



© Photos de Arnaud Jarin

## Le délégué chef d'orchestre des ventes, utopie ou réalité ?

Est-il possible de redonner de la valeur au métier de délégué médical alors même que les pratiques du métier sont de plus en plus contraintes ? Ou bien le délégué deviendrait-il un canal parmi d'autres dans les stratégies multicanal des laboratoires ? Autant de questions posées lors de la Matinale de *Visite Actuelle* du 24 janvier dernier animée par le cabinet Salesway qui a attiré cette fois encore de nombreux participants.

L'industrie pharma est en pleine restructuration, indique en substance Jonathan Trouche (Salesway). En conséquence, la politique de management des laboratoires à terme va devoir évoluer, selon Salesway, du contrôle incarné par les KPI vers la confiance. La notion de performance doit être complètement revisitée. « *Tout vouloir contrôler par les KPI nous semble mené à mal, même si ces derniers existeront toujours* », insiste Jonathan Trouche.

### Nouveaux profils du délégué

Un nouveau délégué médical verra le jour. Sera désormais mis en avant le bien-être des équipes qui nécessitera la maîtrise des connaissances et des compétences. D'autres savoir-faire seront peu à peu requis comme une organisation accrue en amont des visites, une anticipation des ren-

dez-vous à l'échelle de territoires toujours plus grands, un haut niveau d'expertise scientifique, l'utilisation de nouveaux moyens de communication, la gestion de projet et la réflexion dans le cadre d'une vision stratégique. De nouveaux savoir-faire vont apparaître, comme une attente de proactivité de la part du siège, le fait d'être force de proposition et d'apporter un réel service client. Les formations descendantes pures et dures de plusieurs jours seront remplacées par du coaching quotidien, du co-développement et de l'échange de bonnes pratiques entre pairs.

Dans cette perspective de changement de compétences, le délégué médical adoptera vraisemblablement cinq grands profils : plus efficace, nouveaux canaux, gestionnaire de territoire, plus expert et consultant. Selon Jonathan Trouche, chaque

laboratoire adoptera un ou plusieurs de ces profils en fonction de sa culture et de ses axes stratégiques.

### En chemin vers un nouveau modèle d'organisation ?

Sophie Cellard, consultante Salesway, décrit plus en détails ce nouveau modèle d'organisation. « *Ce nouveau modèle centré client oblige à collaborer entre services, alors qu'aujourd'hui dans l'industrie pharma il existe des schémas forts d'opposition terrain versus siège ainsi qu'analyse KPI versus connaissance clients.* » Sur un autre champ, le marketing s'oppose à la vente. En d'autres termes, l'affirmation « *Je comprends la segmentation des médecins* » versus « *Tu ne sais pas ce qui se passe sur le terrain* ». L'objectif serait à terme (lequel ?) de faire travailler toutes ces équipes ensemble.