

# Déremboursement

**Comment optimiser la performance  
de vos marques ?**

**Méthode & Cas pratique**

Février 2012



**Smart Pharma Consulting**

1, rue Houdart de Lamotte – 75015 Paris – France  
Tel.: +33 6 11 96 33 78 - Fax: +33 1 45 57 46 59  
E-mail: [jmpeny@smart-pharma.com](mailto:jmpeny@smart-pharma.com)

## Introduction

---

# Smart Pharma Consulting a développé une méthode rigoureuse pour optimiser la performance des marques de médicaments en cas de déremboursement

---

## Méthode & Application

---

### Méthode

- Smart Pharma Consulting a développé une approche permettant de définir, à partir d'un diagnostic rigoureux :
    - Les stratégies d'optimisation de la performance des marques
    - Les tactiques correspondantes
    - Les implications sur les organisations des laboratoires pharmaceutiques
    - Le potentiel des ventes et des profits associés
- dans le contexte spécifique des baisses de remboursement à 15% ou des déremboursements

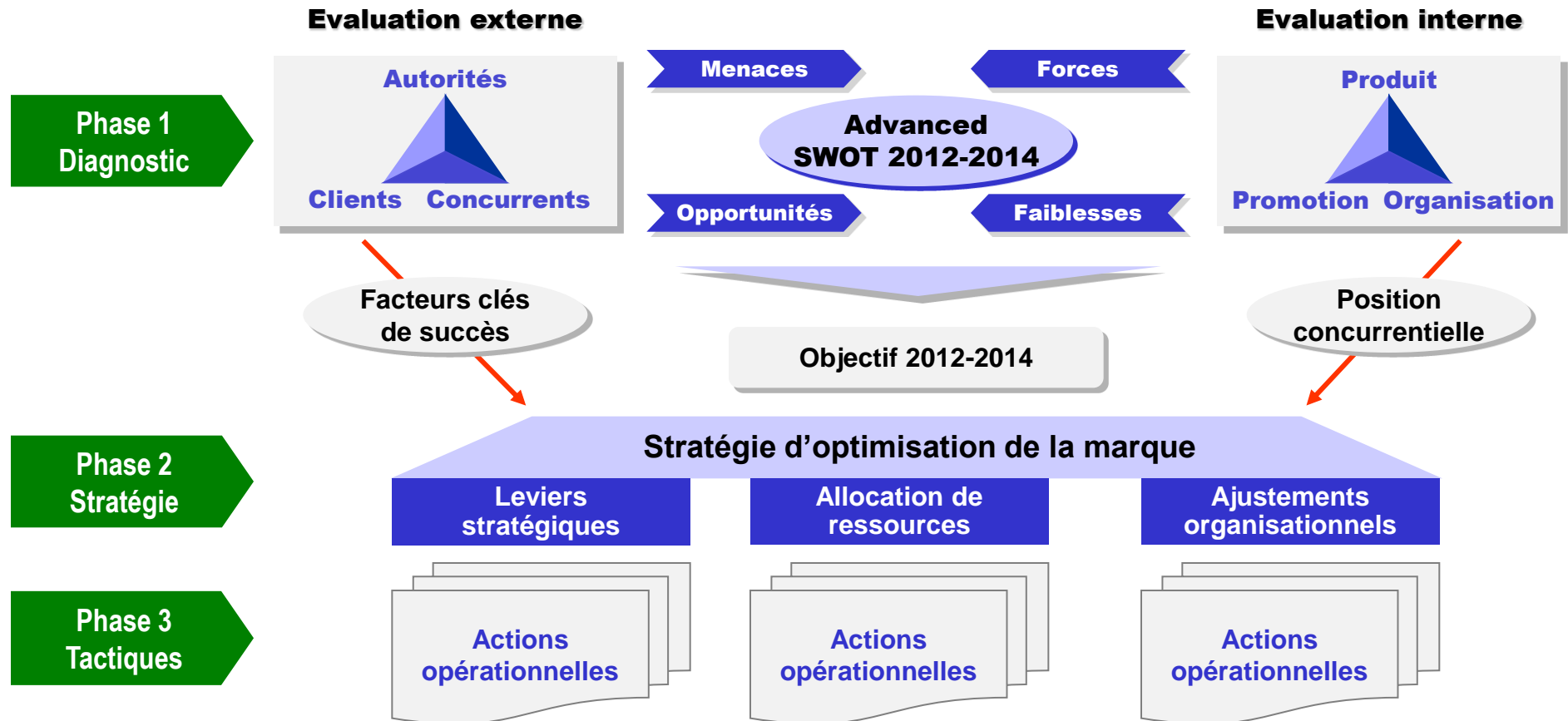
### Cas pratiques

- Smart Pharma Consulting a réalisé plusieurs missions de conseil relatives au déremboursement des :
  - Veinotoniques
  - Anti-arthrosiques
  - Vasodilatateurs périphériques
- L'étude de cas présentée dans ce document illustre les résultats que la méthode proposée par Smart Pharma Consulting permet d'obtenir pour optimiser la performance des marques

## Méthode

La méthode proposée par Smart Pharma Consulting comprend trois phases : le diagnostic, le développement de la stratégie et des tactiques correspondantes

### Présentation (1/2)



## Méthode

La méthode proposée par Smart Pharma Consulting comprend trois phases : le diagnostic, le développement de la stratégie et des tactiques correspondantes

### Présentation (2/2)

#### Phase 1

#### Diagnostic (2012-2014)

- **Menaces et Opportunités par segment stratégique :**
  - Analyse des comportements actuels et futurs des acteurs du marché :
    - Médecins
    - Pharmaciens
    - Patients / aidants
    - Payeurs
    - Concurrents
- **Forces & Faiblesses de la marque**
- **Scénarios Marché / Produit**
- **Advanced SWOT 2012-2014**

#### Phase 2

#### Recommandations stratégiques (2012-2014)

- **Fixation d'un objectif de développement et de performance (2012-2014) pour la marque**
- **Sélection des leviers stratégiques les plus à même de permettre l'atteinte de l'objectif fixé**
- **Formalisation d'un plan stratégique 2012-2014**
- **Estimation des ventes et profits par scénario (2012-2014)**

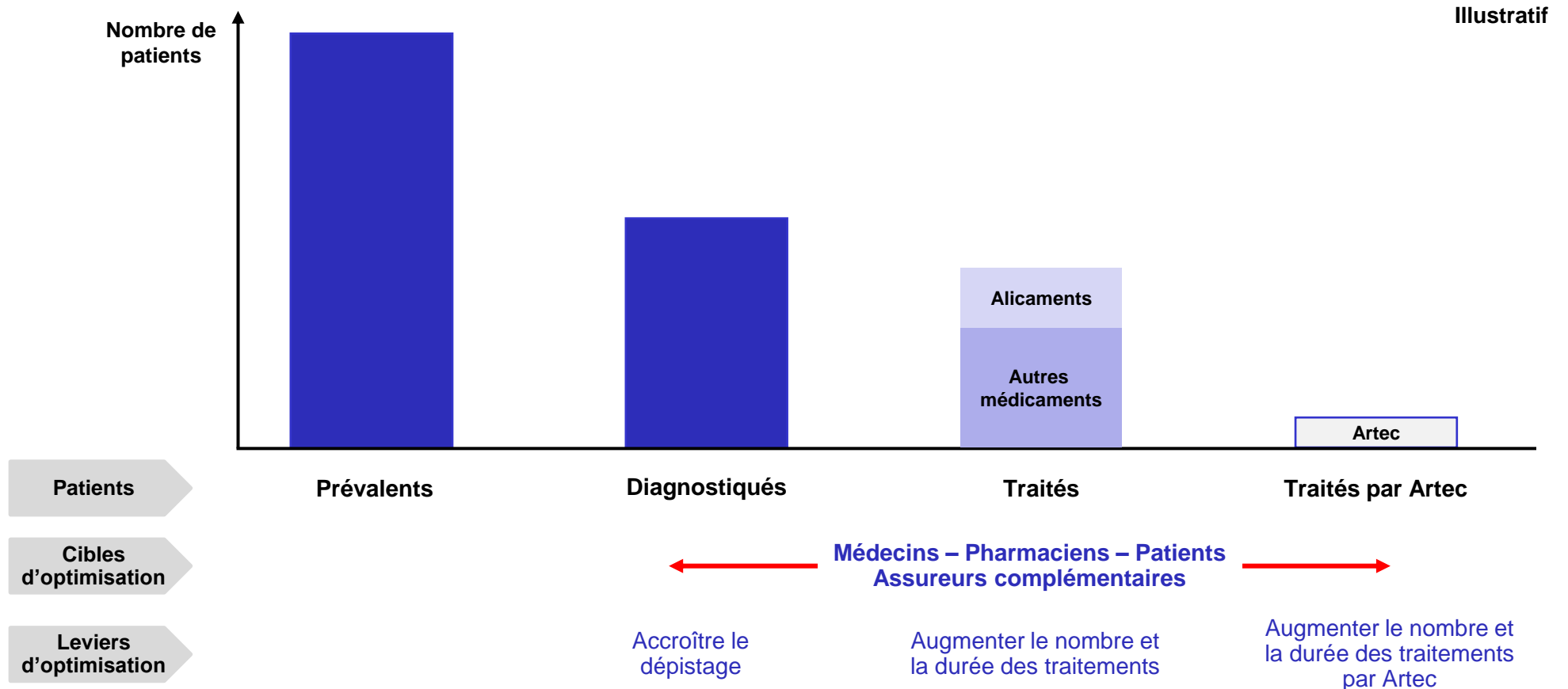
#### Phase 3

#### Recommandations tactiques (2012)

- **Rédaction du plan opérationnel 2012 :**
  - Déclinaison des leviers stratégiques de la phase 2 en actions opérationnelles
  - Formalisation du plan opérationnel 2012 détaillé avec les indicateurs de suivi correspondant à chaque activité clé
  - Recommandations organisationnelles associées à la stratégie et à sa déclinaison opérationnelle

Pour optimiser la performance d'Artec, il est possible d'agir auprès des médecins, des pharmaciens, des patients et des assureurs santé

### Leviers possibles d'optimisation des ventes d'Artec



## Les assureurs complémentaires n'apparaissent pas comme une cible prioritaire pour Artec, contrairement aux médecins, pharmaciens et patients

### Evaluation des cibles prioritaires

	Médecins	Pharmaciens	Patients	Assureurs complémentaires
Importance	Prépondérante (initiation et renouvellement de traitement)	Croissante (conseil en cas de refus de prix ; initiations possibles)	Croissante (demande de la marque, ajustement de la durée de traitement)	Marginale (peu de patients couverts par les contrats incluant l'OTC) <sup>1</sup>
Levier stratégique	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maintenir la prescription d'Artec (sans <i>a priori</i> sur le profil patient)</li> <li>Développer le conseil au patient (respect de la prescription)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Limiter les switches négatifs (si prescription ou demande du patient)</li> <li>Développer le conseil d'Artec</li> <li>Stimuler la demande et l'observance des patients</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inciter au traitement de la pathologie</li> <li>Stimuler la demande de produits OTC vs. alicaments</li> <li>Stimuler la préférence à Artec</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inclure les médicaments dans les paniers de soins OTC couverts par les assurances complémentaires</li> </ol>
Cible prioritaire	Gros prescripteurs de la classe et d'Artec	Forts volumes d'Artec	Patients fidèles à la classe	Assureurs privés et complémentaires
Intérêt pour Artec	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Intérêt purement tactique et effet national marginal

<sup>1</sup> MMA rembourse l'OTC

8 leviers prioritaires d'optimisation ont été identifiés auprès des médecins, pharmaciens et patients pour défendre au mieux la performance d'Artec

## Leviers d'optimisation par cible prioritaire

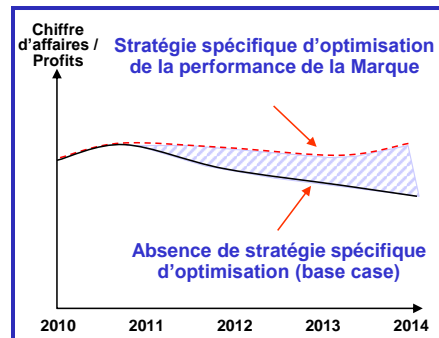
Illustratif

**Médecins**  
(Priorité 1)

- 1 Maintenir la prescription d'Artec
- 2 Développer le conseil au patient

**Assureurs complémentaires**  
(Non prioritaire)

- 9 Inclure les médicaments dans les paniers de soins OTC couverts par les assurances complémentaires



**Patients**  
(Priorité 3)

- 3 Inciter au traitement de la pathologie
- 4 Stimuler la demande des médicaments vs. les alicaments
- 5 Stimuler la préférence d'Artec

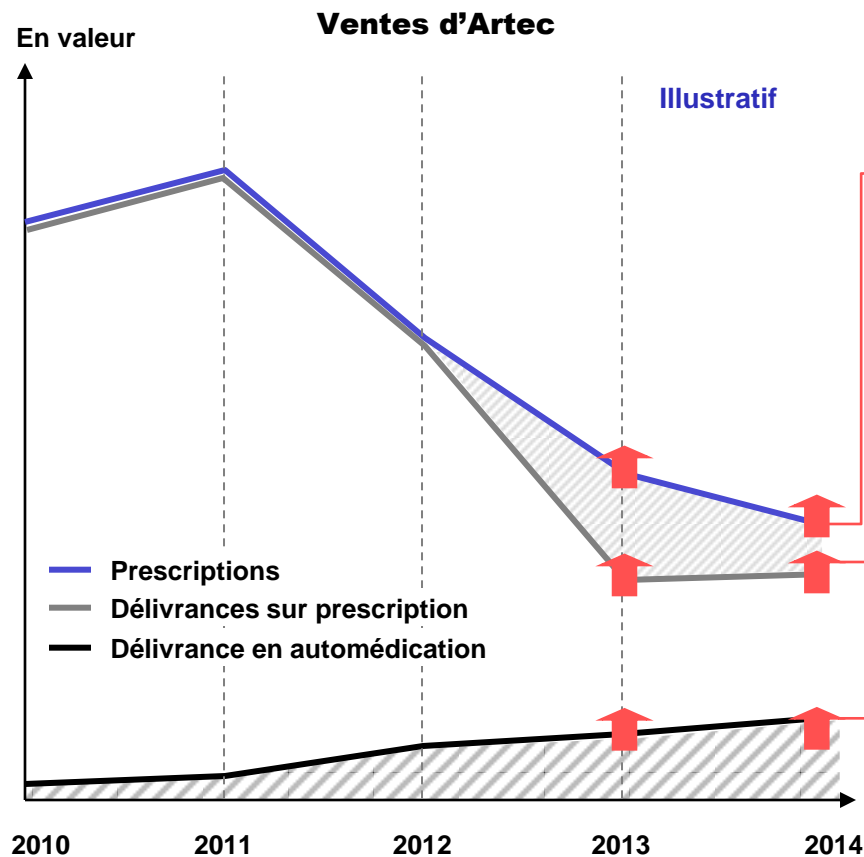


**Pharmaciens**  
(Priorité 2)

- 6 Limiter les switches négatifs
- 7 Développer le conseil d'Artec
- 8 Stimuler la demande et l'observance des patients

## L'optimisation des ventes d'Artec peut s'articuler autour de trois grands axes stratégiques complémentaires

### Axes stratégiques d'optimisation des ventes d'Artec



#### Maximiser les volumes prescrits par les médecins

- Limiter l'érosion du nombre de prescripteurs d'Artec
  - Convaincre le patient de l'intérêt d'un traitement par Artec
- 1
- Systématiser la proposition d'Artec auprès des patients éligibles, quel que soit leur profil économique
  - Renforcer le transfert des prescriptions des autres produits vers Artec
  - Assurer un transfert rapide et massif des prescriptions vers les formes et dosages les mieux adaptés au profil des patients

#### Maximiser les volumes délivrés sur prescription par les pharmaciens

- 2
- Sensibiliser le patient aux enjeux de l'observance : posologie, durée et fréquence
  - Limiter les transferts des délivrances d'Artec vers d'autres traitements

#### Optimiser l'usage d'Artec en automédication par les patients

- Maximiser la délivrance d'Artec sur demande des patients
- 3
- Systématiser la proposition d'Artec par le pharmacien en situation de conseil officinal
  - Renforcer la légitimité des médicaments au détriment des autres formes de traitement

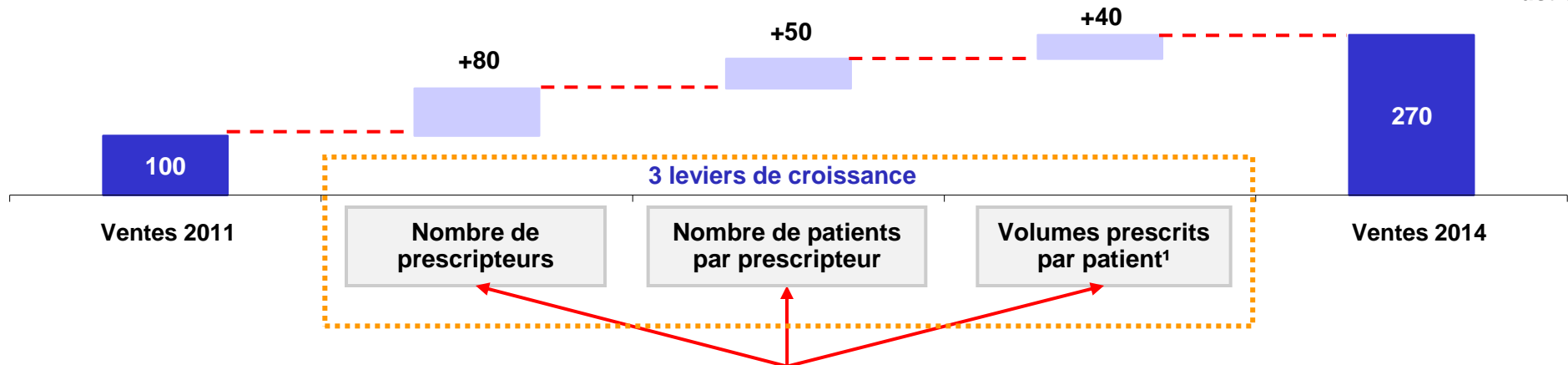


Il existe 4 leviers d'optimisation d'Artec auprès des médecins pour activer 3 leviers qui conditionnent la croissance des volumes de vente

### Leviers de croissance & d'optimisation des ventes

Cible MEDECINS

Illustratif



### 4 leviers d'optimisation d'Artec auprès des médecins

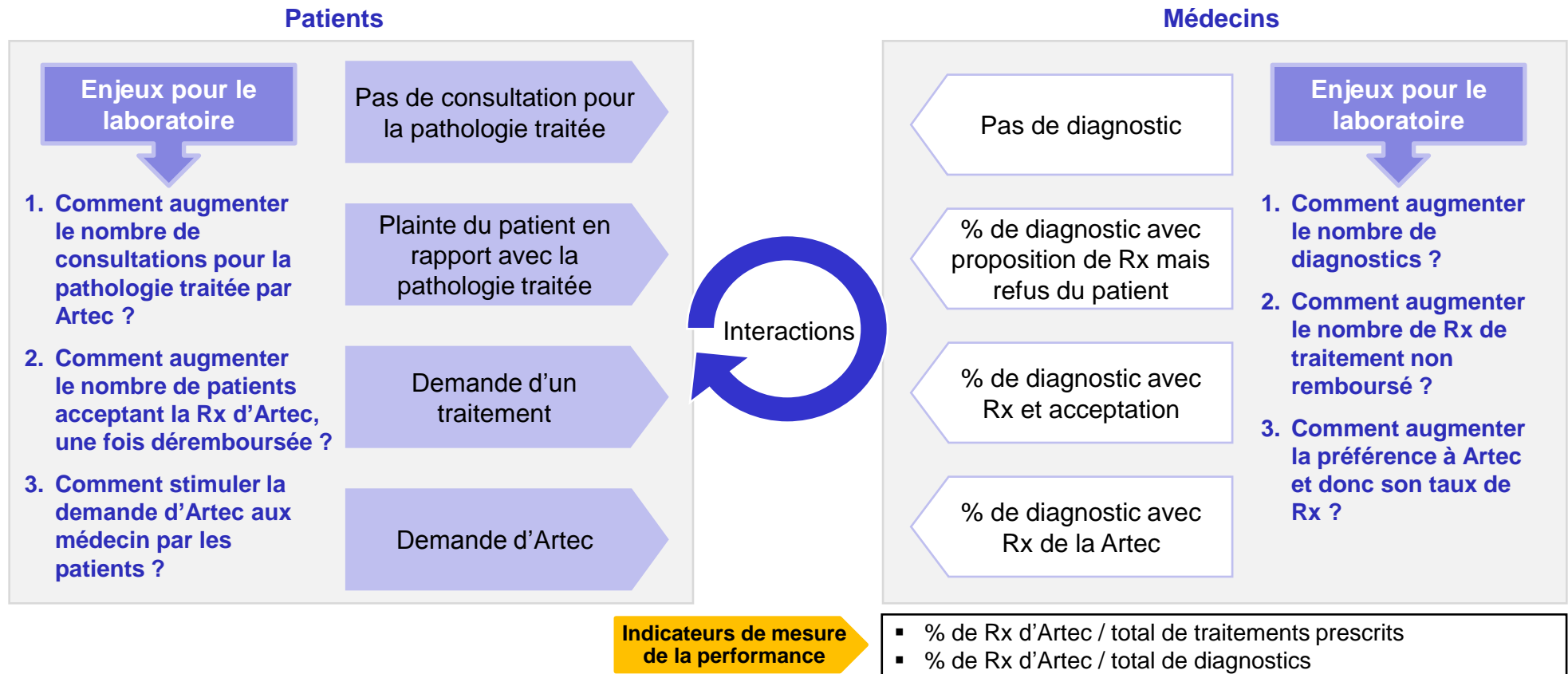
- |   |                     |   |
|---|---------------------|---|
| 1 | <b>Produit</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment Artec est-il perçu par rapport à ses concurrents en termes d'efficacité, de tolérance et de maniabilité ?</li> </ul>                             |
| 2 | <b>Prix</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le prix d'Artec est-il compétitif et perçu comme abordable par le médecin ?</li> </ul>   |
| 3 | <b>Distribution</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Artec est-il disponible auprès de l'ensemble des officines ?</li> </ul>  |
| 4 | <b>Promotion</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que le ciblage et la couverture de cible sont appropriés ?</li> <li>Le mix promotionnel est-il optimal et la part de voix suffisante ?</li> </ul> |

## Le laboratoire doit agir pour accroître le nombre de diagnostics, la prise en charge thérapeutique par des traitements médicamenteux et la préférence à Artec

### Interactions entre médecins & patients en consultation

Cible MEDECINS

Illustratif



## La visite médicale est un levier d'optimisation qui permet de diffuser efficacement un message de convaincant auprès des médecins

### Principales tactiques appliquées aux médecins

Cible MEDECINS

	Visites médicales	FMC/EPU/Tables rondes	Invitations aux congrès	Remis en cabinet
Description	En face-à-face et à distance	Réunions de conviction (dépistage des patients éligibles)	Politique de service pour les KOL	Brochures patients (importance de l'observance et du contrôle)
Impact Taille du marché	Dépistage et proposition plus systématique de traitements médicamenteux	Maintien du dépistage et de la prise en charge de la pathologie	Maintien du dépistage et de la prise en charge de la pathologie	Peu ou pas d'impact sur les initiations de traitements médicamenteux
Impact Part de marché	Augmentation de la préférence à Artec	Augmentation de la préférence à Artec	Impact limité car peu ou pas de lien avec Artec	Si participe à la promotion d'une « consultation de suivi » auprès du patient
Impact Observance	Selon l'efficacité du discours de conviction à tenir au patient	Selon l'efficacité du discours de conviction à tenir au patient	Pas de maîtrise des thèmes couverts	Selon l'efficacité du discours de conviction à tenir au patient
Évaluation	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Déconseillé

Sources : Smart Pharma Consulting

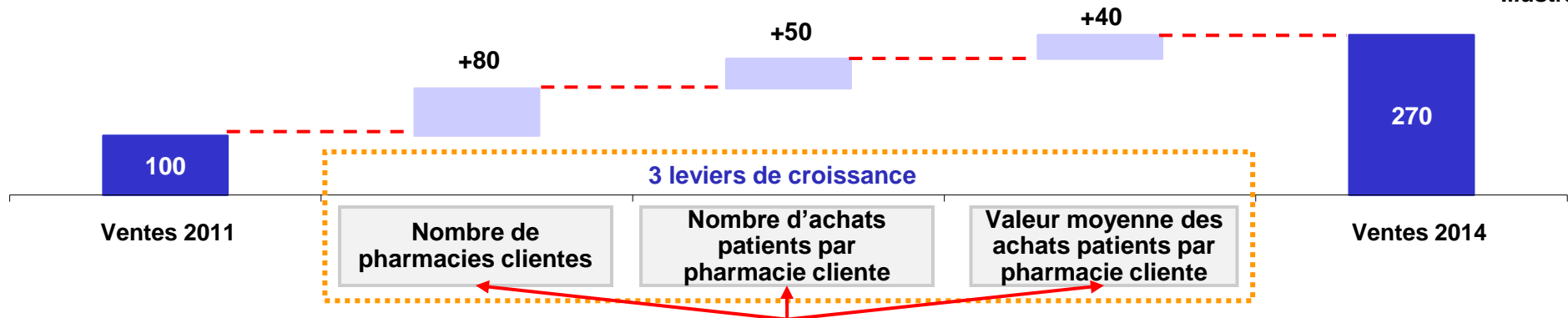
<sup>1</sup> Le nom Artec a été inventé et ne correspond à aucun médicament commercialisé

Le laboratoire dispose de 4 leviers d'optimisation pour activer les 3 leviers de croissance des volumes d'Artec vendus en officine par les pharmaciens

### Leviers de croissance & d'optimisation des ventes

Cible PHARMACIENS

Illustratif



### 4 leviers d'optimisation d'Artec auprès des pharmaciens

1 **Produit / Services**

2 **Prix**

3 **Distribution**

4 **Promotion**

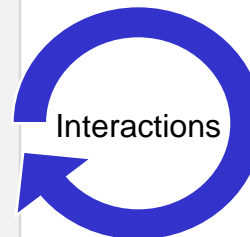
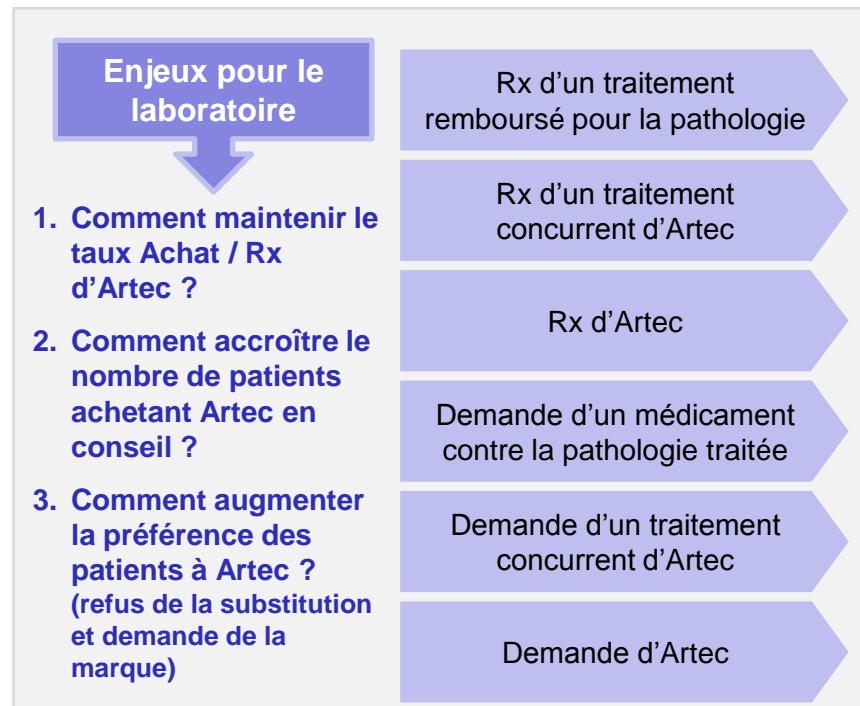
- Comment Artec est-il perçu par rapport à ses concurrents ?
- Faut-il étendre la gamme d'Artec ?
- Quels services (ex. formation, information) apporter aux équipes officinales
- Les conditions commerciales accordées aux pharmaciens et le prix de vente d'Artec aux patients sont-ils compétitifs et acceptés ?
- Artec est-il disponible auprès de l'ensemble des officines ?
- Faut-il passer des accords avec les groupements et/ou les grossistes-répartiteurs ?
- Est-ce que le ciblage et la couverture de cible sont appropriés ?
- Le mix promotionnel est-il optimal et la part de voix suffisante ?
- Quelles initiatives de merchandising proposer (ex. PLV, facing, brochures d'information , etc.) ?

## Le laboratoire doit agir au niveau des officines pour accroître le nombre de diagnostics et l'acceptation d'une prise en charge thérapeutique par Artec

### Interactions entre pharmaciens & patients à l'officine

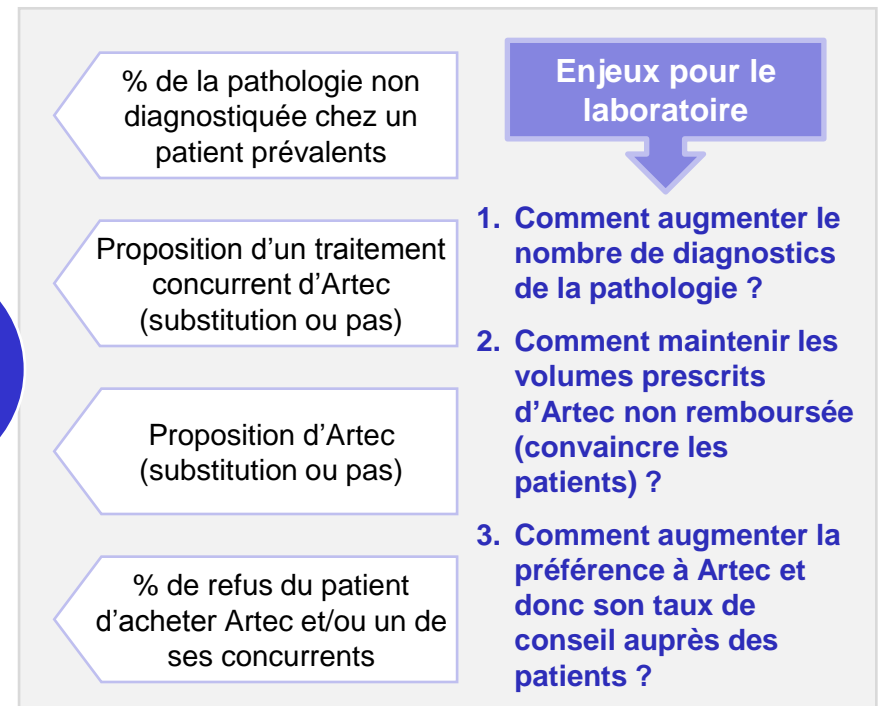
Cible PHARMACIENS

#### Patients



#### Pharmaciens

Illustratif



**Indicateurs de mesure de performance**

- % d'Artec vendus / total prescrit
- % d'Artec vendue en conseil / total conseillé

- Evolution des quantités achetées par officine cliente
- Evolution de la « share of wallet » par officine cliente

Sources : Smart Pharma Consulting

<sup>1</sup> Le nom Artec a été inventé et ne correspond à aucun médicament commercialisé

## La combinaison de sessions de formation des équipes officinales et de « challenges » officinaux pourrait dynamiser les délivrances d'Artec

### Principaux leviers auprès des pharmaciens

Cible PHARMACIENS

	Formation des équipes officinales	« Challenges » officinaux	Remis à l'officine	PLV
Description	Formations en séminaire ou à l'officine	Récompense pour l'atteinte de minima de ventes	Brochures, imprimés à la délivrance, carte T, site Internet pathologie, etc.	Présentoirs, posters, publicité électronique
Impact Taille du marché	Diagnostic des patients et conseil	Aucun effet marché sans amélioration du diagnostic	N'intervient qu'après l'acte d'achat	Très marginal : rappel ou autodiagnostic chez des patients occasionnels
Impact Part de marché	Contenu qui profitera à Artec, mais aussi aux concurrents	Intérêt évident à développer les délivrances d'Artec	Ne constitue pas un facteur de choix pour le patient a priori	Probablement marginal par rapport à la demande spontanée
Impact Observance	Capacité accrue du pharmacien à « vendre » un traitement > 1 mois	Intérêt à délivrer 1 à 3 mois de traitement et à conseiller Artec	Selon contenu : ex. durée minimale de traitement ou consultation de contrôle	Aucun effet immédiat
Évaluation	Priorité 2	Priorité 1	Déconseillé	Déconseillé

### La combinaison des visites en pharmacie à de la télévente ciblée pourrait permettre d'augmenter les volumes placés en officines

#### Modalités d'interaction avec les pharmaciens d'officine

Cible PHARMACIENS

	Visites en pharmacie	Télévente	Marketing direct
Description	Réseaux internes <sup>1</sup> ou externes (prestataire ou labo OTC)	Centre d'appel interne ou externe ciblé sur les clients d'Artec	Mailings/e-mailings non ciblés, Site Internet pharmacien

Impact Stock final	Meilleure efficacité commerciale si réseau interne car ciblage spécifique à Artec	Impact ciblé ; les minima d'achat pourraient être supérieurs à ceux proposés via la visite en pharmacie	Peu ou pas d'impact sur le stock
Impact Délivrances	Pression de stock (remises sur vol.) Organisation de challenges officinaux Formation des équipes officinales <sup>2</sup>	Pression de stock (remises sur vol.) Organisation de challenges officinaux	Maintien la notoriété d'Artec ; Mobilisation des équipes officinales ; Vecteurs d'information / formation

Évaluation	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3
------------	------------	------------	------------

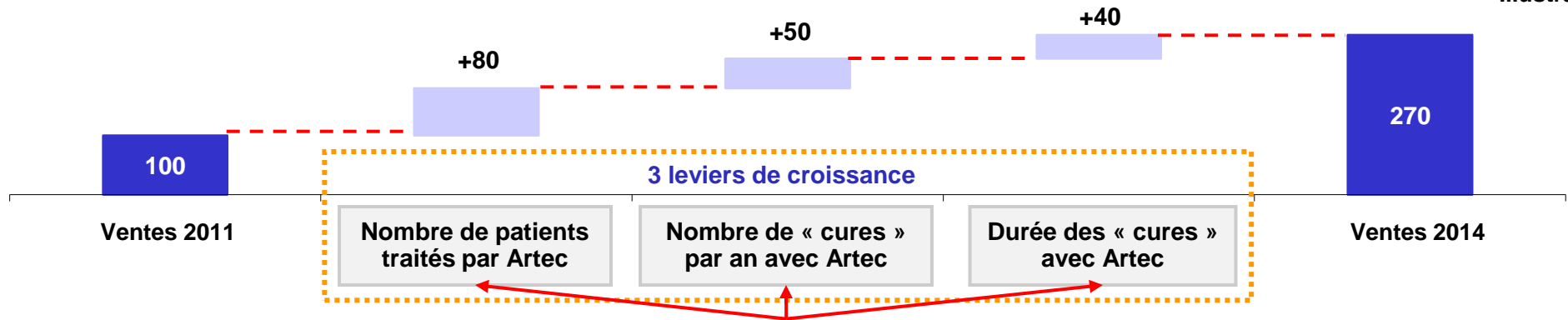
<sup>1</sup> Prise en pension d'autres produits nécessaire (ex. OTC avec acte de vente ou simple prise de commande) afin de partager les coûts fixes liés à la visite en pharmacie – <sup>2</sup> Seulement si réseaux internes

### Le laboratoire dispose de 4 leviers d'optimisation pour maintenir / accroître la consommation d'Artec par les patients

#### Leviers de croissance & d'optimisation des ventes

Cible PATIENTS

Illustratif



#### 4 leviers d'optimisation d'Artec auprès des patients

- Produit / Services**
  - Comment développer la notoriété d'Artec et valoriser ses attributs ?
  - Comment améliorer l'observance et la persistance des patients ?
  - Les patients sont-ils sensibles aux services proposés par le laboratoire ?
- Prix**
  - Le prix de vente proposé pour Artec par les pharmaciens est-il en ligne avec les attentes des patients ?
- Distribution**
  - Artec est-il disponible auprès de l'ensemble des officines ?
  - Les pharmaciens le proposent-ils lorsque les patients demandent un produit conseil ?
- Promotion**
  - Artec est-il visible (facing), voire accessible en libre accès à l'officine ?
  - Artec bénéficie-t-il d'actions de merchandising (ex. PLV, facing, brochures, etc.) ?
  - Artec fait-il l'objet d'une communication « grand public » (TV, radio, presse, Internet) ?



Une campagne auprès du grand public aurait probablement peu d'impact sur la demande des patients mais faciliterait la conviction des médecins et des pharmaciens

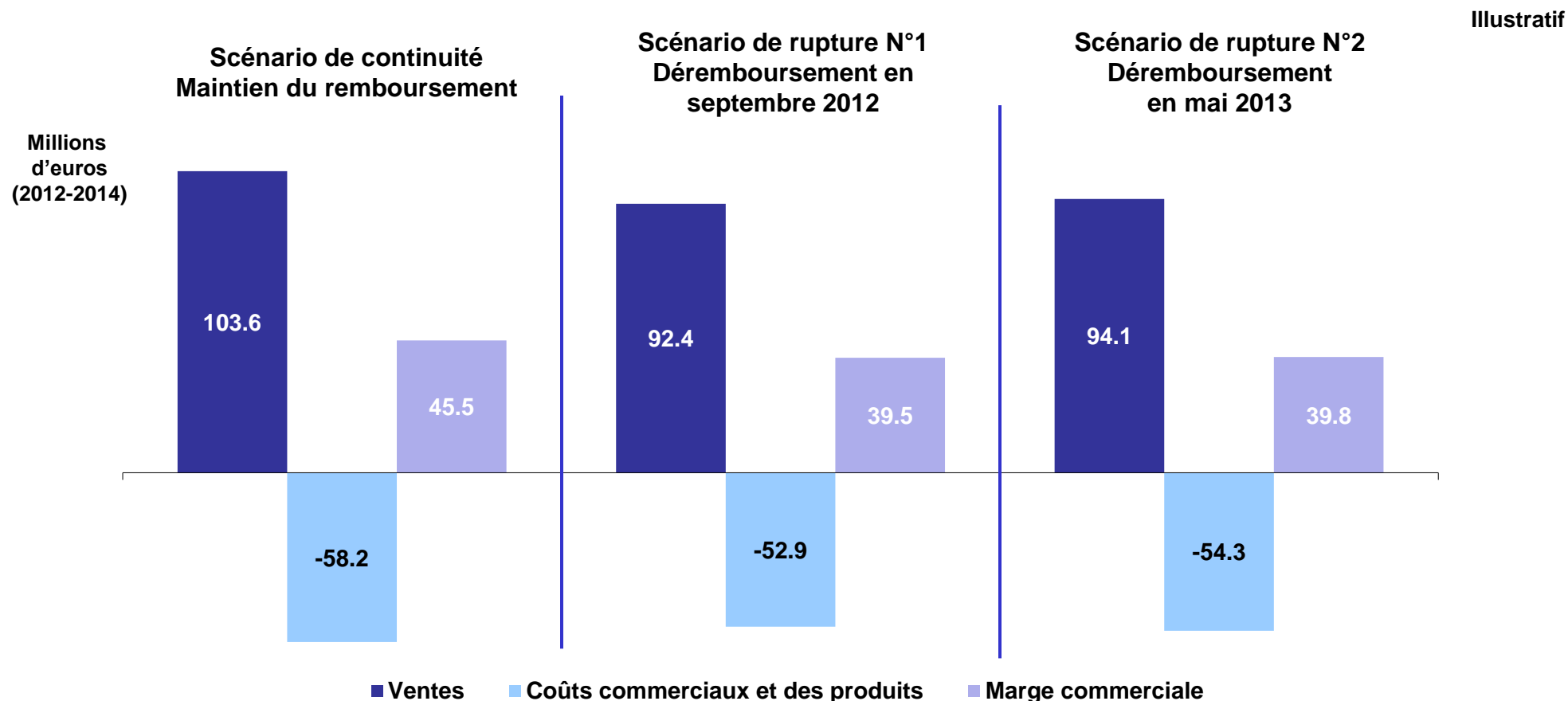
## Principaux leviers auprès des patients

Cible PATIENTS

	Spots publicitaires	Communication (presse et Internet)	Remis d'autodiagnostic
Description	Publicité télévisée / radio	Journaux ciblés, sites Internet, réseaux sociaux (avec ou sans coupons de réduction)	Remis aux patients de > 50 ans (< 50% des patients diagnostiqués)
Impact Taille du marché	Effet non démontré à ce jour malgré les spots concurrents existants	Effet marginal ressenti par les pharmaciens sur coupon de réduction	Probablement limité, difficile de proposer l'outil à des patients non traités
Impact Part de marché	Demande de la marque en officine ; préférence de certains médecins selon le contenu (responsabilisation)	Renforce la notoriété de la marque	Le choix de la marque est fait au moment de l'achat ; éventuellement en situation de switch
Impact Observance	Discours difficile du fait de la durée limitée des spots et faible écoute attendue pour ce type de produits	Éventuellement si discours orienté (support plus propice aux explications)	Peut inciter certains patients à surveiller l'évolution des symptômes plus régulièrement
Évaluation	<b>Déconseillé</b> (Faible rapport efficacité / coût)	<b>Déconseillé</b> (Faible rapport efficacité / coût)	<b>Déconseillé</b> (Faible rapport efficacité / coût)

La réduction des coûts commerciaux ne suffira pas à compenser la perte de chiffre d'affaires entraînée par le déremboursement, quel que soit le scénario envisagé

### Prévision de la performance d'Artec selon les scénarios (cumul 2012-2014)



### Recommandations

- Quel que soit le scénario considéré, le laboratoire devra en priorité :
  - Réduire la taille de ses forces de ventes
  - Réduire ses investissements marketing, notamment sur les postes suivants :
    - Presse, remis, enquêtes épidémiologiques, congrès, site Internet, opérations de FMC
  - Améliorer l'efficacité de ses investissements marketing / ventes de la manière suivante :
    - Application de la méthode de segmentation et de ciblage individuels des médecins et des pharmaciens (Behavioral Prescribers Segmentation) <sup>1</sup> pour obtenir un retour supérieur sur les investissements promotionnels réalisés
    - Introduction du concept de Brand Preference Mix (BPM) qui permet d'accroître la préférence des médecins, des pharmaciens et des patients par l'amélioration de la qualité perçue des marques, de ses services associés et de la réputation du laboratoire qui la commercialise
    - Mise en place d'un système rigoureux de suivi de la qualité d'exécution des tactiques et de mesure de leur impact (indicateurs de pilotage)
  - Continuer à visiter les médecins afin de tenter de maintenir le niveau actuel de prescriptions d'Artec
  - Informer et former les équipes officinales, voire offrir des conditions commerciales aux pharmaciens pour :
    - Convaincre les patients de se soigner avec Artec
    - Conseiller Artec et / ou limiter les « switches » négatifs en faveur des concurrents