

Transformons le modèle des laboratoires pharmaceutiques

« Existe-t-il pour l'homme un bien plus précieux que la Santé ? » Derrière cette évidence socratique se cache un marché complexe où il revient à l'État de garantir d'une part la meilleure offre possible de soins en termes d'accessibilité et d'innovation au moindre coût et d'autre part de réguler les interactions entre les professionnels de santé et les industriels pour le bien du patient. Quels impacts pour les laboratoires pharmaceutiques dans les années à venir ?



Un secteur de plus en plus réglementé et en plein bouleversement

L'Etat français, seul payeur et régulateur, joue un rôle inédit sur le marché de la santé en cadrant les dépenses de santé, l'offre de soin publique et l'accès des industriels aux professionnels de santé et aux patients sans toutefois avoir la main sur les traitements qui restent l'apanage des laboratoires pharmaceutiques

Pression sur les dépenses de santé

A Pour réduire les dépenses de santé, l'Etat français promeut fortement les génériques et les biosimilaires avec un objectif de 90% de substitution pour les premiers et un gain de 33% dans les dépenses pour les seconds. Il exerce aussi une forte pression sur les prix de lancement des nouvelles molécules¹ avec en parallèle une politique de concentration des achats et une politique de remises (de 200 millions d'euros en 2001 à 1,4 Mds en 2017). Enfin un budget maximal avec un volume plafonné a été mis en place pour les médicaments remboursés. En cas de dépassement, les laboratoires pharmaceutiques reversent le montant dépassé. Au final, malgré l'arrivée de médicaments coûteux, les dépenses de médicaments étaient inférieures de 1% en 2017 vs 2008. *Les laboratoires ne doivent plus concevoir des offres mais également en démontrer l'efficacité prix.*

Concentration de l'offre hospitalière et structuration du parcours patient

B Suite au décret de 2016, 136 GHT ont été créés regroupant 898

établissements de santé publics pour développer les synergies et assurer la qualité et l'égalité des soins au niveau territorial. Les laboratoires devront revoir leur stratégie commerciale en modifiant leurs cibles prescripteurs et acheteurs historiques. Le chantier Organisation territoriale lancé en février 2018 et le projet de loi santé 2019 devraient redistribuer les cartes en mettant la qualité des soins au coeur du dispositif, assurer un meilleur lien ville-hôpital et favoriser l'ambulatoire. *Les laboratoires doivent définir une stratégie commerciale grands comptes ainsi que les modalités d'accompagnement pour les nouvelles parties prenantes du parcours patient.*

Développement de l'ambulatoire et de la télémédecine

C Comparée à d'autres pays, la France a du retard dans la pratique de l'ambulatoire mais s'est fixée un objectif ambitieux de rattrapage avec 2 bénéfiques : augmenter le confort de vie des patients et réduire les coûts à l'hôpital. Pour y parvenir, l'Etat français va fixer de fortes incitations sur les forfaits hospitaliers. L'ambulatoire et la télémédecine accentuent les besoins de coordination, de formation à la prescription et de prise en compte du patient. *La molécule proposée par le laboratoire devra être accompagnée d'un programme d'engagement par les parties prenantes (PDS, patients...) pour sécuriser l'efficacité et les revenus du laboratoire.*

Restriction de l'accès promotionnel aux Professionnels de Santé

D Dans une logique de limitation des interactions entre les Professionnels De Santé (PDS) et les laboratoires pharmaceutiques, la Haute Autorité de Santé (HAS) a renforcé la charte de l'information promotionnelle en faisant disparaître les « visites couloirs » impromptues. La charte a été aussi étendue aux prescripteurs, utilisateurs et dispensateurs sur tous les canaux, avec un impact fort sur l'activité des visiteurs médicaux de tous les laboratoires pharmaceutiques. Il leur faut donc revoir les façons de travailler des commerciaux, l'objectif précis des rendez-vous physiques et utiliser à bon escient les canaux digitaux afin de délivrer les bons messages aux bonnes personnes, à la bonne fréquence. *Comme toute organisation dans un fort environnement concurrentiel, les laboratoires ne peuvent pas faire l'économie d'un plan de sollicitation multicanal.*

E  **14k**
Nombre d'associations de patients recensées en France

F  **1,5Mds€**
Co-investis par Alphabet (Holding de Google) avec AbbVie dans des programmes de recherche sur des maladies liées à l'âge

G  **90**
Nouvelles molécules prévues d'être lancées en oncologie d'ici 2023 (57 lancées entre 2013 & 2018)

GAFAs & nouveaux entrants

Capitalisant sur leurs avantages technologiques, les GAFAs se développent dans la santé sur toute la chaîne de valeur : depuis la R&D jusqu'au prédictif en passant par les centres de santé et le suivi patient comme Apple (application Health pour suivre les paramètres de santé comme le rythme cardiaque, incluant les données hospitalières depuis février 2018), ou le diagnostic comme Google et ses algorithmes de détection de maladies. Enfin Amazon se mue en distributeur de médicaments aux USA depuis fin 2017 et développe une assurance maladie avec 2 autres entreprises représentant 1 million d'employés. De nouveaux laboratoires et des biotechs se développent aussi, apportant leurs innovations sur le marché comme Therachon spécialiste des maladies rares (rachetée par Pfizer en mai 2019) et génèrent des batailles entre les grands acteurs pour leur contrôle. *Les laboratoires doivent établir soit des partenariats pour les algorithmes de suivi ou de détection soit à titre de partenaire commercial avec ces nouveaux acteurs économiques qui deviennent des influenceurs de la prescription ou du financement.*

Développement des influenceurs

Le poids croissant des associations de patients (AP) est bien illustré par le cas « Sovaldi », traitement onéreux initialement restreint à une population cible pour réduire les coûts. Suite à la pression des associations, la population cible a été élargie. Ces associations et les médias constituent désormais de vraies vigies du système sanitaire comme en témoignent les récents scandales du Mediator ou de la Dépakine. *Les laboratoires doivent se rapprocher des AP pour mieux connaître les réactions aux traitements dans la durée afin de codévelopper des programmes personnalisés.*

Une offre de soins plus ciblée et plus servicielle

L'offre de la santé évolue fortement en apportant son lot d'innovations améliorant les soins et les services au patient et en s'orientant de plus en plus vers le prédictif

De nouvelles approches des maladies

E Le vieillissement de la population, les nouveaux modes de vie et l'innovation sont des facteurs qui expliquent le développement de 4 grandes aires thérapeutiques : oncologie, diabète et maladies auto-immunes et respiratoires. D'ici 2023, ces 4 aires représenteront 29% du marché de l'industrie pharmaceutique (1500Md\$ en 2023 vs 1135Md\$ en 2017). Les laboratoires se focalisent sur le développement de traitements de plus en plus efficaces et ciblés et les plus rémunérateurs. Ces traitements allongent l'espérance de vie des patients, ce qui nécessite une nouvelle prise en charge de la part des soignants. Enfin, ces nouvelles thérapies (immunothérapie, thérapie ciblée, génique et cellulaire) apportent leurs défis sur les modalités

de financement par l'Etat, avec une complexité accrue lorsqu'il s'agit d'additionner les traitements pour une plus grande efficacité (Ex : Kypriolis d'Amgen). *Les laboratoires doivent coopérer entre eux sur des offres multi molécules pour augmenter l'efficacité de chaque traitement.*

De nouveaux services aux PDS et au patient portés par les start-up & l'IoT

F L'e-santé est en croissance de 4% à 7% par an. Le marché des appareils de santé connectés était de 147 milliards de dollars en 2018, estimé à 265 milliards en 2020² et avec l'IOT comme le premier domaine d'investissement de la santé en France³.

Foundation Medicine permet de diagnostiquer les mutations d'ADN du patient et d'aider les prescripteurs à identifier le meilleur mix thérapeutique parmi ceux existants. Cardionexion collecte en permanence le rythme cardiaque des patients afin d'alerter le pôle de surveillance de leurs arythmies. Abilify Mycite est le 1er médicament connecté permettant d'améliorer l'observance de cet antipsychotique notamment chez les patients âgés. Ces services permettent de garantir l'efficacité du traitement et d'améliorer le suivi du patient.

Avec l'interopérabilité, certains points restreignent encore leur démocratisation : prix, sécurité, utilisation des données et fiabilité des mesures. L'application de la blockchain à ce secteur permettrait sans aucun doute de sécuriser la confidentialité et l'accès aux données patients. *Les laboratoires doivent développer une démarche d'open innovation pour intégrer de nouvelles offres servicielles ou matérielles.*

Data & IA au service du diagnostic et de l'innovation

G La France a lancé en avril 2017 la première plateforme de données de santé⁴ au monde chainant plusieurs sources de données (hôpitaux, Assurance-Maladie...). Les enjeux de la data sont nombreux : 1) Identifier des facteurs de maladies, comme le projet de l'Inserm basé sur cette plateforme. 2) Diagnostiquer, la start-up française Therapixel développe un algorithme détectant une tumeur du sein sur des images avec un taux de détection supérieur à un oncologue. 3) Prédire, avec le projet Monc (modélisation en oncologie) de l'INRIA et du CNRS pour élaborer des modèles prédictifs de réaction aux traitements. L'immensité des données accroît la place de l'Intelligence Artificielle pour l'analyse des données, la prise de décision ou la détection de maladies. 40% des laboratoires et des entreprises des sciences du vivant affirment avoir déjà utilisé des technologies d'IA avec succès⁵. *Tout laboratoire doit définir sa posture sur la data à collecter et exploiter et l'IA à intégrer dans son offre (partenariat, en interne, cas d'usage, bénéfices patient / parties prenantes / laboratoires).*

« Face à ces nouvelles contraintes et évolutions, sur quels axes les laboratoires pharmaceutiques doivent-ils impérativement évoluer ? »



1Md€

Montant levé par les 50 premières start-up de l'e-santé en France en 2018



1Po

Données produites annuellement par un hôpital en France (1 Petaoctet (Po) = 106 Go)



100M\$

Co-investissement de Novartis et Qualcomm pour développer de nouveaux services

Réinventer le business model des laboratoires pharmaceutiques

Les laboratoires pharmaceutiques doivent impérativement revoir leur pricing et faire évoluer leur offre vers une offre plus servicielle

Définir de nouvelles offres combinant molécules et services

Les offres de services contribuant à un meilleur suivi du patient, facilitant le quotidien et apportant de la valeur ajoutée aux PDS doivent être combinées aux molécules pour développer un avantage concurrentiel dans un contexte d'augmentation de l'offre de traitements. Les avantages de cette combinaison doivent être mis en avant sur l'ensemble du parcours du patient et sur le support aux PDS : amélioration de l'observance du traitement, optimisation du suivi du patient, amélioration du confort de vie ou de la prise en charge des patients. Ces bénéfices doivent être valorisés auprès de l'Etat.

« De nouveaux acteurs du digital et de la société civile viennent en sus de l'Etat créer un nouveau rapport de force avec les laboratoires pharmaceutiques »

Une stratégie pricing à redéfinir

Dans ce contexte de pression sur les prix par l'Etat, la négociation du prix des molécules est essentielle aux laboratoires pharmaceutiques. L'arrivée de nombreuses molécules innovantes (et donc plus chères) devient un véritable défi sociétal. L'Etat français peut s'appuyer sur l'Amélioration du Service Médical Rendu (ASMR) d'une molécule. Elle juge de l'efficacité d'une nouvelle molécule par rapport aux existantes pour négocier le prix. Jusqu'à récemment, le prix était calculé en fonction des coûts de R&D mais la stratégie prix a évolué vers la capacité de paiement des financeurs, hors de tout coût de R&D. *Le pricing est un outil de différenciation des laboratoires et doit permettre de mieux prendre en compte l'efficacité, le confort du patient, les modalités de traitement et l'investissement nécessaire des parties prenantes...*

l'efficacité et le confort apporté sur un patient donné et l'ensemble des molécules impliquées dans son traitement. Cette évaluation pourrait être faite avec les PDS lors des Réunions de Concertation Pluridisciplinaires (RCP) en intégrant des retours qualitatifs des patients. Cette approche en sécurisant les laboratoires sur leur Core Business permettrait de les pousser par ailleurs à rechercher le mix de traitements le plus efficient y compris chez les concurrents.

De nouvelles sources de revenus à inventer et à faire valoir

Différentes pistes sont explorées par les laboratoires pharmaceutiques pour trouver de nouvelles sources de revenus au-delà de leur terrain de jeu habituel afin d'améliorer l'observance et d'optimiser le rapport coût / efficacité. Les partenariats entre grands acteurs du digital et de la santé sont une première piste avec des laboratoires pharmaceutiques qui acceptent de partager la valeur. En 2015, Onduo, co-entreprise entre Sanofi et Verily (filiale de Google), a été créée. Depuis janvier 2018 elle commercialise une plateforme digitale mêlant services, software et hardware pour un suivi personnalisé des patients atteints du diabète de type II. Via les partenariats et les co-entreprises, les laboratoires combinent leurs expériences avec celles de sociétés technologiques leur ouvrant nouveaux marchés et sources de revenus supplémentaires via des business unit dédiées.

Le développement d'applications directement par le laboratoire est une autre piste envisagée par les industriels. Sanofi a développé DIABEO pour un accompagnement personnalisé des patients diabétiques dans le cadre d'un suivi avec un PDS. Diabeo est la première application à être remboursée en France au prix de 750€ par patient par an. *Il est nécessaire de valoriser les services dans l'efficacité globale du traitement et de les intégrer dans la stratégie tarifaire.*

Pour son traitement génique Kymriah à 475 000\$, Novartis propose le « Satisfait ou remboursé ». Si le traitement n'a pas d'effet sur le patient alors il est offert. Roche développe le Modèle de Remboursement Personnalisé (PRM : Personalised Reimbursement Models) qui vise à moduler le prix d'un traitement en fonction de la réponse au traitement du patient. Pour aller plus loin, l'évaluation du prix de la molécule pourrait s'appuyer sur les données vie réelle en prenant en compte

1. Sécurité Sociale 2018, Cour des Comptes
2. GrandView Research
3. Xerfi
4. Système National des Données de Santé (SNDS)
5. Étude Infosys et Vanson Bourne : « Amplifying Human Potential : Towards Purposeful Artificial Intelligence », 2017



5%

Le gain constaté lors de la mise en place d'une stratégie omnicanale



Une nouvelle expérience client

Pour délivrer le bon message au bon moment et au bon interlocuteur (PDS, acheteurs) en passant par le canal le plus efficient

Adapter l'organisation

L'arrivée de nouveaux acteurs, la digitalisation et l'évolution de l'organisation de la santé nécessitent une adaptation des laboratoires pharmaceutiques afin de mieux adresser les patients et les professionnels de santé.

Des Métiers Terrain à faire évoluer et à réorganiser

L'apparition d'une organisation plus concentrée et structurée du système de santé prescripteur et acheteur induit une nouvelle organisation des forces commerciales des laboratoires vers le développement d'une équipe Grands Comptes au niveau de l'Accès avec des négociateurs à plusieurs étages (national / régional / local). Dans les équipes Promotion, la suppression des visites couloirs nécessite une meilleure préparation des visites terrain avec une meilleure connaissance des attentes et besoins des PDS. La diminution du nombre de contacts physiques invite à remettre en question l'organisation. De l'organisation traditionnelle par molécule, elle doit passer vers une organisation calquée sur la structure hospitalière par organe. Le digital doit être intégré comme canal de contact pour les visiteurs médicaux et ceux-ci doivent être les coordinateurs de ces différents canaux de contact. Le poids croissant des associations de patients souligne l'importance d'avoir des métiers terrain capables de monter des projets en lien avec elles avec un profil médical. Ces différentes évolutions au niveau des métiers de la Promotion, de l'Accès et du Médical impliquent au-delà de la stricte montée en compétence des collaborateurs de développer une vraie révolution culturelle parmi les employés. Challenge le plus difficile d'une organisation.

Un support Siège à réinventer

Traditionnellement les laboratoires possèdent une direction marketing produit, une direction Accès et une direction Médicale. Ces directions doivent évoluer pour intégrer à minima 4 nouvelles fonctions. 1. Le marketing de l'offre afin d'intégrer davantage de services qui se traduiront parfois en projets au bénéfice du patient, des PDS, des établissements. 2. Une fonction Transverse, doit être focalisée sur l'expérience client pour veiller à la prise en compte des besoins de chaque nouvel acteur de la chaîne d'achat et de prescription à l'hôpital et en ville. 3. Une fonction Commerciale pour optimiser la promotion et la négociation au niveau national, régional et local (structure grands comptes et suivi des appels d'offre). 4) Une fonction Digitale pour définir et piloter la stratégie Data & digitale de l'entreprise. Sans ces développements siège, le terrain ne pourra en effet pas être efficace.

Face aux différents enjeux et bouleversements du marché de la santé (réglementaires, politiques, concurrentiels, technologiques et scientifiques), les laboratoires pharmaceutiques doivent se réinventer au niveau de leur offre, de leur business model et de leur organisation. Mawenzi Partners a développé une forte expertise et accompagne les laboratoires dans ces projets de transformations complexes.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 6 25 03 90 84 T. +33 1 83 64 28 39

Pe.perrin@mawenzi-partners.com