprises, car **chaque modèle doit être unique et adapté** aux stratégies et à la culture de l'entreprise

- ❖ Enfin, la **fonction de RH doit être revalorisée et fortement intégrée en filiale** pour répondre à tous les défis de recrutement et de formation - Elle est le **socle du nouveau contrat social (aspirationnel)** avec les collaborateurs de l'entreprise !

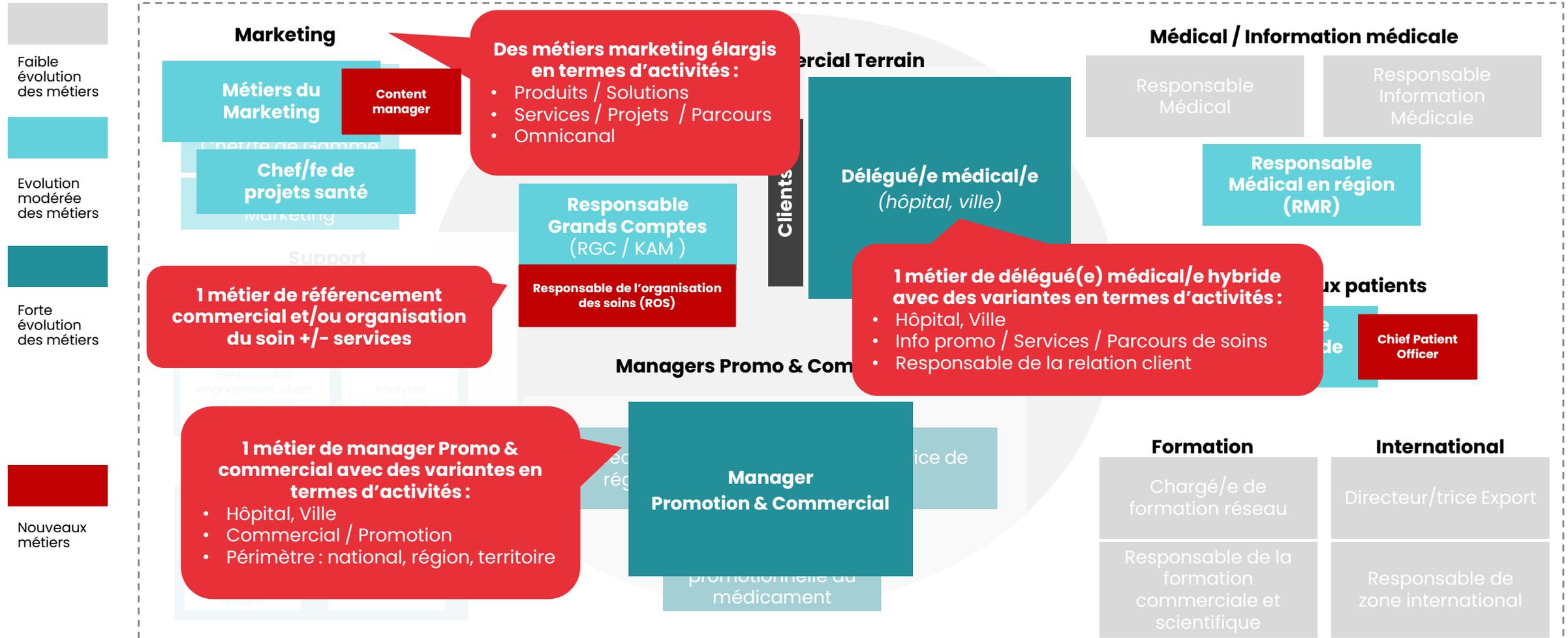
La nouvelle cartographie du Leem doit renforcer chez les métiers existants les compétences partenariales et renforcer le socle de métiers support aux stratégies clients / digital et donnée / IA

Cartographie actuelle du Leem des métiers de la promotion, commercialisation et de l'information médicale



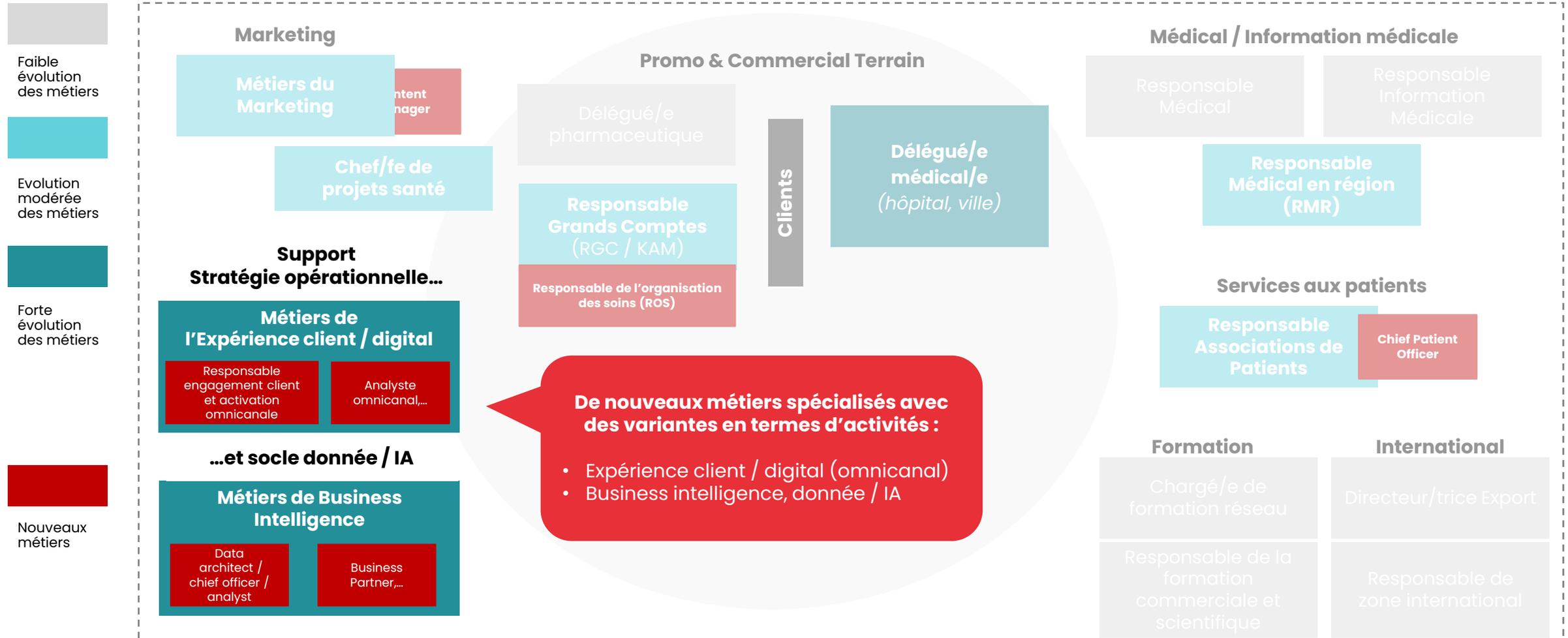
La nouvelle cartographie du Leem doit renforcer chez les métiers existants les compétences partenariales et renforcer le socle de métiers support aux stratégies clients / digital et donnée / IA

Cartographie actuelle du Leem des métiers de la promotion, commercialisation et de l'information médicale



La nouvelle cartographie du Leem doit renforcer chez les métiers existants les compétences partenariales et renforcer le socle de métiers support aux stratégies clients / digital et donnée / IA

Cartographie actuelle du Leem des métiers de la promotion, commercialisation et de l'information médicale



Nos recommandations pour la cartographie des métiers de la promotion & commercialisation et de l'information médicale

1

Un regroupement de plusieurs métiers

- Chargé(e) de l'information promotionnelle du médicament
- Délégué(e) hospitalier/ière

- Directeur/trice régional(e)
- Directeur/trice de zone

- Chef(fe) de gamme
- Chef(fe) de projets santé
- Content manager

• **Délégué(e) médical/e**

intégrant les notions de parcours de soins, et de délégué médical ville ou hôpital

• **Manager promotion & commercialisation**

• **Responsable marketing**

intégrant les notions de marketing client, chef de projet...

2

Une réallocation du métier de « Responsable médical(e) » dans la sous-famille de l'information médicale

3

La création de deux nouvelles sous familles : Expérience client, Business Intelligence

Pour réussir leur défi de transformation, 6 grandes compétences transverses seront indispensables aux métiers de la promotion, commercialisation, et de l'information médicale

Digital/IA

Savoir-Faire

1. **Maîtrise des outils numériques et des nouvelles technologies** (ex : IA générative) **d'aide à l'efficacité et à la qualité** dans le travail au quotidien et des **solutions de santé qui renforcent la proposition de valeur du laboratoire en incluant des outils/services digitaux**

Datification

Savoir-Faire

2. **Maîtrise des données et des modèles décisionnels associés, « datification » du travail** (numérisation, décisions fondées sur l'analyse de données de multiples natures)

Expérience client

Savoir-Faire / Savoir-Être

3. **Orientation client dans l'ensemble de ses activités, ses choix, ses interfaces, et son comportement au quotidien** (compréhension des besoins clients, intégration de leurs besoins, recherche permanente de la satisfaction client, suivi de cette satisfaction et actions correctives)

Agilité

Savoir-Être

4. **Agilité, auto-apprentissage permanent, pour travailler avec différentes expertises internes et externes, intégrer de multiples clients**, une **approche servicielle** au-delà du médicament, **une approche personnalisée** des acteurs au sein des **parcours patients et Creative thinking (créer, innover) avec l'IA**

Conscience / Maîtrise RSE

Savoir-Faire / Savoir-Être

5. **Maîtrise des enjeux RSE**, pour travailler en interne et approcher les clients **de façon responsable**

Ethique et Déontologie

Savoir-Faire / Savoir-Être

6. **Maîtrise du questionnement éthique, et des chartes éthiques** pour agir de façon appropriée et déontologique

En cours de développement

Métiers et compétences de demain dans les industries de santé



L'IA va transformer les métiers en focalisant les collaborateurs sur des activités à forte valeur ajoutée et en enrichissant la proposition de valeur vis-à-vis du patient

IA

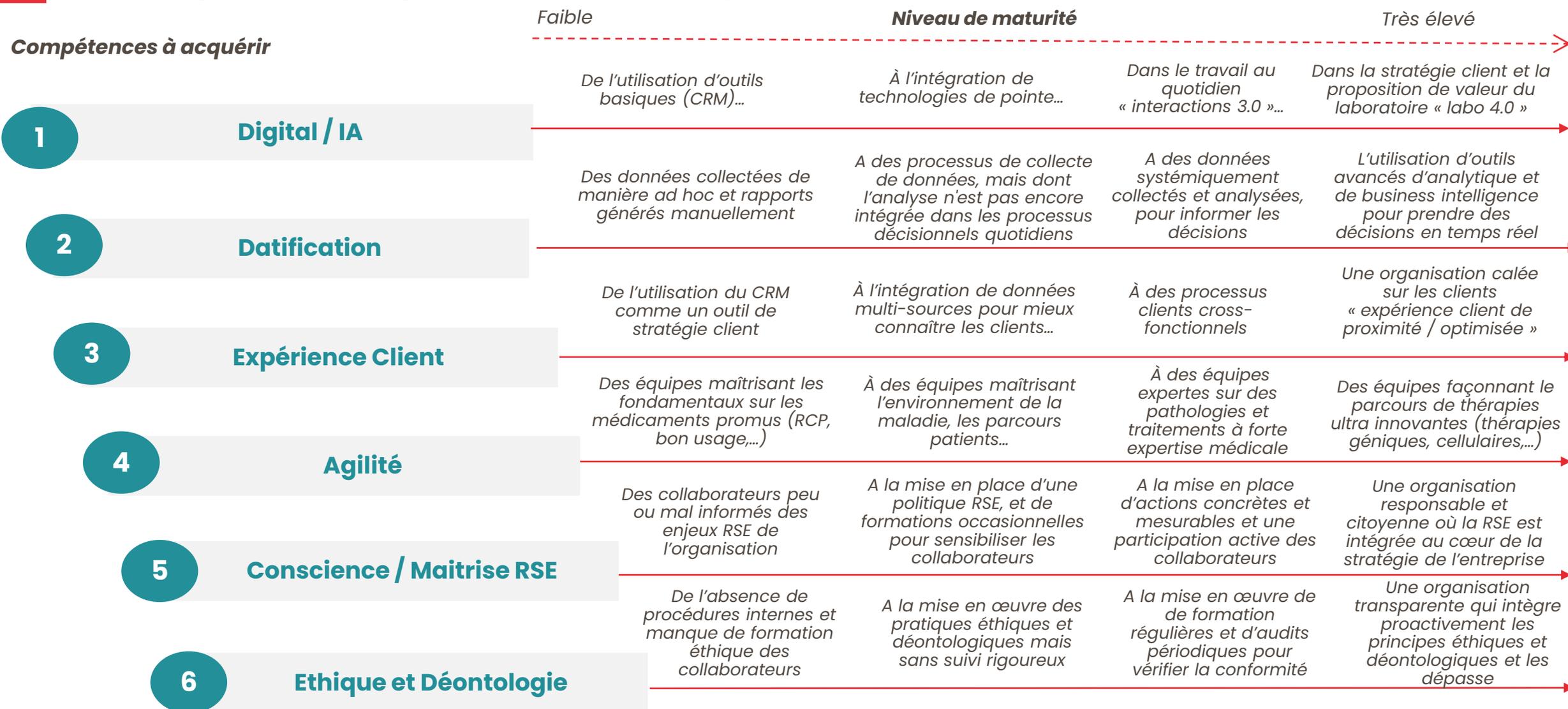
Efficiency opérationnelle

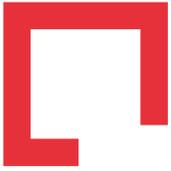
Création de valeur

Proposition de valeur

- ✓ **L'IA va simplifier des tâches et permettre aux collaborateurs de se focaliser sur des activités à plus forte valeur ajoutée**
(ex : Analyse d'insights clients, Information médicale, recherche et analyse de publications,...)
- ✓ **L'IA accompagne de plus en plus le travail en collaboration et la gouvernance dans l'entreprise**
(ex : Plateforme favorisant l'inclusion, la réflexion, « pitch des initiatives », génération d'agenda de réunions, de comptes-rendus automatiques, analyse de mots clés dans les entretiens / discussions internes...)
- ✓ **L'IA agit comme un catalyseur pour la pensée créative** en élargissant les possibilités de découverte, en optimisant les processus de collaboration et en permettant une exploration plus profonde et diversifiée des idées, **renforçant ainsi le volet social** dans les entreprises et le **besoin grandissant de collaborateurs créatifs et agiles** (ex : Coaching virtuel, IA partenaire pour la réflexion)
- ✓ **L'IA apporte une dimension prédictive,** qui sera de plus en plus **intégrée aux solutions de santé** des laboratoires (au-delà du médicament)
(Prédiction de la maladie, de l'impact d'un traitement, des rechutes... en analysant de multiples données patients, ex : cycles glycémiques, repas, activité, sommeil...)
(**Solutions de santé qui permettent de recueillir des données** à travers différents points de contacts avec les patients et professionnels de santé)
- ✓ **L'IA devient un coach santé personnalisé et un interlocuteur constant pour les patients** fournissant conseils et soutien aux patients pour une meilleure gestion de leur santé et des soins plus efficaces, améliorant ainsi **l'engagement des patients grâce à une interaction et une personnalisation accrues**

Les entreprises du médicament doivent évaluer leur niveau de maturité autour de ces 6 compétences indispensables et définir un plan d'action





Points de vigilance et facteurs clés de succès liés à la transformation des métiers et des compétences



Changement de culture

- **Une culture entrepreneuriale** favorisant l'autonomie, la prise d'initiatives et la capacité à piloter des projets (responsabilisation des collaborateurs)
- **Une culture de la donnée** pour une prise de décision éclairée et une meilleure compréhension des besoins clients
- **Une culture orientée vers le client** pour améliorer l'engagement et l'expérience client
- **Une culture autour de la collaboration** pour favoriser le travail en équipe multidisciplinaire et développer des partenariats stratégiques avec les acteurs du système de santé (outils partagés, compréhension des rôles et responsabilités de chacun)

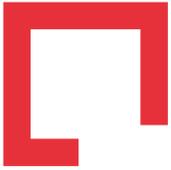


Formation et accompagnement

- **Besoin d'adapter la formation initiale des DM** (profils plus polyvalents / flexibles)
→ recréer des écoles de visite médicale, former les délégués à ces nouvelles façons de travailler, rendre le métier attractif pour les jeunes
- **Besoin d'accompagner, de former / faire monter en compétences les équipes en permanence (auto-apprenantes)** pour maintenir les compétences à jour avec les évolutions technologiques et les évolutions de l'écosystème de santé



ANNEXES



Abréviations

- AO**, Appels d'Offres
- APM**, Attaché à la promotion du médicament
- ARS**, Agence Régionale de Santé
- CA**, Chiffre d'Affaires
- CME**, Commission Médicale d'Établissement
- COMEDIMS**, Commission du Médicaments et des Dispositifs Médicaux Stériles
- CP**, Chef de Projet
- CPTS**, Communautés Professionnelles Territoriales de Santé
- DGOS**, Direction Générale de l'Offre des Soins
- DM**, Délégué Médical
- DOL**, Digital Opinion Leader
- DR**, Directeur Régional
- EMA**, European Medicines Agency
- GHT**, Groupement hospitalier de territoire
- IA**, Intelligence Artificielle
- IPA**, Infirmière en pratique avancée
- KAM**, Key Account Manager
- KOL**, Key Opinion Leader
- MG**, Médecin Généraliste
- MSP**, Maison de Santé Pluriprofessionnelle
- OMEDIT**, Observatoire du Médicament, des Dispositifs médicaux et de l'Innovation Thérapeutique
- PDS**, Professionnel de Santé
- RGC**, Responsable Grands Comptes
- RMR**, Responsable Médical en Région (ou MSL Medical Scientific Liaison)
- ROL**, Regional Opinion Leader
- ROS**, Responsable de l'Organisation des soins
- RPP**, Responsable Parcours Patient
- RSE**, Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SFE**, Sales Force Effectiveness



Le métier de Délégué Médical, vers un délégué « augmenté » : davantage de clients, de contenus/canaux, de valeur

APPELLATIONS

- APM
- Attaché scientifique
- Partenaire aire thérapeutique
- Responsable territorial
- Spécialiste parcours de soins
- Spécialiste produit
- Visiteur médical

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Un accès aux PDS de plus en plus difficile (en particulier à l'hôpital) qui nécessite d'avoir des interactions à plus forte valeur ajoutée
- Des PDS qui ont besoin de support personnalisé, adapté à leur situation, pour les aider dans leur pratique
- Un portefeuille de produits à présenter plus large et innovant (ex. solution médicamenteuse et numérique, thérapies innovantes...)
- Une activité au-delà de la promotion qui se renforce mais contrainte par un cadre législatif et réglementaire de plus en plus restrictif
- Un virage initié vers la médecine ambulatoire (coordination des soins entre ville et hôpital qui se renforce)
- Un poids plus important de la pharmacie d'officine au niveau du territoire (déremboursement de certains médicaments, renforcement du rôle du pharmacien)
- Une sensibilité accrue des PDS aux aspects RSE

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Assurer l'information promotionnelle des produits auprès des PDS
- Favoriser le bon usage des produits
- Assurer un lien relationnel fort avec les structures hospitalières et/ou les professionnels de santé

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Développer une approche client personnalisée et omnicanale (recueil des besoins, définition d'objectifs clients et de plans omnicanaux, animation de la relation en utilisant des contenus et canaux différents en fonction des profils clients)
- Accompagner les PDS dans leur prise en charge des patients en leur fournissant des services / solutions répondant à leurs besoins
- Contribuer à optimiser le parcours patient en proposant des solutions adaptées et en facilitant la mise en lien des différents acteurs impliqués dans le parcours patient
- Développer une vision stratégique, optimiser les actions et la satisfaction des clients sur le territoire (ciblage lié au parcours patient, suivi de la satisfaction client par réseau, suivi de l'engagement des cibles et de l'impact des investissements omnicanaux)

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner le Délégué dans :

- L'analyse de l'impact et de la performance de ses actions clients (croisement de multiples données...)
- La prise de décision en proposant des actions et parcours d'engagement client (contenu et canaux à activer en fonction du client, séquences tactiques omnicanales à réaliser...)
- L'anticipation du comportement de son médecin pour proposer des contenus adaptés...

COMPETENCES CLES

- Remonter des informations liées à l'usage des médicaments
- Connaître l'environnement des produits de santé dans toutes ses dimensions : acteurs, aspects réglementaires, économiques et scientifiques
- Maîtriser les connaissances médicales ou biologiques liées au domaine d'application du ou des produits
- Faire preuve d'une grande autonomie et responsabilisation sur son secteur géographique
- Maîtriser la traçabilité, la qualité, la sécurisation des données de l'information et réglementation

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

Délégué Hôpital

- Garantir l'accès des patients aux thérapies innovantes (labellisation de centres experts, parcours patient facilité,...)
- Développer une approche « grands comptes »
- Apporter des informations scientifiques pointues aux PDS

Délégué Ville (APM)

- Réaliser des activités de sell-out (formation des équipes officines, merchandizing, voire lien call center ou plateforme e-commerce) auprès des officines
- Réaliser des activités de sell-in (prise de commandes) auprès des officines

- Opérationnaliser les offres de services RSE auprès PDS (ex. collecte des produits pour recyclage)

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Capacité à capturer des informations et à identifier des besoins clients
- Capacité à collaborer autour des clients (partager la connaissance clients)
- Maîtriser les outils digitaux liés à ses activités (partage d'information, analyse d'impact, aide à la décision,...)
- Capacité à maîtriser les fondamentaux de la gestion de projet
- Capacité à négocier et à développer une « stratégie des alliés »
- Capacité à travailler en équipes multidisciplinaires
- Conscience et maîtrise des aspects RSE pour approcher les clients de façon responsable



Le métier de **Manager promo & commercial**, vers un **Leader territorial** : plus stratégique et davantage « orchestrateur » sur son territoire

APPELLATIONS

- Directeur Régional
- Directeur de Zone
- Responsable des opérations commerciales

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Un nouvel équilibre siège et terrain autour de la stratégie client avec une responsabilisation accrue du Manager terrain
- Un fort enjeu de gouvernance terrain (faire prendre des décisions) et de faire apparaître un leader « One Face » vis-à-vis des clients
- Un fort enjeu de faire monter en compétences les équipes sur le terrain (accompagnement des équipes sur la maîtrise des technologies digitales, l'approche client personnalisée, la gestion de projets...)
- Le besoin de donner du sens à la donnée et d'accompagner l'analyse au niveau du territoire
- La nécessité de renforcer le lien de transversalité que les Managers jouent déjà mais qui s'accroît dans le contexte actuel très évolutif

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Mettre en œuvre la stratégie définie par le siège au niveau du territoire
- Accompagner, coordonner, et former les équipes sur le terrain
- Conduire le changement
- Être garant du bon usage du produit, et du respect de la Charte de la visite médicale au niveau du territoire

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Faire remonter des informations au niveau du siège pour optimiser la stratégie nationale et tenir compte des caractéristiques et particularités locales
- Assurer le suivi de l'activité au niveau du territoire via l'utilisation des données / outils mis à disposition
- Etablir et maintenir une relation forte avec les parties prenantes clés du territoire
- Être responsable de la montée en compétences des équipes sur les nouvelles approches clients personnalisées et omnicanales, sur les projets parcours/offre de soins...

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner le Manager Terrain dans :

- L'analyse de la performance de ses équipes et l'identification des facteurs clés de succès (croisement de multiples données...)
- La prise de décision en proposant des plans d'actions sectoriels personnalisés (basées sur l'analyse des tendances de marché et des comportements des clients) et une optimisation de l'allocation des ressources
- La prédiction de l'évolution du territoire (comportements des clients, évolution des parcours de soins, du marché, des stratégies concurrentielles...)...

COMPETENCES CLES

- Avoir une vision et appréhension systémique des enjeux de la santé et du médicament
- Connaître les produits de santé de l'entreprise et leur positionnement dans leur environnement et concurrence
- Maîtriser le parcours de soins
- Maîtriser les contraintes réglementaires et les acteurs institutionnels de son secteur d'activité
- Maîtriser les circuits et les financements hospitaliers, du code des marchés publics et les procédures d'appel d'offres
- Développer des réseaux et relations d'influence régionale avec l'environnement professionnel
- Utiliser des outils de suivi d'activité
- Connaissance de l'environnement

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

Leader Territorial

- Être responsable d'un centre de décision régional / centre de profit régional (décisions d'allocation de ressources au niveau du territoire)
- Orchestrer la gouvernance régionale, conduire l'action, et travailler étroitement avec le siège
- Réaliser des « Pitch » pour défendre les projets, pour obtenir du budget, et mobiliser des ressources au niveau du territoire

- Comprendre et intégrer les exigences RSE au niveau du territoire

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Leadership et compétence entrepreneuriale
- Maîtrise des chiffres et concepts financiers basiques
- Capacité à garantir l'efficacité du nouveau business model et de son ROI (allocation ressources et budget)
- Capacité à accompagner et à développer les collaborateurs (véritable rôle de coach)
- Appétence digitale
- Maîtriser les fondamentaux de la gestion de projet
- Conscience et maîtrise des aspects RSE pour approcher les clients de façon responsable



Le métier de KAM (référencement / commercial) vers un KAM plus polyvalent : davantage de clients, de services proposés, et une négociation renforcée

APPELLATIONS

- Responsable grands comptes
- Responsable des relations hospitalières et institutionnelles

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Un achat responsable et des exigences associées (dans les appels d'offre,...) qui continuent de se développer
- Un renforcement du poids du pharmacien de ville et de son écosystème dans les parcours patients (vaccination, prescription d'antibiotiques, suivi des femmes enceintes...)
- Une professionnalisation des groupements de pharmacies avec des profils de personnes et des outils de négociation qui viennent de la grande distribution
- Une importance grandissante des notions juridiques à prendre en considération (évolution du cadre juridique en fonction des enjeux / politiques de santé, pénalités liées aux ruptures...)
- La multiplicité des décideurs (territoires et hôpitaux)

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Développer l'accès au marché (anticiper les appels d'offre et marchés, identifier les exigences et les intégrer avec les équipes internes concernées, piloter la réalisation des dossiers administratifs, assurer la négociation avec les clients pour obtenir le référencement des produits du laboratoire...)
- Apporter un service client (anticiper les besoins en budgétisation des produits, suivre l'approvisionnement, gérer les demandes des clients, traiter les litiges et réclamations...)
- Développer des relations partenariales et commerciales long terme avec les comptes clés

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Comprendre et répondre aux exigences RSE et de limitation des ruptures des acheteurs dans les appels d'offre
- Développer une approche client personnalisée et omnicanale (recueil des besoins, définition d'objectifs clients et de plans omnicanaux, animation de la relation en utilisant des contenus et canaux différents en fonction des profils clients)
- Jouer un rôle d'influence sur la consommation du territoire et les parcours patients
- Développer une vision et approche plus stratégique en identifiant avec les autres fonctions terrain des opportunités de projets à déployer dans les comptes clés

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner le KAM dans :

- L'analyse des historiques d'achats et les préférences des comptes (croisement de multiples données)
- La prise de décision en proposant des offres commerciales personnalisées et en identifiant des opportunités de cross-selling et up-selling
- L'anticipation des cycles d'achats des comptes et l'automatisation du service client (suivi de l'approvisionnement, gestion des demandes...)

COMPETENCES CLES

- Maîtriser les processus de remboursement et d'accès au marché des médicaments
- Maîtriser l'environnement, les circuits décisionnels de l'hôpital, la procédure d'appel d'offres
- Maîtriser les aspects médico-économiques, et de l'impact budgétaire
- Maîtriser les connaissances médicales ou biologiques liées aux produits
- Maîtriser l'environnement réglementaire et légal de son activité
- Capacité à négocier dans un environnement complexe avec des interlocuteurs pouvant avoir des intérêts divergents
- Compétences analytiques

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

Responsable de l'organisation des soins

- Garantir l'accès des patients aux thérapies innovantes (ex. support à l'ouverture des centres d'expertise, au processus d'approvisionnement et de financement...)
- Etablir des relations / partenariats avec les acteurs institutionnels de la région

KAM Ville

- Négocier les accords commerciaux avec les groupements de pharmaciens d'officine, les grossistes, les officines clés
- Analyser les situations clients et proposer des plans de développement d'affaires (trade marketing), des partenariats, et en assurer le suivi / la bonne réalisation

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Capacité à écouter, comprendre et identifier des besoins clients
- Maîtriser les fondamentaux de la gestion de projet
- Capacité à travailler en équipes multidisciplinaires
- Capacité à gérer un écosystème complexe
- Maîtriser les outils digitaux liés à ses activités (partage d'information, analyse d'impact, aide à la décision...)
- Conscience et maîtrise des aspects RSE pour approcher les clients de façon responsable



Le métier de RMR, vers un RMR « Partenaire et Expert scientifique » : davantage de contribution aux études cliniques, et à la génération de données en vie réelle

APPELLATIONS

- MSL

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Des révolutions scientifiques et technologiques sans précédent qui propulsent la médecine dans une nouvelle dimension, et qui nécessitent de former et d'accompagner les PDS
- L'importance grandissante de l'accès précoce qui conduit le RMR à collaborer de manière plus étroite avec le département de l'Accès au marché
- Une valorisation accrue des données de vie réelle dans les modalités d'évaluation du produit avec les difficultés liées aux méthodologies / protocoles (design USA vs Europe / France)
- Un accès aux PDS de plus en plus difficile (en particulier à l'hôpital) qui nécessite d'avoir des interactions à plus forte valeur ajoutée
- Une difficulté à mettre en place tout type d'étude (convaincre en interne, convaincre les PDS, financements...)
- Une évolution de l'écosystème de santé (acteurs, organisation, finances...)

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Être le référent médical et scientifique en région, et veiller au bon usage des médicaments
- Apporter une information scientifique et médicale en réponse aux demandes des PDS
- Contribuer à l'organisation d'activités et d'évènements d'information scientifique, de réunions d'experts
- KOLs Management (relation, réponses aux besoins médicaux...)
- Formation et information médicale des délégués médicaux et autres acteurs internes

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- DOL Management
- Prendre une part plus proactive dans la réflexion de la stratégie à déployer au niveau du territoire en prenant en considération les besoins et attentes de la communauté médicale
- Contribuer à la remontée d'information régulière sur l'évolution de l'environnement et sur la perception des produits et des services par les PDS
- Renforcer son « autopilotage » d'activité (Dashboard)
- Accélérer l'accès au marché / l'adoption clinique des produits

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner le RMR dans :

- L'analyse, synthèse et validation des données scientifiques et médicales pour identifier rapidement les nouvelles tendances pour leur domaine thérapeutique (veille scientifique automatisée)
- La gestion de projet et prise de décision en proposant des stratégies d'engagement ciblés (contenu, projets / partenariats à déployer en fonction du médecin...)
- L'anticipation du besoin des médecins...

COMPETENCES CLES

- Maîtriser les statistiques, les méthodologies scientifiques, la méthodologie des essais cliniques et avoir un regard critique sur le design de protocoles cliniques
- Maîtriser son domaine thérapeutique et ses produits
- Développer ses connaissances scientifiques et techniques au quotidien
- Acquérir une expertise de proximité sur l'environnement de la pathologie et du/des produits dont il/elle a la charge
- Savoir mener des échanges scientifiques et animer des réunions scientifiques (communication)
- Réaliser des analyses bibliographiques exhaustives et pertinentes, maîtriser la lecture critique d'articles scientifiques
- Connaissance métier / déontologie et interactions territoriales
- Capacité à travailler en équipes multidisciplinaires

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

RMR Partenaire et Expert Scientifique

- Mettre en place des partenariats d'études cliniques et des projets de recherche (en collaboration avec les attachés de recherche clinique)
- Diffuser les données de vie réelle pour soutenir l'accès à l'innovation (accès précoce)
- Contribuer au développement du parcours de soins et à optimiser la prise en charge à travers la mise en place de protocoles dans les hôpitaux et en ville

- Comprendre et intégrer les exigences RSE au niveau du territoire

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Faire preuve d'initiative et d'autonomie
- Connaissance approfondie des enjeux business
- Capacité à écouter, comprendre et identifier des besoins clients / patients
- Compétences analytiques et stratégiques
- Maîtriser les fondamentaux de la gestion de projet
- Maîtriser les outils digitaux liés à ses activités (partage d'information, analyse d'impact, aide à la décision,...)
- Agilité
- Conscience et maîtrise des aspects RSE pour approcher les clients de façon responsable



Le métier de Marketing, vers un Marketing tourné vers le système de soins, les PDS et les patients : plus de services, de personnalisation et de digital

APPELLATIONS

- Directeur/rice marketing
- Chef(fe) de gamme
- Chef(fe) de produit
- Chef(fe) de projet santé
- Content Manager

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Un accès aux PDS de plus en plus difficile (en particulier à l'hôpital) qui nécessite d'avoir des offres et des interactions personnalisées et omnicanales
- La nécessité de développer des services / solutions innovantes pour créer une différenciation par rapport à la concurrence
- Une voix (et contribution financière) du patient qui se développe
- Une défiance des jeunes médecins par rapport à l'industrie pharmaceutique
- Un durcissement de la réglementation qui limite les actions pouvant être mises en place
- Des directives et programmes d'accompagnement du Groupe pour rendre les filiales plus efficaces
- Une centralisation renforcée des campagnes marketing
- Une baisse des budgets marketing et une augmentation des coûts digitaux
- L'approche RSE à démontrer

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Développer la stratégie produit et le plan marketing en lien avec la stratégie du Groupe, et orchestrer les canaux de communication
- Assurer le suivi des plans opérationnels produits et plans de communication, et assurer la performance du portefeuille de produits
- Développer les outils / supports marketing produit et environnement (support de bon usage des médicaments...)

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Développer une connaissance client approfondie (sur les aspects de comportement, d'appétence aux contenus et canaux,...)
- Développer des approches personnalisées et omnicanales permettant d'atteindre les PDS d'intérêt (ciblés), qu'ils soient vus ou non vus en visite médicale
- Produire des contenus adaptés aux profils et besoins des PDS et adaptés aux canaux utilisés (webinars, podcasts,...)
- Développer des projets / solutions autour de l'éducation thérapeutique, l'optimisation du parcours de soin...
- Développer des projets avec des acteurs clés du parcours de soin (pharmaciens, sociétés savantes...)

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner le Marketing dans :

- L'analyse de l'efficacité des campagnes marketing (croisement de multiples données)
- La prise de décision en proposant des stratégies marketing hyper-personnalisée (segmentation plus fine, canaux à utiliser en fonction des segments, contenu dynamique...)
- La création de contenu automatique et la génération automatique de campagnes...

COMPETENCES CLES

- Maîtriser les leviers marketing applicables à la santé et e-santé
- Connaître la réglementation en termes de communication des produits de santé
- Identifier les aspects scientifiques pertinents pour la promotion du produit
- Interpréter et exploiter des informations scientifiques
- Développer et entretenir des relations professionnelles avec les professionnels de santé et les leaders d'opinion
- Imaginer des solutions, concevoir des outils
- Mesurer le retour sur investissement des actions ou plans d'action et suivre son budget
- Capacité à convaincre et leadership cross-fonctionnel
- Capacité à évoluer dans un environnement multiculturel

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

Marketing Solution Santé

- Développer des outils / tactiques (contenus, canaux) / services adressant différents acteurs des parcours patients pour améliorer ces parcours en ligne avec la stratégie marketing

Marketing Client

- Développer l'approche omnicanale / mix marketing autour d'une typologie de client intégrant l'ensemble des produits du laboratoire et des services associés, dans le but d'améliorer l'engagement et la satisfaction de ce client (*souvent métier spécifique expérience client*)

Chef de projet

- Assurer un soutien marketing opérationnel dans l'élaboration et le déploiement de projets autour de l'optimisation du parcours de soin dans les territoires

Content Manager

- Elaborer des stratégies de contenu qui correspondent aux objectifs commerciaux de l'entreprise et répondent aux besoins variés des clients

- Comprendre et intégrer les exigences RSE au niveau du territoire

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Connaissance approfondie du système de soins et des clients
- Compétences analytiques
- Capacité à développer des stratégies d'engagement client
- Maîtrise des outils digitaux liés à ses activités (partage d'information, analyse d'impact, aide à la décision,...)
- Capacité à produire du contenu personnalisé et adapté aux différents canaux
- Capacité à travailler dans des cycles plus courts
- Maîtrise de la réglementation inhérente au digital / données (RGPD, CNIL, data privacy)
- Conscience et maîtrise des aspects RSE pour approcher les clients de façon responsable



Les métiers de l'Expérience Client et du Digital, vers une stratégie client renforcée : plus d'outils, plus de connaissance client, plus de satisfaction des clients

APPELLATIONS

- Directeur Expérience client
- Responsable engagement client et activation omnicanale
- Analyste omnicanal
- Responsable de CRM

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- L'expérience client au centre des stratégies des Big Tech qui ont imposé ce nouveau standard aux marchés
- Des technologies digitales et les réseaux sociaux qui décuplent les points de contact avec les clients et la possibilité de collecter des données
- Des PDS et des patients qui utilisent de plus en plus les technologies numériques et s'attendent à une expérience client optimale
- Un accès aux PDS de plus en plus difficile, des pratiques qui évoluent, et un renforcement de la concurrence, qui conduisent les entreprises du médicament à développer des approches personnalisées et omnicanales
- Des directives et programmes d'accompagnement du Groupe pour rendre les filiales plus efficaces

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Participer à la connaissance clients
- Diffuser la culture de l'expérience client au sein de l'entreprise
- Transformer l'approche / engagement clients et accompagner le changement
- Donner du sens à l'approche omnicanale
- Animer des workshops dédiés aux clients
- S'assurer de la coordination des actions multicanales autour des clients communs pour que l'expérience utilisateur des PDS soit fluide
- S'assurer de la satisfaction de tous les clients (NPS, KPIs...)

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Contribuer à accélérer l'acquisition de données (mobilisation des équipes internes, acquisition de données externes, intégration de multiples sources de données marketing, médicale, accès au marché...)
- Contribuer à affiner les insights client et à optimiser l'expérience client

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner l'Expérience client dans :

- L'analyse en temps réel des feedbacks clients pour permettre d'optimiser les services et la satisfaction globale (croisement de multiples données)
- La prise de décision en proposant les canaux les plus efficaces et les leviers pour optimiser les interactions sur ces canaux
- L'anticipation des besoins et problèmes des clients, et l'automatisation des réponses aux requêtes des clients (chatbots, assistants virtuels...)

COMPETENCES CLES

- Maîtrise des principales bases de données, CRM...
- Connaissances IT
- Capacité à analyser et à interpréter une grande quantité de données et d'informations
- Déployer des stratégies de communication digitale
- Maîtriser les technologies de communication digitale
- Capacité à suivre le rythme de l'évolution des technologies
- Capacité à gérer des projets
- Capacité d'adaptation et attitude positive face au changement

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

- Développer un centre d'expertises digitales :

Métiers liés parfois

Directeur de l'expérience client

- Accompagner la transformation de toute l'organisation vers une approche client optimale

Responsable engagement client et activation omnicanale

- Orchestrer, intégrer, et animer la mise en œuvre des plans d'engagement client, en étroite collaboration avec les équipes médicales & marketing

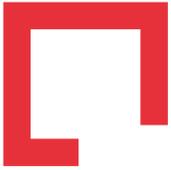
Analyste omnicanal

- Soutenir les équipes business dans le pilotage de la performance et la prise de décisions autour des activités omnicanales (structuration des données, analyses, tableaux de bord...)

- Automatiser l'analyse des insights clients
- Utiliser des outils d'aide à la décision (IA) pour optimiser le parcours client

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Connaissance des enjeux business et clients
- Connaissance scientifique
- Connaissance des technologies pour analyser l'expérience client (ex: thunderhead,...)
- Capacité à être proactif pour améliorer l'expérience client
- Connaissance renforcée du cadre réglementaire
- Capacité à travailler de manière transverse
- Capacité à convaincre, négocier, conduire le changement (leadership, pédagogie...)



Les métiers de Business Intelligence, vers un rôle de Business Partner : plus de collaboration interne et de recommandations stratégiques

APPELLATIONS

- Business Analyst
- Business Partner
- Data analyst
- Responsable de l'efficacité commerciale (SFE)
- Responsable études de marché

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Des données disponibles sur les clients, les marchés, l'environnement,... toujours plus vastes et accessibles
- Une accélération du digital et de l'IA qui donnent de nouvelles opportunités et apportent une aide à la décision et encore plus « d'intelligence » aux entreprises
- Un renforcement de la concurrence qui nécessite d'identifier de nouveaux leviers stratégiques et d'optimiser les actions déployées par l'entreprise
- Des directives et programmes d'accompagnement du Groupe pour rendre les filiales plus efficaces

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Participer à la proposition et au développement d'outils de planification, de prévisions de ventes et de reporting fiables et efficaces des ventes
- Superviser et analyser les études de marché et les données d'activités afin de faire des recommandations stratégiques
- Mettre en œuvre, exploiter et présenter des études transversales ad hoc (études de satisfaction, image de l'entreprise...)
- Participer à la structure / efficacité de la force de vente (dimensionnement, sectorisation), et au suivi du système de primes

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Contribuer à accélérer l'acquisition de données et exploiter la richesse des données à disposition à travers la mise en place d'une plateforme commune de données « data lake »
- Elargir le suivi de l'efficacité au-delà des commerciaux, et suivre l'activité et proposer des recommandations stratégiques aux autres fonctions
- Insuffler une culture de la décision par la donnée dans toute l'organisation, et rendre accessibles les données

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner la Business Intelligence dans :

- L'analyse en temps réel de l'efficacité de l'organisation (croisement de multiples données)
- La prise de décision en proposant des recommandations stratégiques (basées sur l'identification d'opportunités et les risques associés...)
- La prédiction des ventes, et la génération automatique de tableaux de bord / rapports d'analyse...

COMPETENCES CLES

- Maîtrise des principales bases de données, CRM et outils de BI...
- Capacité à suivre le rythme de l'évolution des technologies
- Capacité à analyser et à interpréter une grande quantité de données et d'informations
- Disposer d'un esprit de synthèse, d'analyse et d'un sens critique
- Participer, conduire un projet en veillant à la qualité, au respect du budget et des échéances
- Forte curiosité intellectuelle
- Savoir argumenter, être persuasif (→ vendre les données)
- Capacité d'adaptation et attitude positive face au changement

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

- Développer un centre d'expertises du traitement des données :

Data Architect / Data Chief Officer

- Contribue à la construction et au développement de l'infrastructure de données de l'organisation
- Met en place les systèmes de gouvernance autour de la donnée

Data Analyst

- Est responsable de la modélisation de problèmes complexes et de la découverte de « business insights » grâce à l'utilisation de techniques statistiques, algorithmiques, d'exploration et de visualisation
- Apporte au management les informations, les rapports, les analyses nécessaires à leurs prises de décision

Business Partner

- Collabore avec toutes les fonctions au sein de l'entreprise, et développe le business en apportant des recommandations stratégiques à partir de l'analyse de tout type de donnée
- Contribue aux Brand / Customer plan, stratégies produit, marketing et omnicanales

- Développer une approche globale et centralisée en matière de SFE, gestion des données
- Utiliser des outils d'aide à la décision (IA) pour optimiser l'excellence opérationnelle

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Compétences solides en statistiques, mathématiques appliquées, et modélisation prédictive pour interpréter les données efficacement
- Connaissance des enjeux business
- Connaissance scientifique renforcée
- Connaissance renforcée du cadre réglementaire
- Capacité à travailler de manière transverse
- Leadership et prise d'initiatives
- Agilité



Les métiers de Services aux patients vers une approche intégrant plus de partenariats, plus de services / solutions de santé

APPELLATIONS

- Chief Patient Officer
- Responsable associations de patients

PRINCIPALES TENDANCES STRUCTURANTES

- Un patient qui devient de plus en plus acteur de sa santé
- Des informations de plus en plus accessibles pour les patients et un niveau de confiance variable d'une source d'information à une autre
- L'émergence de patients experts / influenceurs et de communautés de patients
- Un poids des associations de patients qui se renforce dans l'accès au traitement et l'accompagnement des patients
- L'émergence des aidants et associations d'aidants
- Une méfiance des patients envers les entreprises du médicament
- Un patient qui devient de plus en plus financeur de sa santé, ce qui génère de nouvelles attentes vis-à-vis des laboratoires comme pour n'importe quels autres fournisseurs
- Une approche centrée sur le patient qui se développe au sein des entreprises

SOCLE DE MISSIONS COMMUNES

- Contribuer à l'information et l'éducation des patients
- Construire des programmes de support patients
- Développer des campagnes de sensibilisation (brochures, campagnes télé, internet...)
- Mettre en place des partenariats avec les associations de patients

EVOLUTIONS DE MISSIONS → COMMUNES

- Identifier les leviers d'amélioration de l'expérience patient dans le parcours de soins (fluidification du parcours, efficience...)
- Cocréer des solutions avec les associations de patients dans les territoires
- Mesurer l'impact de ces actions et solutions sur l'accompagnement du patient, le bon usage...

IMPACT DE L'IA ? L'IA va accompagner le Service aux patients dans :

- La compréhension des besoins et attentes des patients et des médecins vis-à-vis des patients (en analysant les feedbacks, les discussions en ligne et les données de santé...)
- La prise de décision en proposant des parcours d'engagement personnalisés pour les patients (contenu et canaux à activer en fonction du patient, programmes de support à déployer...)
- L'automatisation des réponses aux requêtes des patients (chatbots, assistants virtuels...)

COMPETENCES CLES

- Développer des relations de confiance
- Maîtriser les techniques de l'information et de la communication
- Capacité à gérer des projets
- Leadership et capacité d'influence
- Compétences analytiques (capacité à analyser les besoins, retours des patients, et les données du marché pour informer les stratégies et prendre des décisions éclairées)
- Connaître le cadre législatif et réglementaire
- Connaître le mode de fonctionnement du système associatif

EVOLUTIONS DE MISSIONS → DISTINCTES

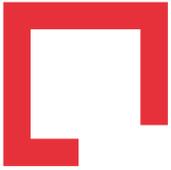
- Développer une approche centrée patient avec une fonction dédiée, rattachée au COMEX :

Chief Patient Officer

- Développer et implémenter une approche stratégique axée sur l'amélioration de l'expérience et de l'engagement des patients dans leur pathologie
- Établir et maintenir des canaux de communication directs avec les communautés de patients pour recueillir leurs feedbacks, comprendre leurs besoins et adapter les produits et services en conséquence
- Se tenir au courant des tendances en matière de soins de santé et de technologie pour identifier de nouvelles opportunités d'amélioration de la prise en charge des patients
- Servir de voix aux patients au sein de l'organisation, garantissant que leurs intérêts et besoins sont pris en compte dans les décisions stratégiques

COMPETENCES ADDITIONNELLES

- Capacité à écouter, comprendre et identifier des besoins patients
- Connaissance des technologies pour analyser l'expérience patient
- Capacité à être proactif pour améliorer l'expérience patient
- Capacité à travailler de manière transverse
- Capacité à assurer une réciprocité dans les partenariats



Proposition de nouvelle cartographie

Promotion & commercialisation

- **Information promotionnelle & services :**
 - *Délégué(e) médical/e*
- **Commercial / accès au marché :**
 - *Responsable grands comptes (RGC / KAM) / Responsable de l'organisation des soins*
 - *Délégué(e) pharmaceutique*
- **Management Réseaux**
 - *Manager promotion & commercialisation*
 - *Directeur/trice promotion & commercialisation*
- **Marketing :**
 - *Responsable marketing*
 - *Directeur/trice marketing*
- **Expérience client**
 - *Responsable engagement client et activation omnicanale*
 - *Analyste omnicanal*
 - *Directeur/trice de l'expérience client*
- **Business intelligence :**
 - *Business Partner*
 - *Data architect / Data chief officer / Data analyst*
- **Formation :**
 - *Chargé(e) de formation réseau*
 - *Responsable de la formation commerciale et scientifique*
- **Export :**
 - *Responsable de zone internationale*
 - *Directeur/trice export*

Information médicale & réglementaire

- **Information médicale :**
 - *Responsable de l'information médicale*
 - *Responsable médical(e) en région (RMR-MSL)*
 - *Responsable médical(e) / Medical Advisor*
- **Services aux patients :**
 - *Responsable Associations de Patients / Chief Patient Officer*
- **Affaires réglementaires :**
 - ...
- **Pharmacovigilance :**
 - ...



Christine GARNIER

Managing Partner

christine.garnier@aec-partners.com

+33 6 99 49 64 39

Sandrine JAREMKO

Partner

sandrine.jaremko@aec-partners.com

+33 6 80 40 91 41

Jérôme VANNI

Consultant

jerome.vanni@aec-partners.com

+33 6 34 78 02 07



Paris

27 avenue Pierre 1^{er} de Serbie
75016 Paris
France



New York

575 Madison Avenue
New York, NY 10022
USA



Singapore

135 Cecil Street, #10-01 MYP Plaza,
Singapore 069536
Singapore



Barcelona

Rambla Catalunya 85, 1^{er}ª
08008 Barcelona
Spain



A single touch
makes the difference