



Mémoire de fin d'études

Alita KHAMPHOU

La stratégie 'Beyond-the-pill' : vers un nouveau business model

Problématique :

La digitalisation des services 'Beyond-the-pill' est-elle essentielle pour continuer à répondre aux besoins des clients ?

Le cas de l'entreprise Fresenius Kabi France.

Université de Lille

Faculté Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)

Master 2 Ingénierie de la santé parcours Healthcare Business

Année universitaire 2018-2019

Membres du jury :

- **Mme GORGE Hélène** : Président de jury
- **M. WALLARD Alexandre** : Directeur de mémoire
- **Mme MARY Karen** : Chef de gammes marketing

Le 16 septembre 2019,

Faculté Ingénierie et Management de la Santé -

ILIS

42 rue Ambroise Paré

59120 LOOS

Sommaire

Sommaire	3
Remerciements.....	3
Introduction	4
Première partie : Revue de littérature.....	6
<i>Partie 1 : Relation entre l'offre de services et l'offre de produit</i>	<i>6</i>
I. Définition de service	6
II. Système produit-service	7
A. Définition	7
B. Avantages	9
C. Inconvénients	9
<i>Partie 2 : L'émergence et l'application du système produit-service dans l'industrie pharmaceutique : services dits 'Beyond-the-pill'</i>	<i>10</i>
I. Les services 'beyond the pill'	10
A. Pour les professionnels de santé	11
B. Pour les patients	12
II. Les services digitaux 'beyond-the-pill'	13
A. Les opportunités	13
B. Impact sur le business model.....	13
III. Formulation des hypothèses	19
Deuxième partie : Etude de terrain	21
I. Description des données, de la méthode de recueil et de traitement	21
II. Analyse des données	26
III. Discussion des résultats.....	41

Troisième partie : Recommandations	52
I. En amont	53
II. En aval	54
Conclusion	56
Bibliographie	57
Table des illustrations	60
Annexes.....	61

Remerciements

Je souhaiterais remercier en premier lieu ma tutrice d'alternance, Karen MARY, chef de gammes BIOSIMILAIRES de l'entreprise Fresenius Kabi France, pour sa bienveillance à mon égard durant mon année d'alternance, son temps et ses conseils dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également mon équipe de la gamme BIOSIMILAIRES pour leur soutien et leur écoute, le service Marketing et toutes les personnes interrogées qui ont été présents pour répondre à mes questions.

Un grand merci à mon directeur de mémoire, M. WALLARD Alexandre qui a également été un professeur durant ces deux années de Master à l'ILIS, pour ses conseils et sa pédagogie.

Enfin, je souhaiterais remercier mes proches, en particulier ma grande sœur Tiphany pour son soutien inéluctable durant cette année d'alternance intense.

Introduction

L'offre de services appelée 'Beyond-the-pill' qui, littéralement en anglais signifie « au-delà du médicament », propose un accompagnement aux patients et aux professionnels de santé autour du médicament dans le but d'améliorer et valoriser les bénéfices du produit. Dans l'article de Wenzel et Van der Lubbe (2012), cela est défini comme « une offre d'accompagnement d'un produit qui répond aux besoins des parties prenantes tout au long du parcours du patient, menant à de meilleurs résultats pour la santé tout en offrant un avantage concurrentiel ». En effet, il est de plus en plus difficile de rester compétitif sur le marché lorsque les molécules sont similaires. Les industries pharmaceutiques essaient constamment de répondre aux besoins des clients par des accompagnements personnalisés. Mais aujourd'hui, avec le contexte social, démographique et économique, le secteur pharmaceutique commence à investir dans les nouvelles technologies. En effet, Laws (2015) a exploré tous les leviers liés à cela :

- La croissance démographique des personnes âgées
- La prévalence croissante des maladies chroniques
- La dépendance croissante vis-à-vis de la technologie et de l'innovation dans le secteur pharmaceutique
- Les modes de vie de plus en plus sédentaires

L'apparition du digital a drastiquement changé les relations sociales entre laboratoire-professionnels de santé ou professionnels de santé-patient. Cette évolution représente une opportunité pour les laboratoires de ne plus se considérer comme « fournisseur de médicaments », mais plutôt comme « fournisseur de solution thérapeutique ». Selon le business model des laboratoires, il existe plusieurs types de services digitaux 'Beyond-the-pill' qui sont regroupés dans 4 grandes catégories : information et formation, outil d'échange et de partage, aide à la prise en charge/gestion de la maladie, portails de service.

Dans l'article de Buch et al. (2018), les professionnels de santé du monde entier estiment que les applications de santé mobiles liées à la surveillance à distance, aux diagnostics et à la gestion des problèmes de santé représenteront le marché le plus important au cours des cinq prochaines années. L'élaboration de ces services digitaux

nécessitent plusieurs changements et poussent les laboratoires pharmaceutiques à revoir leur business model.

Cependant, cette digitalisation est-elle essentielle pour continuer à répondre aux besoins des clients ? Est-ce primordial pour rester compétitif et pérenniser sur le marché ?

Afin de répondre à ces questions et de vérifier ce qui a été appréhendé par les auteurs dans la revue de littérature, il est nécessaire d'obtenir des réponses concrètes et détaillées. Pour ce faire, nous nous focaliserons sur le laboratoire Fresenius Kabi France (FKF) qui aujourd'hui, propose différents services 'Beyond-the-pill' digitaux ou non selon la stratégie des gammes. Le type d'étude réalisé est de nature qualitative et elle a pour objectif de comprendre les services déjà mis en place destinés à accompagner les clients, et la perception des marketeurs sur la digitalisation de ces services au sein de FKF.

Ce mémoire sera composé de 3 grandes parties :

- **La revue de littérature** contenant la relation entre l'offre de services et l'offre de produit, la définition de services 'Beyond-the-pill', la digitalisation de ces services et l'impact sur le business model initial. Cette partie nous permettra d'élaborer des hypothèses.
- **L'étude terrain** contenant l'analyse empirique qui consistera à valider ou réfuter les hypothèses émises lors de la revue.
- **Les recommandations** contenant les perspectives d'amélioration sur le sujet.

Première partie : Revue de littérature

Partie 1 : Relation entre l'offre de services et l'offre de produit

I. Définition de service

Historiquement, la définition de « service » a été un long débat. Solomon et al. (1985) disent que « les services marketing se réfèrent à la commercialisation d'activités et de processus plutôt que des objets ». Lovelock (1991) a défini le service comme « un processus ou une performance plutôt qu'une chose ». Selon Vargo et Lusch (2004), le « service » est considéré comme une application de compétences spécialisées (compétences et connaissances), par des actes, des processus et des performances au profit d'une autre entité ou de l'entité elle-même (libre-service).

Cependant, Langeard et Eiglier (1988) affirme que « le service de base en tant qu'assemblage de services élémentaires apparaît comme l'élément essentiel d'une démarche marketing de simplification des problèmes du consommateur. » En effet, une offre globale doit être simplifiée par l'entreprise en élaborant un service de base par assemble d'un certain nombre de services élémentaires. De plus, les auteurs affirment également que le contenu de l'offre globale de services contient l'avantage compétitif qu'une entreprise peut avoir sur ses concurrents.

D'autre part, le service peut être vendu comme un produit. En effet, Onksivit (1989) affirme que les services peuvent être traités comme des produits et donc être « brandés » et transformés en produit.

Quel est le lien entre le produit et le service ?

II. Système produit-service

A. Définition

Dans l'étude réalisée sur le système produit-service en 2007 par Baines et al., les auteurs définissent ce système comme une combinaison intégrée de produits et services. D'autres voient ce système comme un avantage concurrentiel et font référence au besoin de satisfaction du client et de viabilité économique.

Auteur (date)	Définition du système produit-service
Goedkoop et al. (1999)	« C'est un système de produits, services, parties prenantes et infrastructures de support qui cherche continuellement à être compétitif, à satisfaire les besoins des clients et à avoir un plus faible impact environnemental aux business models traditionnels »
Centre for Sustainable Design (2001)	« Un système de produits préconçu, une infrastructure de support et les réseaux nécessaires qui répondent aux besoins des utilisateurs sur le marché, et qui ont un plus faible impact environnemental à celui de produits et de services distincts remplissant la même fonction »
Mont (2001)	« Un système de produits, services, parties prenantes et infrastructure conçue pour être : compétitif, satisfaire les besoins des clients et avoir un impact moindre sur l'environnement que les business models traditionnels ».
Manzini (2003)	« Une stratégie d'innovation, qui consiste à centrer l'activité commerciale de la conception (et de la vente) de produits physiques vers la conception (et la vente) d'un système de produits et de services capables de répondre conjointement aux demandes spécifiques de clients »

Brandsotter (2003)	« Un système produit-service comprend des produits et des services incorporels tangibles, conçus et combinés de manière à ce qu'ils soient conjointement capables de répondre aux besoins spécifiques des clients. En outre, ce système tente d'atteindre les objectifs du développement durable »
Wong (2004)	« Les systèmes de service de produit peuvent être définis comme une solution proposée à la vente qui implique à la fois un produit et un élément de service, afin de fournir les fonctionnalités requises »

Tableau 1 : Evolution de définition du système produit-service

Entre 1999 et 2005, la définition du système produit-service n'a pas réellement changé. L'objectif de ce système est de répondre aux besoins des clients en proposant une solution globale : produit + service.

De façon générale, les produits ont toujours été différencié des services. Mais il existe aujourd'hui des notions de « servitisation » des produits et de « productisation » des services. D'après Morelli (2003), la servitisation est une évolution de l'identité produit basée sur le contenu dans lequel le composant matériel est dépendant du service. De la même façon, la productisation est l'évolution de la composante des services à associer au produit ou d'une composante d'un nouveau service commercialisée comme un produit. Cela implique donc une association produit-service comme une offre unique.

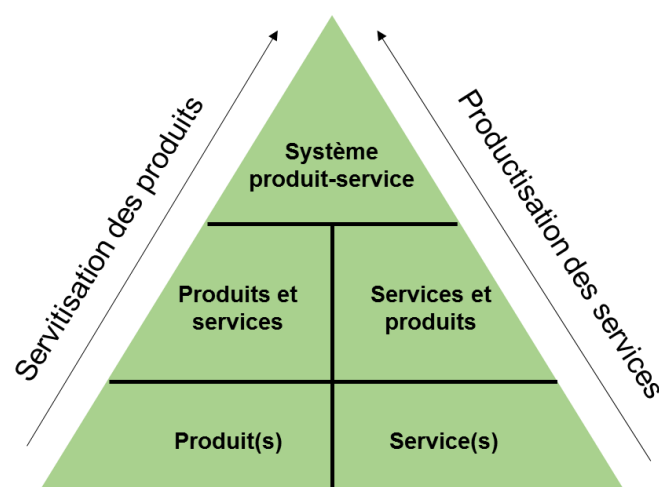


Figure 1 : Système de servitisation des produits et de production des services (Baines et al., 2007)

B. Avantages

Pour le client, le système produit-service est perçu comme une valeur ajoutée grâce à sa personnalisation de l'offre. En effet, la composante du service peut être flexible et fournir de nouvelles fonctionnalités mieux adaptées au besoin du client. Par ailleurs, cela facilite la communication d'informations sur l'offre produit-service car celle-ci permet un avantage concurrentiel.

La servitisation élargit la gamme de produits en combinant des produits avec des offres de services variées, renforçant ainsi la différenciation (Bustinza et al., 2015).

Ren et Gregory (2007) ont défini la servitisation comme « un processus de changement dans lequel les entreprises de fabrication adoptent une approche orientée vers le service et / ou développent des services plus nombreux et de meilleure qualité, dans le but de satisfaire les besoins des clients, d'obtenir des avantages concurrentiels et d'améliorer les performances de l'entreprise ».

C. Inconvénients

Il existe cependant des enjeux culturels et sociaux.

En effet, Goedkoop et al. (1999), Manzini et al. (2001), Mont (2001) et UNEP (2001), font partis des auteurs qui voient cette relation produit-service comme un changement culturel nécessaire. Wong (2004) affirme que le succès d'une offre produit-service dépend de la sensibilité à la culture.

Certaines entreprises seraient réticentes à l'idée de développer un système de produit-service dû au manque d'expérience dans la structuration d'une organisation adaptée au déploiement de ce système.

Ces services nécessitent effectivement du temps et du budget.

Partie 2 : L'émergence et l'application du système produit-service dans l'industrie pharmaceutique : services dits 'Beyond-the-pill'

I. Les services 'beyond the pill'

Le business model de l'industrie pharmaceutique a longtemps été véhiculé par les « blockbusters », c'est-à-dire : identifier et répondre à un besoin, investir dans la R&D, trouver une solution, et la vendre à un prix élevé. (Wenzel M., Van der Lubbe W., Executive Insight)

Aujourd'hui, la pression croissante des payeurs, les restrictions réglementaires et la concurrence croissante des « blockbusters » remettent en question le business model standard (Rasmussen et Foss, 2014). De là est née la volonté des laboratoires pharmaceutiques de se concentrer sur la création de valeur. Comme diraient RAND et al. (2012), afin de trouver la rentabilité sur un marché mature, les laboratoires pharmaceutiques doivent « trouver un moyen d'associer leurs produits à des services à valeur ajoutée et définir les business models permettant de transformer la valeur en revenue ».

Les services développés dans l'industrie pharmaceutique ont plusieurs objectifs : améliorer la prise en charge thérapeutique, se différencier sur le marché concurrentiel, et améliorer la relation et la fidélité des clients (patients, aidants, professionnels de santé).

En effet, les services beyond-the-pill créés de la valeur autour du parcours de soin mais en réalité, il n'existe pas de définition officielle pour ce terme. D'après Jain (2015), les services Beyond-the-pill sont « des services et des solutions complémentaires afin de diversifier les sources de revenus ». Des auteurs comme North (2013) orientent leur définition comme « une réelle valeur ajoutée pour les professionnels de santé ». Tandis que Wenzel et al. (2014) définissent ces services comme « une stratégie combinant l'offre de services et le portefeuille produit dans le but de répondre aux besoins des parties prenantes tout au long du parcours patient ».

Nous pouvons donc définir 2 cibles à ces services beyond-the-pill : les patients et les professionnels de santé.

A. Pour les professionnels de santé

Les services Beyond the pill destinés aux professionnels de santé sont regroupés en 4 grandes catégories :

- L'information et la formation
- L'aide à la pratique médicale
- Les portails de services
- L'outil d'échange et de collaboration

Ces catégories sont très diverses et permettent un accompagnement global pour les professionnels de santé notamment les médecins hospitaliers, les pharmaciens hospitaliers, les infirmières, les médecins généralistes, les pharmaciens d'officine et les professions paramédicales.

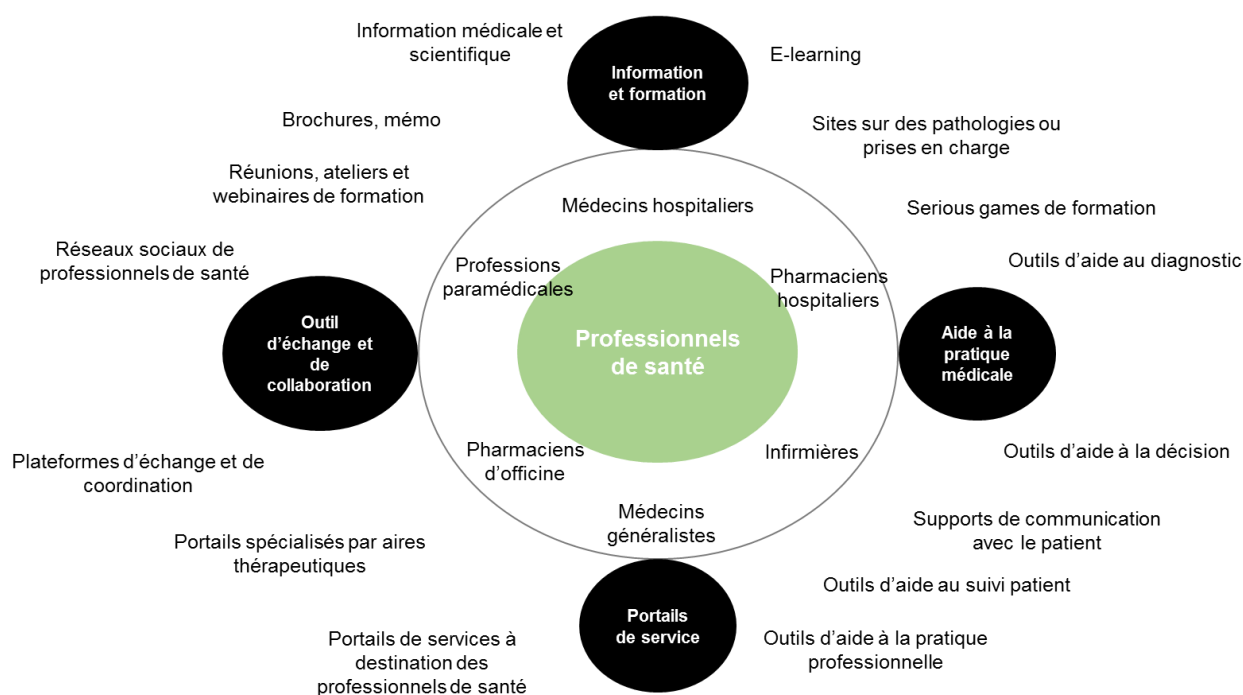


Figure 2 : Services 'beyond-the-pill' destinés aux professionnels de santé (Les Echos, 2018)

B. Pour les patients

Concernant les services destinés aux patients, nous répertorions également 4 catégories :

- L'information et la formation
- L'aide à la pratique médicale
- Les portails de services
- L'outil d'échange et de collaboration

Ces services permettent un accompagnement global dans la prise en charge d'un patient et de son traitement. Les patients bénéficiant de services 'beyond-the-pill' sont majoritairement atteints d'une maladie chronique, ce qui justifie un accompagnement régulier.

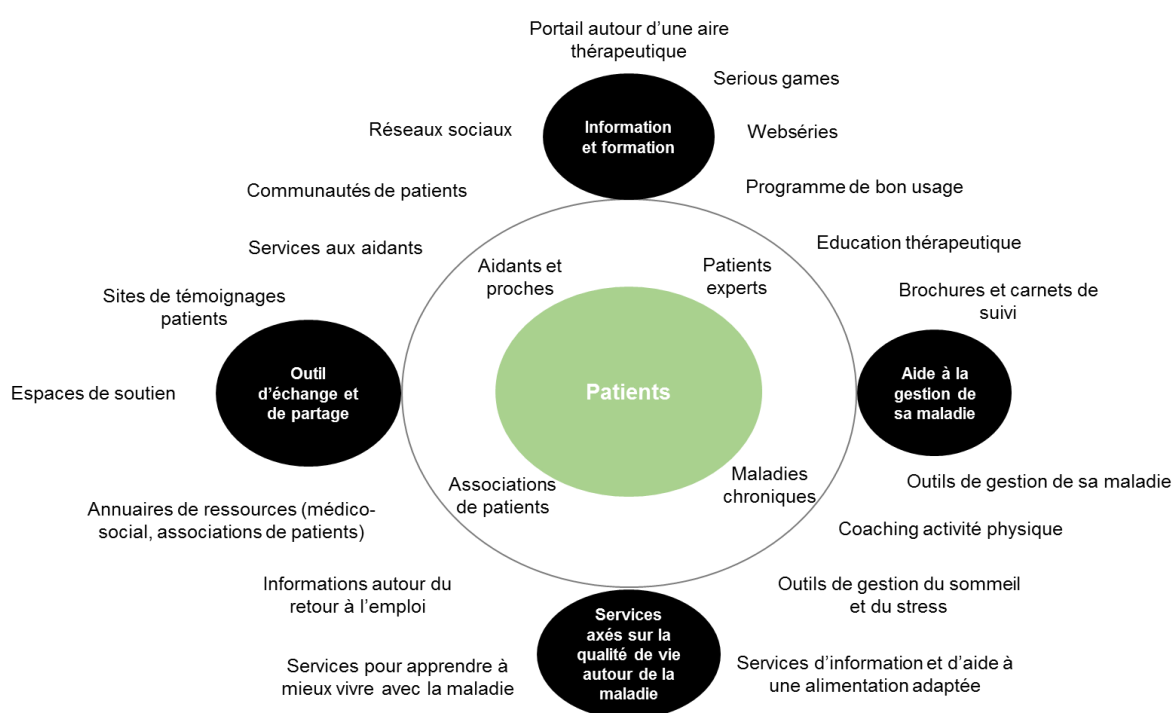


Figure 3 : Services 'beyond-the-pill' destinés aux patients (Les Echos, 2018)

II. Les services digitaux ‘beyond-the-pill’

L'ère du numérique permet aujourd'hui de proposer des services de plus en plus digitalisés. Afin de rester compétitif sur le marché, l'industrie pharmaceutique doit continuellement se transformer et se digitaliser (Champagne et al., 2015).

A. Les opportunités

En reprenant le schéma des services ‘beyond the pill’ destinés aux professionnels de santé et aux patients, les services digitaux y sont inclus et peuvent être rangés dans 5 catégories. Selon Buch et al. (2018), ces 5 catégories permettant de proposer une offre de services ‘beyond-the-pill’ digitale sont :

- **Education** : proposition de formations à des cibles spécifiques, par exemple les professionnels de santé ou les patients.
- **Surveillance** : services permettant aux patients de suivre l'évolution de leur traitement.
- **Information** : services permettant d'apporter des connaissances sur certaines maladies et de créer une prise de conscience.
- **Accompagnement** : prise en charge des patients tout au long de leur parcours de soin.
- **Assistance** : services d'aide aux patients pour gérer leur maladie ou les effets secondaires du traitement.

B. Impact sur le business model

Selon Johnson et al. (2008), un business model est composé de 4 éléments fondamentaux qui créent et génèrent ensemble, de la valeur :

- **La proposition de valeur client** : celle-ci est un élément clé pour assurer la performance de l'entreprise. La valeur perçue par le client entraîne de la satisfaction.
- **La formule de rentabilité** : celle-ci définit comment l'entreprise développe son chiffre d'affaires tout en offrant de la valeur au client.
- **Les ressources** : qui peuvent être à la fois humaines, technologiques et matérielles.
- **Les process** : opérationnels et de gestion. Ceux-ci comprennent les tâches récurrentes telles que la formation, le développement, la fabrication, le budget, le planning et les ventes.

Nous allons donc appuyer notre analyse sur 4 principaux plans :

- Financier
- Organisationnel
- Social
- Réglementaire

i. Sur le plan financier

Si nous nous focalisons sur l'offre de services destinée aux patients, nous pouvons discuter de l'adhérence à la prise de médicaments. Comme nous l'avons constaté, les patients bénéficiant des services Beyond the pill souffrent généralement d'une maladie chronique. Un accompagnement régulier des patients par les laboratoires pharmaceutiques au travers de services permet effectivement d'améliorer l'adhérence à la prise de médicaments et d'impacter positivement sur les ventes (Laws, 2015).

Cependant, l'auteur Laws souligne quand même que ce type de business model, ayant principalement pour objectif de « rester compétitif », peut nuire à l'offre globale de l'entreprise. En effet, les industries pharmaceutiques ont tendance à constamment battre leurs concurrents et ne pas se focaliser sur les besoins des patients.

Par ailleurs, ces offres de services coûtent énormément d'argent et le retour sur investissement n'est pas forcément mesurable. *A contrario*, une étude réalisée en 2013 a démontré que 46 % des dirigeants de laboratoires pharmaceutiques estiment que les stratégies 'Beyond-the-pill' génèrent des rendements financiers sur un délai de 3 ans.

De manière générale, la performance de l'offre de services est rattachée aux indicateurs financiers (Akyuz et Erkan, 2010 ; Neely, 2007 ; Neely, Gregory et Platts, 2005). Ruiz-Alba et al. (2019) ont prouvé dans leur dernière étude que les stratégies de servitisation ont un impact positif sur la performance économique de l'entreprise.

Il faut noter que les indicateurs de performance de la plupart des laboratoires pharmaceutiques sont principalement basés sur le résultat net et au résultat actuel, et non à l'innovation, à l'engagement client et à la stratégie future (Champagne et al., 2015). L'appréhension du retour sur investissement peut effectivement être paradoxale.

D'après l'étude de Wenzel et al. (2016), le plus gros challenge identifié est le calcul du retour sur investissement et les problèmes liés sont dus à :

- Les difficultés d'accès aux données
- Les services ne sont pas forcément liés aux ventes
- L'impact sur les ventes peut être difficile à isoler des autres facteurs
- Les difficultés de mesurer le retour sur investissement sur une période spécifique ne couvrant pas tous les effets.

ii. Sur le plan organisationnel

Dans le récent article de Ruiz-Alba et al. (2019), nous pouvons explorer la vision des clients à travers la co-crétion dans la mise en œuvre d'une stratégie de servitisation dans l'industrie pharmaceutique. En effet, l'offre de services en collaboration avec les principaux concernés est un avantage non négligeable pour optimiser les résultats finaux et la communication. Plusieurs études scientifiques ont prouvé que la coopération entre l'industrie et les clients améliore significativement la productivité, l'efficacité et l'implication du client dans les process (Normann et Ramirez, 1994 ; Wikström, 1996). En effet, cette co-crétion impliquant à la fois les fournisseurs (possédant l'expertise produit) et les clients (qualifiée de « Experience experts » par Visser et al, 2005), permet de créer des services customisés.

Selon Baines et al. (2009), « la servitisation est l'innovation des capacités et des processus d'une organisation pour mieux créer de la valeur mutuelle en passant de la vente de produits à la vente de systèmes de services de produits (PSS) ». De plus, pour Kowalkowski et al. (2012), la servitisation implique un processus de « co-crétion de valeur ». Cela montre que les entreprises ne peuvent pas créer de valeur individuellement car cette valeur est cocrée en permanence en collaboration avec les clients et les partenaires (Lusch et al., 2010).

Ces allégations sont par la suite appuyées par Jain (2015), qui confirme qu'il faut investir dans le recrutement de personnes compétentes pour créer des services et des solutions 'Beyond-the-pill'.

Mais l'auteur ne s'arrête pas là dans ses recommandations. Jain pense que les laboratoires devraient s'associer à d'autres entreprises, afin de combiner les forces et apporter une perspective plus large dans les solutions et des fonctionnalités que les laboratoires n'ont pas.

Mittermeyer et al. (2011) confirment que l'élaboration d'un système produit-service nécessite un changement drastique dans la relation entre les clients et l'entreprise. Afin d'améliorer ce système de manière constante, il est nécessaire de mettre en place une organisation et une infrastructure de communication facilitant les échanges entre les acteurs.

Dans l'article de Champagne et al. (2015), les auteurs déduisent que la technologie elle-même n'est pas un frein mais ce sont plutôt les barrières organisationnelles. Certaines mentalités résistant au changement de culture, appuient leurs arguments sur les risques perçus. Cette argumentation est renforcée par Wenzel et al. (2016) qui, à l'issue de leur étude sur la perception des services à valeur ajoutée dans l'industrie pharmaceutique, démontrent que la plupart des employés ont une attitude « Wait-and-see » et la seule solution d'y remédier est le management interne.

iii. Sur le plan social

Mittermeyer et al. (2011) ont déclaré « les produits customisés peuvent entraîner un fort degré de satisfaction concernant leurs besoins finaux ».

Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, il existe 2 types de clients selon la nature et les conditions de délivrance du médicament : les patients et les professionnels de santé. Dans l'industrie pharmaceutique, les clients ont souvent été les professionnels de santé (Alt, 2003, 527).

Cependant, l'ère du numérique et l'évolution des outils digitaux dans l'offre de services 'beyond-the-pill' permettent de plus en plus de cibler les patients. Alt et Puschmann (2005) affirment que les patients deviennent de plus en plus actifs dans le choix de leur traitement et dans le contrôle de celui-ci.

Le management de ces derniers permet d'optimiser l'adhérence des patients à la prise de médicaments et représente un challenge clé pour l'industrie pharmaceutique. Un système produit-service incluant une relation étroite entre l'industrie et le client facilite les connaissances et améliore constamment la communication entre les deux, ce qui améliore la qualité de l'offre globale. Szeinbach et al. (1997) ont prouvé par une étude que les services à valeur ajoutée permettent de fidéliser les clients.

Cependant, il peut exister des barrières sociales et culturelles. Les clients ne sont pas forcément prêts à accepter un tel concept. D'après Mont (2002), les clients peuvent ne pas se sentir à l'aise avec le manque de lien direct avec le médicament dont ils ont besoin. L'implication des acteurs en amont est nécessaire afin de pouvoir proposer des services réellement adaptés aux clients, ce qui peut finalement découler des avantages grâce à une offre personnalisée et de meilleure qualité.

Halpin et al. (2016) ajoute à cela l'intérêt de l'implication des professionnels de santé pour convaincre et surmonter les barrières psychologiques des patients liées à l'observance thérapeutique.

Au-delà des barrières culturelles directement liées aux clients, il faut également prendre en considération le manque de confiance accordée aux industries pharmaceutiques par les parties prenantes externes. D'après Wenzel et al. (2016), les services proposés par l'industrie pharmaceutique sont suspectés d'être une autre forme cachée du marketing

représentant un levier de négociation de prix avec les payeurs. Selon les auteurs, il faudra un certain nombre de temps et d'efforts pour convaincre toutes les parties prenantes externes.

iv. Sur le plan réglementaire

Selon la réglementation locale, il existe toujours des limites. En effet, Jain (2015) considère l'environnement réglementaire comme une limite dans la relation entre l'industrie pharmaceutique et les clients.

De plus, l'étude de Wenzel et al. (2016) a démontré quelques réticences des employés liées aux limites réglementaires : 68 % des répondants de l'étude ont cités les restrictions réglementaires comme un frein.

Quel business model pour l'industrie pharmaceutique ?

A l'issue de la digitalisation de l'offre de services, il existe 2 types de business model (PWC, 2009) :

- **Modèle pleinement diversifié**

Le modèle pleinement diversifié pour l'industrie pharmaceutique est un moyen de démontrer l'investissement dans le domaine de la santé. En effet, ce modèle permet d'étendre son cœur de métier, en intégrant de nouvelles activités à sa chaîne de valeur, pour proposer des produits et services complémentaires. Cela implique beaucoup de changement, notamment dans le développement de nouvelles compétences et dans l'évolution de la culture d'entreprise. Ce modèle propage ainsi une image positive auprès des différents acteurs du marché.

- **Modèle collaboratif**

Le modèle collaboratif permet de former un réseau de partenariats, issu de secteurs différents dans le but de proposer une offre globale. En se basant sur des partenariats, les différents acteurs peuvent ainsi bénéficier des domaines d'expertise de chacun pour délivrer un avantage compétitif solide dans un domaine d'intérêt.

III. Formulation des hypothèses

A travers la revue de la littérature, nous avons pu faire un état des lieux sur l'offre de services de manière générale et plus spécifiquement dans l'industrie pharmaceutique. Plusieurs auteurs et études réalisées ont été cités afin de comprendre l'évolution du business model de l'industrie pharmaceutique avec la digitalisation de ces services. Nous avons constaté que l'évolution avait majoritairement un impact sur plusieurs plans :

- Le plan financier
- Le plan social
- Le plan organisationnel

Dans la première partie de la revue, nous avons vu les différentes définitions du terme « service » et la relation naissante entre un service et un produit : le système produit-service. Cependant, il existe encore quelques interrogations sur la place du service autour du produit.

Avec les notions de « servitisation » et de « productisation », la première hypothèse que nous pouvons émettre est celle que **l'offre de services et l'offre de produit sont directement liés**. Nous nous poserons les questions suivantes :

- **Quelle place a le service autour du produit ?**
- **Comment ces services sont-ils articulés entre eux ?**

Dans la seconde partie de la revue, nous nous sommes focalisés sur les services dits 'beyond-the-pill', spécifiques à l'industrie pharmaceutique. Dans ce secteur, le business model a évolué en passant de la pharma 1.0 (modèle blockbuster), de la pharma 2.0 (basée sur la diversification du portfolio des laboratoires) à la pharma 3.0 (intégrant le modèle digital). En effet, l'ère du digital commence à s'implémenter dans le secteur de la santé. En parallèle, l'industrie pharmaceutique subit une pression économique et démographique, ainsi qu'une forte demande personnalisée des clients (patients et/ou professionnels de santé). Le digital peut être une opportunité pour passer du statut « fabricant et fournisseur de médicament » à « fournisseur de solutions thérapeutiques globales ». En d'autres termes, l'industrie pharmaceutique doit créer de la valeur ajoutée en prenant compte les

outils digitaux afin d'offrir des services sur un champ d'application sans limite à l'égard des clients et ainsi, rester compétitif sur le marché.

Nous émettons l'hypothèse que toutes **les industries pharmaceutiques doivent digitaliser leurs services afin de pérenniser dans le secteur**. Nous nous poserons les questions suivantes :

- **Chez Fresenius Kabi, quels services 'beyond-the-pill' ont été mis en place jusqu'à présent ?**
- **Quelle vision ont les marketeurs de Fresenius Kabi France sur la digitalisation des services 'Beyond-the-pill' ?**

Au-delà des aspects économiques et technologiques, il ne faut pas négliger l'aspect social et organisationnel. L'offre de services et l'offre de produits sont proposées par l'Homme. La digitalisation de ces services a un impact direct sur toutes les parties prenantes autour de l'offre globale : les collaborateurs internes de l'entreprise, les patients, les professionnels de santé, les prestataires externes... Passer de la vente de produits à la vente de solutions digitales modifie complètement de nouveaux process et les façons de travailler. A l'heure actuelle, il existe encore des barrières psychologiques et sociales.

Nous pouvons donc exprimer que **pour proposer des services 'beyond the pill' digitaux, il est nécessaire d'adapter son écosystème**. Nous nous poserons les questions suivantes :

- **Comment les marketeurs de Fresenius Kabi France perçoivent le changement organisationnel et culturel ?**
- **Quels impacts ont-ils ressenti à la suite de l'élaboration d'une offre de service digitale ?**

Deuxième partie : Etude de terrain

I. Description des données, de la méthode de recueil et de traitement

La revue de la littérature nous a permis d'avoir une approche théorique sur la digitalisation de l'offre de services et son impact sur le business model sur le plan financier, social et organisationnel. Afin de souligner les propos des auteurs, une étude terrain a été nécessaire. Cette étude a été réalisée au sein de l'entreprise Fresenius Kabi France (FKF) auprès des collaborateurs, et plus spécifiquement les marketeurs. Le siège social de FKF est basé à Sèvres dans les Hauts-de-Seine en région parisienne.

Afin de mieux comprendre le choix d'entreprise pour cette analyse, voici un bref descriptif de FKF.

Fresenius Kabi appartient au groupe Fresenius dont le Président-Directeur général est Stephan Sturm. Fresenius est un groupe de santé qui propose des produits et services innovants de haute qualité pour la prise en charge des patients atteints de maladies graves ou chroniques en milieu hospitalier ou à domicile. Avec plus de 270 000 employés dans plus de 100 pays et un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros, Fresenius est un géant mondial des produits et des soins de santé.

Le groupe Fresenius comprend les quatre activités commerciales suivantes, chacune responsable de ses propres opérations commerciales dans le monde :

- **Fresenius Medical Care** : Leader mondial des produits et services destinés aux personnes atteintes d'insuffisance rénale chronique. Environ 2,8 millions de patients atteints de cette maladie dans le monde subissent régulièrement un traitement par dialyse. Par l'intermédiaire de son réseau de plus de 3 400 centres de dialyse, Fresenius Medical Care offre des traitements par dialyse à plus de 290 000 patients dans le monde. Fresenius Medical Care est le plus grand fournisseur mondial de produits et thérapies de dialyse.
- **Fresenius Helios** : Fait partie des groupes d'hôpitaux les plus importants et les plus avancés sur le plan médical en Europe. Il se spécialise dans la gestion des hôpitaux avec une orientation sur le traitement aigu, les soins de suite et de réadaptation. Fresenius Helios offre une expertise dans tous les domaines et à tous les niveaux de

soins cliniques, y compris les soins de prise en charge maximale. Le groupe possède 112 cliniques, dont sept hôpitaux de prise en charge maximale.

- **Fresenius Vamed** : Exerce ses activités dans le domaine de la gestion de projets et de services pour les établissements de santé dans le monde entier. Ces établissements comprennent des hôpitaux et des centres de soins, de même que des spas et des centres de bien-être.
- **Fresenius Kabi** : Le portefeuille de produits Fresenius Kabi comprend une gamme complète de médicaments génériques administrés par voie intraveineuse, des solutions pour perfusion et des produits de nutrition clinique, ainsi que les dispositifs médicaux nécessaires à l'administration de ces produits. Dans le domaine des technologies de transfusion, Fresenius Kabi propose une gamme de produits pour le prélèvement et le traitement des composants sanguins ainsi que pour le traitement du sang des patients par des systèmes d'aphérèse.

Fresenius Kabi France est donc la filiale française de l'entité de Fresenius Kabi, située à Bad Homburg (Allemagne). Nous comptons 780 collaborateurs répartis sur 6 sites : le siège social basé à Sèvres ; le siège régional pour la région Europe, Amérique latine, Moyen-Orient, Afrique, Australie et Nouvelle-Zélande basé à Paris ; un site de production à Louviers (27) ; une plateforme logistique de 25 000 m² à Heudebouville (27) ; une unité de R&D et de production pour les dispositifs médicaux à Brézins (38).

En résumé, Fresenius Kabi est une entreprise qui s'engage à « prendre soin de la vie des patients sévères ou chroniques. Ceci nous pousse à être à l'écoute pour mieux comprendre les besoins des médecins et des patients, clé de réussite d'une prise en charge efficace ».

En effet, FKF propose des services 'beyond-the-pill' afin d'appuyer leur engagement dans la prise en charge des patients sévères ou chroniques. Réaliser une étude terrain au sein de FKF a été de ce fait, très pertinent et a permis d'avoir des exemples concrets d'offre de services autour du produit.

Pour réaliser cette étude terrain, des entretiens qualitatifs semi-directifs centré seront réalisés. Un entretien semi-directif centré est un mode d'entretien dans lequel « *le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* » (Romelar, 2005)

Les personnes interviewées seront au nombre de huit et seront toutes interrogées individuellement en face à face au sein des locaux de Fresenius Kabi France pendant une trentaine de minutes. Les répondants sont informés du sujet et de l'objectif de cette étude. Néanmoins, ils ne sont pas informés des questions avant la réalisation de l'entretien.

Tous les entretiens seront enregistrés afin qu'ils soient ensuite retranscrits. Les répondants sont des professionnels travaillant chez Fresenius Kabi France au sein du département Marketing. En effet, il est plus judicieux d'interroger les chefs de gamme/chefs de produit marketing car le sujet de ce mémoire concerne essentiellement la stratégie produit dans l'industrie pharmaceutique.

Une brève présentation (identité et fonctions) des répondants :

Karen Mary	Chef de gamme « biosimilaires »
Kristell Rolland	Chef de gamme « perfusions et génériques »
Gabrielle Pazuelo	Chef de produit « perfusions et génériques »
Marc-Antoine Dang	Chef de gamme « Kétostéril et nutrition parentérale »
Kilian Plus	Chef de produit « Kétostéril »
Perrine Loeile	Chef de produit « nutrition parentérale »
Quentin Boyer	Chef de produit « complémentation orale »
Alexandrine Corneloup	Chef de produit « nutrition entérale »

L'entretien se déroulera grâce à la structuration d'un guide d'entretien (Annexe 1). L'entretien est composé de plusieurs thèmes, regroupés en 2 catégories :

1. Comprendre la place de l'offre de services autour de l'offre de produit
2. Comprendre la vision et l'impact de la digitalisation de l'offre de services sur le business model

Les questions seront tout d'abord ouvertes, afin de laisser les répondants s'exprimer le plus librement possible sur l'offre de services 'beyond-the-pill'. Cela permettra d'apporter de la spontanéité et ainsi d'enrichir l'étude. Ensuite, des questions plus spécifiques aux gammes de leur produits seront posées afin de comprendre comment les services 'beyond-the-pill' ont été appliqués au sein de leur gamme. Ces questions spécifiques permettront aux répondants d'identifier les problématiques et les enjeux auxquels ils font face. En effet, le 2^{ème} objectif de cette étude est de comprendre quelle est la perception des marketeurs sur la digitalisation des services 'beyond-the-pill'. C'est pour cette raison que nous rebasculerons sur des questions plus ouvertes dans le but d'appréhender l'application du digital dans l'offre de services chez FKF. L'entretien sera bien évidemment composé de relances et de recentrages afin de ne pas dériver du sujet principal.

L'étude empirique se déroule en 2 grandes parties :

L'analyse de données : on cherche à comprendre la place de l'offre de services dans l'offre de produit et l'impact sur le business model

Discussion et résultats : la partie la plus intéressante car elle répond concrètement à la problématique « Dans quelles mesures la digitalisation de l'offre de services dite 'Beyond the pill' impacte le business model ? »

Afin d'y répondre objectivement, 2 méthodes d'analyse ont été nécessaire :

Analyse verticale (par entretien)	Analyse horizontale (par thèmes)
Sert à comprendre ce qui a été répondu individuellement pour l'ensemble des thèmes donnés. Cela permet d'avoir un point de vue global.	Sert à comprendre ce qui a été répondu par l'ensemble des individus pour un thème donné. Cela permet d'avoir plusieurs points de vue sur un sujet.

L'analyse horizontale sera appuyée par un tableau regroupant tous les thèmes principaux discutés, et les notions qui ressortent le plus souvent à l'aide des retranscriptions des entretiens. Les verbatims identifiés en annexe 2 nous permettront de trancher les avis des interrogés.

Ce tableau nous servira ensuite à construire le second, qui correspond à l'analyse verticale. Celui-ci permettra d'évaluer la similitude ou la divergence des réponses selon les thèmes abordés, en soulignant les marges de réponse.

Enfin, un bref paragraphe sur l'avis global du sujet par répondants sera transcrit afin d'affirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

II. Analyse des données

Analyse horizontale

La définition de l'offre de services Beyond the pill

H	Thèmes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total Oui	% Oui	Total Non	% Non	Total mentionné
H1 : l'offre de services et l'offre de produit sont directement liés.	L'offre de services Beyond the pill													
	Services différenciants complémentaires au produit	OUI		OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	6	100%	0	0%	75%
	Services à haute valeur ajoutée sur la communication			OUI		OUI		OUI	OUI	4	100%	0%	0%	50%
	Services personnalisés permettant une différenciation	OUI	OUI				OUI			3	100%	0	0%	37,5%
	L'offre de services participe à l'image de marque	OUI		OUI	OUI		OUI	OUI	OUI	6	100%	0	0%	75%

Durant la première partie de l'entretien, l'objectif a été de comprendre comment les marketeurs de Fresenius Kabi définissent l'offre de services Beyond-the-pill. Globalement, les répondants perçoivent cette offre de la même façon.

100 % des répondants ont admis que :

- Ce sont des services complémentaires au produit (sur 75 % des interrogés)
- Ce sont des services à haute valeur ajoutée (sur 50 % des interrogés)

- Ces services permettent une différenciation (sur 37,5 % des interrogés)
- Ces services ont un impact sur l'image de marque (sur 75 % des interrogés)

Pour les marketeurs de Fresenius Kabi, la naissance de l'offre de services est majoritairement liée à la complémentarité avec l'offre de produit et à un objectif de notoriété.

La relation entre l'offre de services et l'offre de produit

H	Thèmes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total Oui	% Oui	Total Non	% Non	Total mentionné
H1 : l'offre de services et l'offre de produit sont directement liés.	Relation entre offre de produit et offre de services													
	L'offre de produit est liée à l'offre de services	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	7	87,5%	1	12,5%	100%
	Un produit innovant est pérenne sans offre de services	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	8	100%	0	0%	100%
	Limites réglementaires	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	NON	OUI	4	50%	4	50%	100%
	Notion d'accompagnement	OUI			OUI		OUI			3	100%	0	0%	37,5%
	Notion de performance	OUI	OUI	OUI					OUI	4	100%	0	0%	50%

Cette analyse a permis de comprendre comment l'offre de produit et l'offre de services sont corrélées. En effet, 87,5 % des répondants pensent que l'offre de produit et l'offre de services sont liées. Seulement 37,5 % des répondants ont mentionné la notion d'accompagnement et 50 % la notion de performance. Mais 100 % des répondants estiment qu'un produit peut « vivre » sans offre de services à condition qu'il soit innovant.

La réglementation liée aux produits de santé est perçue comme un frein par la moitié des répondants (50%).

L'offre de services Fresenius Kabi et l'impact ressenti par les interrogés.

H	Thèmes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total Oui	% Oui	Total Non	% Non	Total mentionné
Transition entre l'hypothèse 1 et 2	L'offre de services au sein de Fresenius Kabi													
	Impact financier	OUI	OUI		OUI	NON	OUI	OUI	OUI	6	86 %	1	14 %	87,5 %
	Risque ROI	OUI	NON			NON	OUI		OUI	3	60%	2	40 %	62,5 %
	Impact sur la structure organisationnelle	NON	NON			NON	OUI	OUI		2	40 %	3	60 %	62,5 %
	Contraintes réglementaires	OUI	OUI		OUI	OUI				4	100 %	0	0 %	50 %
	Impact relationnel avec les clients		OUI	OUI	OUI	OUI		NON		4	80 %	1	20 %	62,5 %

Ensuite, l'analyse de l'offre de services proposée par Fresenius Kabi au sein de chaque gamme a permis d'identifier les enjeux rencontrés. Sur 87,5 % des personnes interrogées, 86 % des répondants affirment que leur offre de services a un impact financier direct. Cependant, 25 % des répondants mentionnent le risque d'un retour sur investissement négatif selon les services proposés.

80 % des répondants confirment que l'offre de services permet d'optimiser la relation avec les clients. Mais 50 % des répondants font face à des contraintes réglementaires.

D'autre part, 40 % des répondants perçoivent un changement dans la structure organisationnelle suivant leur offre de services.

L'offre de services et le digital

H	Thèmes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total Oui	% Oui	Total Non	% Non	Total mentionné
H2 : les industries pharmaceutiques doivent digitaliser leurs services afin de pérenniser dans le secteur	L'offre de services et le digital													
	Le digital c'est l'avenir	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	NON	OUI	3	37,5%	5	62,5%	100%
	L'offre de services digitale est indispensable	NON	NON	NON	NON	NON		NON	OUI	1	14 %	6	86%	87,5%
	Le digital est un outil		OUI	OUI	OUI					3	100%	0	0%	37,5%
	Limites réglementaires et compliance							OUI	NON	1	100%	1	100%	25%
	Notion d'application mobile			OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	6	100%	0	0%	75%

La deuxième partie de l'entretien s'est focalisée sur la digitalisation de l'offre de services et la vision qu'ont les marketeurs de Fresenius Kabi à ce sujet. 75 % des répondants associent l'offre de services digitale aux applications mobiles.

62,5 % des répondants ne pensent pas que le digital est l'avenir de l'industrie pharmaceutique. Cette pensée est davantage mise en avant avec 86 % des répondants qui ne pensent pas que les services digitaux sont indispensables. Parmi ces répondants, 37,5 % considèrent que le digital est un outil comme un autre. Seulement 25 % des personnes interrogées ont mentionné les limites réglementaires et compliance.

La perception de la digitalisation des services au sein de Fresenius Kabi

H	Thèmes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total Oui	% Oui	Total Non	% Non	Total mentionné
H2 : les industries pharmaceutiques doivent digitaliser leurs services afin de pérenniser dans le secteur	Perception des services digitaux au sein de FK													
	Notion de temps		NON			OUI	OUI	OUI	OUI	4	80%	1	20%	62,5%
	Notion de structure organisationnelle						OUI		OUI	2	100%	0	0%	25%
	Perte du contact humain et relationnel		OUI	OUI			NON	OUI	NON	3	60%	2	40%	62,5%

L'analyse a été poursuivie par la perception des services digitaux au sein de Fresenius Kabi. 62,5 % des personnes interrogées mentionnent le temps d'adaptation et 80 % des répondants estiment que Fresenius Kabi n'est pas en ligne avec l'ère du numérique. En effet, 60 % des répondants sur 62,5 % des personnes interrogées pensent que ces services entraînent une perte de contact humain et relationnel.

Seulement 25 % des répondants mentionnent l'impact sur la structure organisationnelle.

La relation entre l'industrie pharmaceutique et les entreprises numériques

H	Thèmes	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total Oui	% Oui	Total Non	% Non	Total mentionné
H3 : pour proposer des services 'beyond the pill' digitaux, il est nécessaire d'adapter son écosystème	Les entreprises numériques et l'industrie pharmaceutique													
	Les entreprises numériques sont des partenaires	OUI		NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	4	57%	3	43%	87,5%
	Le savoir-faire des entreprises numériques complète l'offre globale	OUI		OUI	OUI	OUI		OUI	OUI	6	100 %	0	0%	75%
	Notion de concurrence	NON		OUI		NON		NON	OUI	2	40%	3	60%	62,5%

La dernière partie de l'analyse avait pour objectif de comprendre comment les marketeurs de Fresenius Kabi appréhendent le partenariat entre l'industrie pharmaceutique et les entreprises numériques. 57 % des répondants (sur 87,5 % des personnes interrogées) voient ces entreprises comme des partenaires. En effet, 75 % des répondants confirment que leur savoir-faire vient compléter l'offre de produit proposée par le laboratoire. Parmi 62,5 % des personnes interrogées, 60 % pensent que ces entreprises peuvent devenir des concurrents à long-terme (selon le positionnement).

Analyse verticale par répondants

25	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Le répondant a donné son avis sur les réponses globales (fois)	17	15	16	15	17	15	18	19
Le répondant a donné son avis sur les réponses globales à :	68%	60%	64%	60%	68%	60%	72%	76%
A répondu OUI (fois)	13	11	11	11	11	14	13	16
A répondu OUI (%)	77%	73%	69%	73%	65%	93%	72%	84%
A répondu NON (fois)	4	4	5	4	6	1	5	3
A répondu NON (%)	23%	27%	31%	27%	35%	7%	28%	16%

Karen Mary (R1)

La chef de gamme « Biosimilaires » a donné son avis sur 68 % des réponses pour lesquelles elle a répondu à 77 % en les affirmant. Elle pense que l'offre de services Beyond the pill est essentielle pour répondre à un objectif de différenciation. Cette complémentarité au produit permet également de prendre en charge les patients. Elle ne pense pas que la réglementation française représente un frein pour le développement de ces services. Elle ne perçoit pas l'offre de services digitale comme indispensable et pense que Fresenius Kabi mettra un certain temps avant de tout digitaliser. Elle estime que les entreprises numériques sont potentiellement des futurs partenaires. D'autre part, elle ne pense pas que ces services nécessitent une réorganisation interne.

Focus sur la gamme « Biosimilaires » et les services Beyond-the-pill mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Professionnels de santé, patients chroniques	« KabiCare » : plateforme d'accompagnement pour expliquer la maladie et sa gestion quotidienne (objectif patient), pour aider à prendre en charge les patients (professionnels de santé) Digital : OUI (site internet)

Contexte : la gamme « Biosimilaires » au sein de Fresenius Kabi France est récente (depuis fin 2017). Le 1^{er} biosimilaire est lancé depuis septembre 2019.

La chef de gamme confirme effectivement que ce service a un impact financier conséquent, et anticipe l'évaluation du risque de retour sur investissement. Cependant, elle ne pense pas que ce service a un impact sur l'organisation structurelle. Elle affirme que les contraintes rencontrées lors de ce projet sont essentiellement réglementaires.

Kristel Rolland (R2)

La chef de gamme « Perfusions et génériques » a donné son avis sur 56 % des réponses pour lesquelles elle a répondu à 79 % en les affirmant. Elle définit l'offre de services Beyond-the-pill en termes d'objectifs : répondre aux besoins des clients, rentabiliser, proposer une offre différenciante. Elle ne pense pas que la réglementation française soit un frein pour les services dédiés aux professionnels de santé, mais cela ne favorise pas non plus les services pour les patients.

Son avis sur la digitalisation des services est mitigé. Selon elle, ces services digitaux ne sont pas indispensables. L'objectif derrière doit être pertinent. Elle attache beaucoup d'importance sur le côté « présentiel » des services et ne pense pas que ce soit nécessaire au sein de Fresenius Kabi.

Elle mentionne parfois la charge de travail supplémentaire liée à l'offre de services, mais ne parle pas d'évolution sur la structure organisationnelle globale de l'entreprise.

Focus sur la gamme « Perfusiones et génériques » et les services Beyond-the-pill
mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Professionnels de santé (équipes hospitalières et officinales)	- Perfusiones : favoriser le bon usage et les bonnes pratiques de perfusion des produits - Oncologie : services d'accompagnement dans la formation à la bonne préparation des médicaments de chimiothérapie ; dans la bonne mise en pratique et à l'administration du produit
Anesthésistes et patients	- Formation des équipes médicales et de pharmaciens hospitaliers sur la prévention des erreurs médicamenteuses - Formation des patients sur leur traitement de chimiothérapie (de la conception à la délivrance)

La chef de gamme considère les coûts générés pour l'élaboration de ces services comme étant acceptables par rapport aux attentes de revenue derrière. Elle ne pense pas qu'il y ait de risque de retour sur investissement négatif.

D'autre part, elle souligne fortement l'impact positif sur différents points : le gain relationnel, le gain d'image, le gain de reconnaissance, le gain d'expertise.

Les contraintes rencontrées sont essentiellement liées à l'organisation interne. En effet, Fresenius Kabi n'a pas l'habitude d'externaliser les projets, alors que la gestion de ces services nécessite énormément de temps.

Gabrielle Pazuelo (R3)

La chef de produit « Perfusions et génériques » a donné son avis sur 64 % des réponses pour lesquelles elle a répondu à 69 % en les affirmant. Elle définit l'offre de services Beyond the pill comme étant des services différenciants complémentaire au produit, à haute valeur ajoutée sur la communication et un levier pour l'image de marque. Cependant, elle ne pense pas qu'il y ait un lien direct entre l'offre de services et l'offre de produit. Elle mentionne la performance.

Elle fait partie des personnes qui ne sont pas complètement pour la digitalisation des services. En effet, elle considère le digital comme un outil supplémentaire. Elle mentionne le relationnel avec les clients comme étant important. Elle parle également de contrainte culturelle au sein de l'entreprise, qui peut représenter un frein pour la digitalisation des services au sein de Fresenius Kabi. D'autre part, elle s'exprime sur le partenariat avec les entreprises numériques, qui selon elle, ne sont pas des partenaires et peuvent être perçues comme des concurrents.

Focus sur la gamme « Perfusions et génériques » et les services Beyond-the-pill mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Préparateurs en chimiothérapie	- Contrôle de la contamination de la surface - Contrôle analytique - Formation
Professionnels de santé	« Perfudez » : service d'amélioration de la bonne pratique de perfusion

L'intérêt de ces services, selon la chef de produit « Perfusions et génériques », est de se différencier de la concurrence car « un générique reste un générique ». Elle mentionne seulement les services destinés aux professionnels de santé car selon elle, sa gamme n'a pas de communication patient. D'autre part, en tant que génériqueur, la seule marge de négociation est le prix mais l'objectif de tout laboratoire n'est pas de baisser les prix. Elle affirme donc que l'offre de services représente un levier de négociation.

Elle pense qu'il faut garder un certain équilibre entre l'offre de services, la communication auprès des cibles et l'objectif derrière. Selon elle, « il ne faut pas trop non plus que ce soit biaisé, sinon tu perds ta crédibilité en tant que laboratoire ».

Marc-Antoine Dang (R4)

Le chef de gamme « Nutrition parentérale et Kétostéril » a donné son avis sur 60 % des réponses pour lesquelles il a répondu à 73 % en les affirmant. Il définit l'offre de services comme étant complémentaire à l'offre de produit et un levier pour l'image de marque. Il identifie la relation entre les deux à un accompagnement et considère que ces 2 offres sont liées. Il ne pense pas que le digital soit l'avenir de l'industrie pharmaceutique et considère cela comme un outil. Il ne s'est pas exprimé sur sa vision de la digitalisation des services au sein de Fresenius Kabi mais il affirme ne pas considérer les entreprises numériques comme des futurs partenaires.

Focus sur la gamme « Nutrition parentérale et Kétostéril » et les services Beyond-the-pill mentionnés par le répondant

Le chef de gamme n'a pas réellement mentionné des services précis mais a plutôt regroupé ses services sous 2 chapeaux :

- Pour les professionnels de santé : services pour garantir le meilleur usage du produit)
- Pour les patients : services pour garantir une connaissance optimisée de sa pathologie)

Il mentionne un risque d'égarement par rapport à l'objectif premier de ces services. En effet, cela peut parfois ne pas répondre aux objectifs attendus. D'autre part, il affirme que la communication est limitée entre l'offre de services et l'offre de produit car il existe quelques contraintes réglementaires liées au code de la publicité.

Kilian Plus (R5)

Le chef de produit « Kétostéril » a donné son avis sur 68 % des réponses pour lesquelles il a répondu à 68 % en les affirmant. Il définit l'offre de services comme étant complémentaire à l'offre de produit et à haute valeur ajoutée sur la communication. Il affirme qu'il existe un lien entre l'offre de produit et l'offre de services, et qu'il n'y a pas forcément de limites réglementaires liées à cette offre globale.

Il fait parti des personnes qui sont pour la digitalisation des services mais affirme que ce n'est pas indispensable non plus. Il pense que Fresenius Kabi gagnerait à se digitaliser car selon lui, « en termes d'image de laboratoire, c'est montrer qu'on a réussi à se moderniser ». Il affirme également que le partenariat avec les entreprises numériques est intéressant.

Focus sur la gamme « Kétostéril » et les services Beyond-the-pill mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Patients	Site internet « Je protège mes reins » : conseils pour diminuer les apports protidiques, conseils diététiques, proposition de recettes Digital : OUI (site internet)
Patients	Application mobile : adapter les besoins des patients afin de faciliter le suivi de leur régime au quotidien. Digital : OUI (application mobile)

Le chef de produit cite essentiellement des services pour les patients. Contrairement aux autres gammes, la gamme « Kétostéril » propose des services digitaux. Il mentionne l'implication de différents acteurs clés pour l'élaboration de ces services notamment les professionnels de santé. Il déclare avoir eu quelques difficultés liées au changement culturel, au temps demandé à la conception de ces services (convaincre toutes les parties prenantes). Il n'a pas rencontré de problèmes organisationnels internes car il est passé par des prestataires externes pour certains projets.

Perrine Loeile (R6)

La chef de produit « Nutrition parentérale » a donné son avis sur 60 % des réponses pour lesquelles elle a répondu à 93 % en les affirmant. Elle identifie l'offre de services à la différenciation et à l'image de marque auquel elle participe. Elle pense que l'offre de services

et l'offre de produit sont liées et permettent ensemble, de proposer un accompagnement global. Elle considère la réglementation française comme un frein à l'élaboration de ces services.

Quant à la digitalisation des services, elle est plutôt pour. Au sein de Fresenius Kabi, elle ne pense pas que les services seront exclusivement digitaux à long-terme, car selon elle, il existe encore des contraintes culturelles assez fortes.

D'autre part, elle pense les entreprises numériques sont indispensables pour avoir des technologies innovantes. C'est un challenge pour Fresenius Kabi.

Focus sur la gamme « Nutrition parentérale » et les services Beyond-the-pill mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Professionnels de santé	Webcast (format vidéo filmant 2 experts) : expliquer la mise en pratique du produit

La chef de produit admet parfois que la rentabilité financière peut être compliquée. Ce qui a surtout été contraignant, c'est la communication interne avec tous les services concernés. En effet, la mise en place de ces services nécessite des procédures et une communication transversale.

Quentin Boyer (R7)

Le chef de produit « Complémentation Orale » a donné son avis sur 72 % des réponses pour lesquelles il a répondu à 72 % en les affirmant. Il définit l'offre de services comme étant complémentaires au produit et à haute valeur ajoutée sur la communication, ce qui impacte positivement l'image de marque. Il affirme que l'offre de services et l'offre de produit sont liées.

Il ne pense pas que le digital soit l'avenir dans l'industrie pharmaceutique, et encore moins chez Fresenius Kabi. Pour lui, l'offre de services digitale n'est pas indispensable car il existe encore certaines limites réglementaires et compliance à cela. De plus, il pense que Fresenius Kabi mettra beaucoup de temps avant ce virage digital car selon lui, on perdrait le contact humain et relationnel.

Cependant, il affirme que les entreprises numériques sont des futurs partenaires car elles complètent l'offre globale.

Focus sur la gamme « Complémentation orale » et les services Beyond-the-pill
mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Pharmaciens	Corners éducatifs : accompagnement dans le dépistage, le suivi de son patient,

Le chef de produit a mentionné des services dédiés aux pharmaciens. Il considère ces cibles comme un « relai » pour la communication sur l'image du laboratoire auprès des patients.

Il admet avoir rencontré des contraintes financières, humaines et culturelles.

Alexandrine Corneloup (R8)

La chef de produit « Nutrition entérale » a donné son avis sur 76 % des réponses pour lesquelles elle a répondu à 76 % en les affirmant. Elle définit l'offre de services comme étant complémentaire à l'offre de produit, et affirme qu'elles sont liées. Ces services à haute valeur ajoutée permettent d'optimiser la communication et participent à l'image de marque. Elle mentionne la performance de l'entreprise, qui selon elle, peut être liée à ces services.

Elle a un avis positif sur la digitalisation des services : elle pense que l'offre de services est indispensable. Elle mentionne le temps nécessaire pour cette transformation et le changement organisationnel notamment. Elle ne pense pas que cela engendre une perte du contact relationnel, au contraire, elle dirait même « *c'est incontournable (les canaux digitaux) pour s'adresser à eux (médecins) et leur faire passer des messages.* »

Elle affirme que le savoir-faire des entreprises numériques complète l'offre globale, mais elles ne sont pas forcément perçues comme des partenaires. Selon le positionnement du laboratoire, elles peuvent être considérées comme des concurrents.

Focus sur la gamme « Nutrition entérale » et les services Beyond-the-pill mentionnés par le répondant

Cibles	Services mentionnés
Professionnels de santé	Medical Education

La chef de produit cite les services de sa gamme comme une implication du laboratoire dans la prise en charge et l'amélioration des pratiques.

Elle mentionne les contraintes financières qui sont essentiellement liées au risque de retour sur investissement négatif.

III. Discussion des résultats

Rappel des hypothèses :

H1 : l'offre de services et l'offre de produit sont directement liés

H2 : les industries pharmaceutiques doivent digitaliser leurs services afin de pérenniser dans le secteur

H3 : pour proposer des services 'beyond the pill' digitaux, il est nécessaire d'adapter son écosystème

L'offre de services et l'offre de produit

○ La définition de l'offre de services

Dans la première partie de l'analyse, nous constatons que tous les répondants ont une vision quasiment similaire à l'offre de services.

Certains répondants ont directement lié cela à la complémentarité à l'offre de produit :

- « *C'est une offre qui permet au labo de proposer aux médecins des services qui soient complémentaire à leur produit pour leur permettre de prendre en charge au mieux leur patient* » R1
- « *Améliorer le bon usage des produits* » R3
- « *C'est ce qui vient compléter les qualités intrinsèques d'un produit.* » R4

Cela rejoint effectivement l'idée de Morelli lorsqu'il dit « la servitisation est une évolution de l'identité produit basée sur le contenu dans lequel le composant matériel est dépendant du service ».

La différenciation des concurrents a également été mentionnée comme objectif par certains répondants :

- « *Il y a un gros objectif de différenciation* » R1

- « *C'est se différencier des autres concurrents* » R2
- « *Se différencier des autres acteurs du marché* » R6

Ces arguments accentuent la position de Bustinza et al. (2015) qui pensent que la servitisation élargit la gamme de produits et renforce la différenciation.

L'image et la notoriété de l'entreprise font également partis des objectifs des services, selon les répondants suivants :

- « *C'est améliorer l'image d'un laboratoire.* » R3
- « *Globalement, ça participe à l'image de marque* » R4

Certains déclarent que ces services sont utilisés pour améliorer la communication auprès des clients :

- « *C'est pour optimiser la communication et de la personnaliser* » R5
- « *C'est donner de la valeur ajoutée sur la communication que les délégués vont avoir sur le terrain* » R7
- « *L'objectif primaire c'est de trouver des axes de communication, ça développe ton marché, qui font de la légitimité, ça développe ton leadership, la notoriété de ton labo* ». R8

Comme l'a mentionné la chef de produit en nutrition entérale, ces axes de communications peuvent avoir un impact positif sur l'image de l'entreprise et indirectement sur le chiffre d'affaires.

- « *Développer le chiffre d'affaires quand on est réduit en termes de share of voice sur le terrain face aux clients. Il faut développer son chiffre d'affaires, sa rentabilité et sa part de marché* » R8
- « *Faire gagner en notoriété* » R7
- « *En ce qui concerne mon secteur, la stratégie a un enjeu très important du point de vue financier et rentabilité* » R2

Les objectifs mentionnés par les interrogés de l'étude rejoignent pleinement la définition de Ren et Gregory « *un processus de changement dans lequel les entreprises de fabrication*

adoptent une approche orientée vers le service et / ou développent des services plus nombreux et de meilleure qualité, dans le but de satisfaire les besoins des clients, d'obtenir des avantages concurrentiels et d'améliorer les performances de l'entreprise ».

- La relation entre l'offre de services et l'offre de produit

La relation entre ces 2 offres est majoritairement perçue de la même façon :

- « l'offre de services liée au produit permet par exemple d'assurer un meilleur usage d'un produit, d'assurer une meilleure observance du produit, d'assurer une meilleure compréhension du produit par les patients et les professionnels de santé » R1
- « pour moi, c'est intimement lié » R4
- « cette offre de service est complémentaire à notre produit » R5
- « c'est un package » R6
- « les deux sont intrinsèquement liés » R7
- « Complètement interconnectés d'un point de vue inter organisationnel au niveau de la société [...]. C'est connecté mais faut trouver des méthodes pour pas que ce soit de manière ostentatoire » R8

Seulement Gabrielle Pazuelo (R3) qui déclare « pour moi il n'y a pas de lien direct, et il ne devrait pas en avoir sinon ce n'est pas 'beyond the pill' justement. Mais t'as un lien indirect qui est relié par l'environnement du produit, par les problématiques que t'auras adressé au niveau environnement ».

Ce lien ressenti entre l'offre de services et l'offre de produit rejoint l'idée de Morelli (2003) avec la notion de « servitisation des produits » qui est de proposer des services dépendant des problématiques environnementaux aux produits.

Il peut cependant exister quelques contraintes réglementaires. Pour la moitié des répondants, ils ne considèrent pas la réglementation française comme un frein :

- « on est pas tellement cloisonné, ou réglementé on va dire... » R3
- « ça peut poser quelques barrières de temps en temps [...]. Théoriquement c'est pas fait pour empêcher, c'est juste pour réguler [...]. Certes elle n'est pas adaptée comme l'on voudrait mais je pense ça normal d'un côté » R5
- « la restriction c'est notre environnement. Il faut s'approprier les contraintes réglementaires » R4

- « je ne pense pas que l'ANSM soit là pour mettre des freins, on est là finalement pour travailler main dans la main » R7

D'autres pensent le contraire :

- « on est trop cadré. Elle (la réglementation) n'est clairement pas adaptée. La réglementation sur durcit avec le temps. » R6
- « je dirais que la réglementation française est particulièrement stricte avec un historique. » R8
- « la réglementation française a forcément une limite dans le développement de services qu'on peut proposer » R1

Pour la chef de gamme en perfusions et génériques, il faut séparer la réglementation pour les professionnels de santé d'une part, et les patients d'autre part. Selon elle, la réglementation française favoriserait même les services destinés aux professionnels de santé. En revanche, elle pense que la réglementation ne met pas en place de mesures favorables à l'élaboration de services adaptés pour les patients.

De manière générale, il existe toujours une contrainte réglementaire dans la relation entre l'industrie pharmaceutique et les clients, comme l'avait mentionné Jain (2015) dans son article.

Réponses apportées à l'analyse :

L'analyse confirme parfaitement ce que les auteurs ont démontré lors de leurs études : l'offre de services et l'offre de produit sont intrinsèquement liés. Cependant, il peut exister quelques nuances selon la gamme de produit et l'environnement réglementaire.

La digitalisation de l'offre de services

○ L'offre de services et le digital

Lorsque le terme « digital » est évoqué, les réactions sont sceptiques. En effet, pour la plupart des répondants, l'offre de services digitale n'est pas indispensable. Comme dirait Karen Mary (R1), « il ne faut pas vouloir faire du digital pour faire du digital », appuyée par d'autres réponses :

- « Tout dépend de l'objectif derrière [...]. Il ne faut pas que le digital soit un objectif. Ce n'est pas indispensable » (R2)
- « Ni pour, ni contre. C'est indispensable pour proposer des services par contre c'est pas indispensable d'avoir 100 % du digital » (R4)
- « Moi en tout cas le digital sur la partie services digitaux aux patients ou aux professionnels de santé, je n'y crois pas » (R7).

En revanche, la chef de produit en nutrition entérale est très enthousiaste face à la digitalisation de ces services. Elle déclare « je pense qu'il n'y a pas le choix. Le digital c'est l'avenir parce que tout le monde en parle, on est tous online ». Elle ajoute même que cela est un moyen de communiquer plus facilement avec les cibles : « Il y a quand même un contexte où on accède moins aux professionnels de santé, et donc utiliser les canaux digitaux sur lesquels sont beaucoup les professionnels de santé, c'est incontournable pour s'adresser à eux et leur faire passer des messages. C'est indispensable ».

La chef de produit en perfusions et générique a cependant nuancé en disant « ce qui est intéressant, c'est de trouver un équilibre entre arriver à faire valoir ton laboratoire et ce que tu fais, et avoir une information non biaisée ». Cela rejoint l'idée de Laws (2015) qui pense que dans la proposition de ces services, les laboratoires pharmaceutiques ont tendance à juste vouloir « battre » leurs concurrents et non répondre aux réels besoins des clients.

Certains répondants rapprochent la digitalisation des services aux applications mobiles destinées aux patients (R3, R4, R5, R6, R7, R8). Cela les persuade que le digital est un simple outil :

- « Le digital reste un support, un outil. Comme hier le support c'était le papier, là le digital ça rentre comme un support supplémentaire » R2
- « Ce sont des outils plutôt positifs » R3
- « Pour moi, le digital je le vois comme un média additionnel » R4

○ La perception de la digitalisation de l'offre de services au sein de Fresenius Kabi

Le chef de produit en complémentation orale a témoigné « on est en train de prendre un virage depuis 5/10 ans chez Fresenius Kabi, et ça reste toujours compliqué. [...] On est encore sur des accompagnements plutôt simples ». Il ajoute que cela « ne va pas révolutionner mon marché ». Il appuie les propos de Mont (2002), concernant les barrières sociales et culturelles liées à la relation entre l'industrie et les clients en déclarant « Je trouve qu'on est encore attaché en France à la visite médicale pure et dure, à des outils simples... ». Cet avis rejoint celui de Kristen Rolland, chef de gamme en perfusions et génériques « les services qu'on a aujourd'hui en place, sont complètement présentsiels et c'est indispensable qu'ils le soient ».

Comme nous l'avons vu dans l'analyse, la gamme Kétostéril est pour l'instant celle qui propose le plus de services digitaux au sein de Fresenius Kabi. Le chef de produit de cette gamme admet avoir eu quelques complications pour évaluer la performance de ces services, notamment dû aux limites réglementaires : « c'est compliqué, on ne peut pas aller plus loin que ça, il ne faut surtout pas de données individuelles, ni d'avis individuels donc c'est assez limité » (pour les services destinés aux professionnels de santé). Cela rejoint effectivement le point de Champagne et al. (2015) qui a déclaré que la performance des laboratoires pharmaceutiques sont basés sur le résultat net et au résultat actuel, ce qui est difficile de quantifier pour des services.

Concernant les services destinés aux patients, il explique « on a pas de retour sur ce qu'on a mis en place pour l'instant, c'est des choses qu'il faudra faire. Mais je pense que quand un patient voit qu'un laboratoire l'aide dans sa prise en charge thérapeutique quotidienne avec des services, il y a une image hyper positive qui s'en dégage ». Cela dit, il évoque par lui-même l'impact positif que ces services ont sur la notoriété de l'entreprise. D'autres interrogés l'ont également mentionné :

- « si la stratégie beyond the pill est faite de manière qualitative et en répondant bien à des besoins, ça a un impact direct sur la notoriété » R1

- « la notoriété d'un labo passe par la qualité de ton produit, la qualité de ton service de ta société, et tout ce que tu proposes à lui, médecin, pour son patient à côté du médicament. Pour moi ça marche tout ensemble et je pense qu'il y a un bel impact sur la notoriété et la légitimité du laboratoire » R8
- « montrer qu'au-delà du produit tu proposes quelque chose qui peut aider à accompagner soit les patients soit les professionnels de santé, donc tu investies, tu dépenses du temps et de l'argent pour faire professer les personnes avec qui tu travailles. C'est positif pour l'image de l'entreprise » R3

Gabrielle Pazuelo, la chef de produit en perfusions et générique, a mentionné la progression des parties prenantes. Cela implique l'engagement de ces derniers dans la mise en place de ces projets. Cela est souligné par les propos de Kristell Rolland « c'est très utile pour tous les acteurs d'un produit. Je pense que ça a un vrai impact sur l'intérêt du médicament, ça valorise tous les efforts de toute l'équipe qui travaille autour du développement d'un produit, autour de son marketing etc. ». En effet, l'idée d'engagement social des parties prenantes (à la fois des collaborateurs internes à l'entreprise et les autres personnes impliquées) se rapproche de l'opinion de plusieurs auteurs (Kowalkowski et al. (2012) ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010).

Cependant, certains interrogés ont rapporté certaines barrières sociales et culturelles :

- « je pense que Fresenius Kabi va quand même mettre un certain temps à abandonner complètement le papier [...], on va mettre un certain temps à ce que tout le monde soit 100 % digital en fait » R1
- « le challenge pour Fresenius Kabi est de faire adhérer l'ensemble des membres de l'entreprise, notamment les délégués médicaux pour le digital, il faudra les rassurer aussi parce qu'ils peuvent se demander 'et la visite médicale, est-ce qu'elle ne sera pas digitale dans quelques années ?'. Je pense qu'il faudra du temps pour faire cranter tous les labos au niveau marketing digital » R3
- « je pense qu'il y a des personnes qui sont les utilisateurs finaux, qui n'adhéreront jamais au digital même si on est dans une ère où on parle du digital. Il faut faire la combinaison des deux (avec le petit papier) mais on va cranter sur le digital » R6

Ces réticences rejoignent l'idée :

- de Mont (2002) pour les barrières externes liées aux patients et/ou les professionnels de santé : « les clients peuvent ne pas se sentir à l'aise avec le manque de lien direct avec le médicament dont ils ont besoin »
- de Champagne et al. (2015) qui ont déclaré que certaines mentalités résistent encore au changement de culture
- de Wenzel et al. (2016) qui a déclaré « la plupart des employés ont une attitude « Wait-and-see »

Perrine Loeile, la chef de produit en nutrition parentérale, a exprimé que le challenge pour Fresenius Kabi est « le virage digital, avoir des technologies innovantes. Avoir des partenariats avec des startups ça pourrait être bien pour co-construire des choses. Le challenge est continu ».

Réponses apportées à l'analyse :

La digitalisation des services reste encore à discuter au sein de Fresenius Kabi France. De façon générale, il existe encore quelques barrières culturelles liées à l'attache relationnelle et présentielle. En effet, le laboratoire est acteur sur le marché hospitalier et le business model d'une grande partie des gammes est très orienté professionnels de santé. C'est pour cette raison que la notion de temps est beaucoup évoquée. FKF fait partie des laboratoires qui ne sont pas prêts à modifier leur façon de travailler et de communiquer.

Cependant, nous pouvons remarquer que les gammes proposant déjà des services digitaux, ont pour cibles à la fois les professionnels de santé et les patients. Nous pouvons donc déduire que les services digitaux sont plus pertinents pour les patients que pour les professionnels de santé.

L'écosystème de l'industrie pharmaceutique

○ L'industrie pharmaceutique et les entreprises numériques

Concernant la collaboration entre l'industrie pharmaceutique et les entreprises numériques, les réponses sont variées. Pour certains, ces entreprises sont indispensables pour pouvoir proposer des services adaptés aux besoins :

- « Elles sont potentiellement indispensables dans une stratégie beyond the pill digitale pour nous apporter un peu le savoir-faire. On a besoin de ces entreprises-là pour nous nourrir parce qu'on a pas les compétences digitales 100 % en interne. » R1
- « je pense qu'ils peuvent apporter leur expertise et leur conseil, là où nous on n'est pas expert. » R3
- « je trouve que le partenariat entre groupe IT et laboratoires est hyper intéressant et souvent c'est une émulation qui est hyper enrichissante alors qu'à la base ce sont 2 entités qui n'ont rien à voir. Mais souvent ça donne des choses qui sont hyper pertinentes parce que l'un comprend bien les besoins de l'autre, et l'autre apporte des solutions, qui sont, pour nous, hyper innovantes et que l'on n'aurait jamais en interne ou alors qu'on aurait dans 10-15 ans. » R5
- « ces entreprises sont indispensables, à moins que t'aies une cellule dédiée dans ton labo qui te permet de le faire (proposer des services digitaux) » R6

Cette collaboration perçue positivement par ces derniers se rapproche de l'idée de Ruiz-alba et al. (2019) qui affirment que la co-crédation impliquant à la fois les fournisseurs (possédant l'expertise produit) et les clients (qualifiée de « Experience experts » par Visser et al, 2005), permet de créer des services customisés et adaptés.

Quentin Boyer est le seul répondant qui ne pense pas que cette collaboration soit « révolutionnaire ». Il mentionne même des contraintes relationnelles et de temps « je ne pense pas qu'un médecin ait le temps de se connecter à un site internet. Je pense qu'ils préféreraient recevoir la visite médicale ».

Néanmoins, le chef de produit en complémentation orale imagine quand même ces entreprises numériques comme des « futurs partenaires, parce que mine de rien les générations ont changé et que dans 10 ans tout le monde aura un smartphone etc. [...] Pour moi ces agences ont l'offre de service mais n'ont pas l'offre de produit à côté ».

Cette notion de « partenariat » est intensifiée par les propos de Karen Mary : « Moi je les vois plutôt comme des partenaires potentiels avec lesquels on peut s'associer parce qu'eux

ont la technologie et nous on a le business model et la force de frappe et le moyen pour diffuser et accéder aux médecins et patients ».

Cela se rapproche des prémisses de Jain (2015) qui a déclaré que l'association des laboratoires pharmaceutiques à d'autres entreprises permettrait de combiner les forces et apporter une perspective plus large dans les solutions et des fonctionnalités que les laboratoires n'ont pas.

En revanche, Marc-Antoine Dang (R4) et Gabrielle Pazuelo (R3) les considèrent plutôt comme des prestataires :

- « je ne sais pas si on peut appeler ça partenaires. Pour moi c'est une agence lambda entre guillemet, c'est juste qu'ils ont un savoir-faire différent et donc du coup nous c'est juste une problématique. » R4
- « moi je les vois comme des prestataires, c'est-à-dire qu'on doit leur donner notre objectif et eux ils nous proposent quelque chose. » R3

Cependant Gabrielle Pazuelo nuance quand même en disant que ces entreprises peuvent être vus comme des concurrents « c'est-à-dire que si elles proposent la même chose que ce que je veux développer, faut se poser la question 'est-ce qu'elles touchent une cible suffisamment large, est-ce qu'elles ont la même couverture de cible que moi ?' [...] En tout cas, c'est à évaluer ».

Cette notion de concurrence est appuyée par les propos de Alexandrine Corneloup, qui pense qu'il existe un potentiel risque « enfin ça dépend d'où tu te places ». Elle ajoute « il y a pleins de gros labos qui rachètent des startups parce qu'ils veulent récupérer tous les services qui sont développés. C'est une opportunité et un risque, mais ça dépend comment tu te positionnes ».

La chef de produit en nutrition entérale poursuit en déclarant que Fresenius Kabi est un « requin sur le marché. La société est constamment en train de chercher à comprendre où est-ce qu'elle peut investir, où est-ce qu'elle peut capitaliser sur des forces qui existent. Dans des labos, ils ont fait ça (la digitalisation des services) en 10 ans, nous ça fait à peine 2 ans et on a fait plein de chose. Je pense que dans 5 à 10 ans, Fresenius Kabi sera bien équipé au niveau digital, aura bien appris. Fresenius Kabi fait parti des boîtes qui sauront tirer profit de ça. Mais on est encore trop loin des aspects digitaux donc c'est pas pour tout de suite. »

Réponses apportées à l'analyse :

De façon générale, il est effectivement nécessaire de combiner les forces. En effet, le savoir-faire technique des entreprises numériques n'est que bénéfique pour le laboratoire. Cependant, la position de ces entreprises vis-à-vis du laboratoire reste à en discuter. Selon les projets de services envisagés, la demande peut être différente.

Troisième partie : Recommandations

Après avoir réalisé une étude sur l'offre de services 'Beyond-the-pill' et la perception des marketeurs sur la digitalisation de cette offre au sein de Fresenius Kabi France (FKF), quelles seraient les recommandations à faire pour implémenter cette digitalisation et contourner les freins identifiés ?

Outre la digitalisation des services 'Beyond-the-pill', il est important de déterminer et mettre en place des services répondant aux caractéristiques suivantes :

- Visibilité
- Association au produit
- Différenciant avec une valeur ajoutée

De façon générale, si un service ne répond pas à ces caractéristiques, il ne peut être ni efficace, ni profitable économiquement à l'égard du produit. En effet :

- La visibilité des services est primordiale pour sensibiliser les cibles.
- L'association au produit doit être inévitable. Le client doit pouvoir reconnaître le produit grâce au service et vice versa. Si le service est indépendant du produit, il n'y a aucun intérêt pour la stratégie produit.
- La différenciation avec une valeur ajoutée est à profondément étudier, surtout lorsque nous sommes sur un génériqueur ou un biosimilaire, où tous les concurrents ont le même produit.

Afin de répondre au mieux à ces caractéristiques, il est conseillé de réaliser des études qualitatives auprès des cibles afin de comprendre les réels besoins. Ces études sont généralement sous-traitées par des agences d'études spécialisées.

Des boards stratégiques avec les KOLs sont également des alternatives possibles pour collecter des informations qualitatives et pertinentes.

Cependant, la digitalisation de ces services est un levier technologique permettant aux laboratoires pharmaceutiques de proposer des services innovants. Afin de rester aligner à l'ère numérique, il est recommandé de proposer des services digitaux. En effet, cette digitalisation permet une meilleure proximité avec les clients (professionnels de santé et patients) tout en respectant les restrictions réglementaires locales. Selon le produit et les réels besoins remontés des clients, il faut quand même prendre le temps d'étudier l'aspect économique, organisationnel et social. Aujourd'hui, beaucoup de laboratoires non experts dans le digital font face à ces freins-là. C'est pour cette raison qu'il faut explorer tous les champs possibles à toutes les étapes de l'élaboration.

I. En amont ...

Il est extrêmement difficile de convaincre toutes les parties prenantes lors de la mise en place d'une offre de services 'Beyond-the-pill', que ce soit sur le plan financier, culturel ou organisationnel. Il est donc important de bien préparer cette partie.

- **Collaboration**

Il faut d'abord définir le type de business model à mettre en place : le business model collaboratif est selon moi, la stratégie la plus pertinente pour initier le digital. En effet, cette stratégie est financièrement moins risquée, car elle ne nécessite pas des investissements importants. Ce model est principalement basé sur un réseau de partenariat permettant ainsi de bénéficier des domaines d'expertise de chacun. En effet, une structure de type « collaboratif » permet de proposer des offres globales de prise en charge plus complètes et adaptées aux besoins.

- **Management interne**

Afin d'éviter les freins culturels et organisationnels liés à cette stratégie collaborative, il est dans la responsabilité de l'entreprise de sensibiliser les collaborateurs sur cette digitalisation. Des formations internes devraient être mises en place pour communiquer sur les bénéfices de cette stratégie en utilisant le « storytelling », et former tous les collaborateurs sur le nouvel environnement.

Le « storytelling » contient deux axes :

- Le retour d'expérience des professionnels de santé

- Le retour d'expérience des patients

Les laboratoires peuvent utiliser leur retour pour communiquer en interne sur les bénéfices relatifs à cette stratégie.

De plus, il serait pertinent de laisser l'opportunité aux employés volontaires (de tout service) d'aller sur le terrain en journée d'immersion afin de comprendre et d'identifier les axes d'amélioration quant à ces services 'Beyond-the-pill'.

- Implication des clients

Il serait intéressant d'impliquer les clients concernés par ces services. Des boards stratégiques permettraient aux laboratoires d'être à l'écoute des besoins des clients et d'y répondre le plus possible. De plus, cela permettrait au client de devenir plus qu'un simple client, en les considérant comme « partie prenante » à l'élaboration de cette stratégie.

II. En aval...

- Retour sur investissement

Il existe plusieurs moyens de démontrer le retour sur investissement. De façon générale, le chiffre d'affaires seul ne nous permet pas d'estimer l'impact des services poussant à la prescription/l'achat d'un médicament.

Afin d'évaluer l'impact de ces services relativement liés au choix du produit, il serait pertinent de mettre en place un projet de « Recall test ». Ce dernier est généralement sous-traité par une agence spécialisée et consiste à aller interroger les cibles quelques temps après les visites commerciales. Si nous prenons un exemple concret :

- Préparation en amont : sélectionner stratégiquement les cibles (idéalement, une cible par secteur afin d'avoir un résultat et une interprétation la plus plausible), définir les critères d'évaluation (exemple : Quelles sont les raisons vous poussant à la prescription/l'achat du produit X ?)
- J1 : visite du commercial (présentation du produit, de ses qualités intrinsèques et de ses services associés)

- J1 + 30 jours : visite de l'agence spécialisée (interview auprès des médecins interrogés)
- Interprétation et résultat : comparer le nombre de produits X vendu et les résultats des critères évalués. Faire le ratio et interpréter les résultats.

De plus, une plateforme d'outils de partage et d'expérience pour les patients permettrait de récolter des feedbacks concernant les services proposés, notamment sur le taux d'utilisation.

- Suivi du comportement des clients

La plateforme d'outils de partage et d'expérience permettrait également de suivre le comportement des clients. Selon les feedbacks, améliorer et ajuster les paramètres des services.

En résumé :

Afin de réussir une bonne implémentation, il faut bien se concentrer sur la préparation en amont de cette stratégie 'beyond-the-pill' digitale.

Conclusion

Nous avons pu constater à travers ce mémoire que les industries pharmaceutiques sont soumises à un marché de plus en plus concurrentiel. Le moyen le plus connu étant de proposer des services 'Beyond-the-pill'. L'ère du numérique permet aujourd'hui de digitaliser ces services et ainsi de répondre à des réels besoins clients. Dans un environnement très concurrentiel, cette digitalisation permet également de créer de la valeur ajoutée et de se démarquer des autres.

Au-delà des avantages concurrentiels, cette valeur ajoutée permet également de fidéliser les clients sur le long-terme et indirectement développer le chiffre d'affaires.

Beaucoup de laboratoires ont déjà mis en application cette stratégie de digitalisation mais certains font face à des freins liés à la culture d'entreprise et au manque de conviction quant au retour sur investissement. C'est le cas pour l'entreprise Fresenius Kabi France. Grâce à l'analyse empirique réalisée auprès des marketeurs, nous pouvons déduire que l'essor du digital n'est pas à son apogée au sein de Fresenius Kabi France. Aujourd'hui, seulement quelques gammes proposent des services digitaux pour les professionnels de santé et les patients. Il est encore difficile de positionner le laboratoire sur la digitalisation complète des services car l'avis des marketeurs reste abstrait. En effet, certaines gammes n'ont aucunement la nécessité de digitaliser leurs services pour continuer à répondre aux besoins des clients car pour la plupart, les services sont caractérisés par du « présentiel » et cela n'est pas compatible avec la digitalisation.

Se pose alors la question de l'évolution du rôle de la visite médicale au cœur de cette stratégie digitale ? Cela va-t-il disparaître ?

Bibliographie

- Akyuz, G.A. and Erkan, T.E. (2010), "Supply chain performance measurement: a literature review", *International Journal of Production Research*, Vol. 48 N. 17, pp. 5137–5155.
- Alt, R., & Puschmann, T. (2005). Developing customer process orientation: the case of Pharma Corp. *Business Process Management Journal*, 11(4), 297-315.
- Alt, R. (2003). Transformation in the Pharmaceutical Industry) Developing Customer Orientation at Pharma Corp. *BLED 2003 Proceedings*, 59.
- Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O., Kay, J.M. (2009), "The servitization of manufacturing — a review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 20 N. 5, pp. 547–567.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., ... & Alcock, J. R. (2007). State-of-the-art in product-service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: journal of engineering manufacture*, 221(10), 1543-1552.
- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., and Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. *ResearchTechnology Management*, 58, 5, 53–60.
- Carroll, S. (2009). Goodbye blockbuster medicines; hello new pharmaceutical business models. *Pharmaceutical Journal*, 282(7555), 681.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cook, M., Bhamra, T., and Lemon, M. The transfer and application of Product Service-systems: from academia to UK manufacturing firms. *J. Cleaner Prod.*, 2006, 14(17), 1455–1465.
- Goedkoop, M. et al. Product Service-Systems, ecological and economic basics. Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ), 1999.
- Halpin, D., Banks, L., & Martello, A. (2016). Working together to go 'beyond the pill': building a virtuous network of collaborators. *BMJ Innovations*, 2(1), 1-3.
- Jain, S. H. (2015). How pharma can offer more than pills. *Harvard Business Review*, 23.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kowalkowski, C., Persson Ridell, O., Rëndell, J. G., and Sörhammar, D. (2012), "The co-creative practice of forming a value proposition", *Journal of Marketing Management*, Vol. 28 N. 13/14, pp. 1553-1570.
- Langeard, É., & Eiglier, P. (1988). Le couple produit-service dans l'offre globale de services aux entreprises. *Revue d'économie industrielle*, 43(1), 119-128.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., and Tanniru, M. (2010), "Service, value networks and learning", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 38 N. 1, pp. 19-31.
- Manzini, E., Vezzoli, C., and Clark, G. Product servicesystems: using an existing concept as a new approach to sustainability. *J. Des. Res.*, 2001, 1(2).
- Mittermeyer, S. A., Njuguna, J. A., & Alcock, J. R. (2011). Product–service systems in health care: case study of a drug–device combination. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52(9-12), 1209-1221.
- Mont, O. Clarifying the concept of product servicesystems. *J. Cleaner Prod.*, June, 2002, 10(3), 237–245.
- Morelli, N. (School of Architecture and Design, Aalborg University) Product service-systems, a perspective shift for designers: a case study – The design of a telecentre. *Des. Stud.*, January, 2003, 24(1), 73–99.
- Neely, A. (2007), "Measuring Performance: The Operations Management Perspective", in Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, New York, pp. 64–82.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (2005), "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25 N. 12, pp.1228–1263.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Chichester: Wiley.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1989). Service marketing: Image, branding, and competition. *Business Horizons*, 32(1), 13-19.
- PWC. Pharma 2020: Challenging business models - Which path will you take? Pwc. 2009 p. 1–24.

- Rathmell, J. M. (1966). What is meant by services? *Journal of marketing*, 30(4), 32-36.
- Ren, G. and Gregory, M.J. (2007), "Servitization in manufacturing companies: a conceptualization, critical review, and research agenda", paper presented at Frontiers in Service Conference, 2007, San Francisco, CA, US, disponible sur : <http://publications.eng.cam.ac.uk/325320/>
- Romelaer, Pierre. « Chapitre 4. L'entretien de recherche », , Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. De Boeck Supérieur, 2005, pp. 101-137.
- Ruiz-Alba, J. L., Soares, A., Rodríguez-Molina, M. A., & Frías-Jamilena, D. M. (2019). Servitization strategies from customers' perspective: the moderating role of co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 628-642.
- Szeinbach, S. L., Barnes, J. H., & Garner, D. D. (1997). Use of pharmaceutical manufacturers' value-added services to build customer loyalty. *Journal of Business Research*, 40(3), 229-236.
- UNEP. The Role of PSS in a sustainable society, 2001.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
- Wenzel et Van der Lubbe, 2012, Executive Insight
- Wenzel, M., Henne, N., & Zöllner, Y. (2014). Beyond the pill: The move towards value-added services in the pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, 14(2-3), 91-98.
- Wikström, S. (1996), 'Value Creation by Company–Consumer Interaction', *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 N. 5, pp. 359–74.
- Wong, M. Implementation of innovative product service-systems in the consumer goods industry. PhD Thesis, Cambridge University, 2004.

Table des illustrations

Figure 1 : Système de sertivisation des produits et de production des services

Figure 2 : Services 'Beyond-the-pill' destinés aux professionnels de santé

Figure 3 : Services 'Beyond-the-pill' destinés aux patients

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Thèmes Abordés	Questions
Présentation de la personne interviewée	- Pouvez-vous vous présenter ? - Quels sont vos fonctions au sein de l'entreprise Fresenius Kabi ?
La définition de l'offre de services dite « Beyond-the-pill »	- Comment définiriez-vous l'offre de services dite « Beyond-the-pill » dans l'industrie pharmaceutique ? - Quel serait pour vous son objectif au sein d'une entreprise ?
Relation entre l'offre de produit et l'offre de services	- Selon-vous quelle est la relation entre offre de produit et offre de services ? - Pensez-vous aujourd'hui que l'offre de produit est dépendante de l'offre de services dans le secteur pharmaceutique ?
L'offre de services et la réglementation	- Selon vous la réglementation française permet-elle de proposer des services réellement adaptés au besoin ?
Offre de services et modèle économique	- Avez-vous contribué à des projets sur l'offre de services qui ont été ou vont être mis en place au sein de FKF ? Si oui, quels en ont été les objectifs ? - Ces projets ont-ils toujours fait parties du business model initial ? Si une évolution a été faite, dans quelles mesures cela a modifié la version évoluée du business model ? (Sur le plan organisationnel, financier, relationnel industrie/PdS/patient...) - Quelles sont les contraintes que vous avez rencontrés lors de ces projets ?

Industrie pharmaceutique et son écosystème	- Que pensez-vous des services digitalisés dans l'industrie pharmaceutique ? - Pensez-vous que les entreprises spécialisées dans le numérique/digital sont indispensables pour proposer des services 'Beyond-the-pill' ? - Pensez-vous que FK est une industrie pharmaceutique qui, à long-terme, proposera des services digitalisés (Pds et/ou patients) ? - Selon vous, quel serait le challenge pour FK ?
L'avenir de l'industrie pharmaceutique	- Selon vous, une industrie pharmaceutique sans offre de services peut-elle pérenniser dans son secteur d'activité ?
Pour conclure	- Selon vous, comment l'offre de services a un impact positif sur la notoriété de l'entreprise ?

Annexe 2 : Tableau d'analyse des verbatims

Thèmes	R1	R2	R3	R4
Définition de l'offre de services Beyond the pill	"C'est proposer des services différenciants et à valeur ajoutée, qui soient complémentaire au produit"		"c'est une communication très accès sur la communication produit"	"c'est ce qui vient compléter les qualités intrinsèques d'un produit et les valeurs thérapeutiques q'un produit peut apporter"
L'objectif de cette offre pour l'entreprise	"Un gros objectif de différenciation. De créer du lien avec les médecins"	"C'est se différencier des autres concurrents. Jongler entre une stratégie marketing et de commercialisation qui réponde aux besoins des clients"	"c'est améliorer l'image du laboratoire. Elle doit servir indirectement à un objectif de prescription derrière. On peut avoir une approche plus globale de la qualité, ce qui permettrait d'avoir une meilleure utilisation de différents produits sur le marché et donc améliorer le bon usage des produits"	"ça apporte de la valeur ajoutée à l'offre marketing dans sa globalité. Ça participe aussi à l'image de marque"
La relation entre offre de services et offre de produit	"2 relations : Une relation liée au produit permettant une meilleure compréhension du produit. Une autre relation plus éloignée du produit pour compléter la notoriété du labo mais dans le champ du produit"	"elle (l'offre de services) peut être liée directement au produit donc faire partie de l'offre de produit"	"Pour moi il n'y a pas de lien direct, et il ne devrait pas en avoir sinon ce n'est pas 'Beyond the pill' justement. Mais t'as un lien indirectement qui est relié par l'environnement du produit"	"c'est intimement lié. Ce n'est plus dissociable."
La réglementation française et l'offre de services	"Elle donne forcément des limites à ce qu'on peut proposer"	"on peut considérer qu'elle est stricte afin de protéger les intérêts des professionnels de santé. Pour la partie patient, il y a encore beaucoup d'efforts à faire mais ce n'est pas évident"	"J'ai l'impression que sur l'offre de services, on est pas tellement cloisonné on va dire"	"La restriction c'est notre environnement."
Le digital et l'offre de services	"Il ne faut pas vouloir faire du digital pour faire du digital"	"c'est bien si c'est pertinent qu'il y a une plus-value pour les apprenants. L'offre de services ne doit pas être essentiellement digitale. Le digital reste un support supplémentaire, il ne faut pas que le digital soit un objectif."	"Je pense que c'est pas forcément de ce qu'il y a de plus pertinent"	"Ni pour, ni contre. Le digital pour moi je le vois comme un média additionnel."
Les entreprises spécialisés dans le numérique sont indispensables pour proposer des services	"On a besoin de ces entreprises là pour nous nourrir sur les outils les plus effectifs possibles"	"ce n'est pas indispensable"	"Non. Tu peux très bien avoir des services non digitaux, ça ne doit pas être indispensable".	"C'est indispensable pour proposer des services mais c'est pas indispensable d'avoir 100 % du digital."
Les entreprises numériques et l'industrie pharmaceutique	"Moi je les vois plutôt comme des partenaires potentiels avec lesquels on peut s'associer"		"Moi je les vois comme des prestataires"	"Pour moi c'est pas des partenaires, c'est juste des prestataires."
Perception des services digitaux au sein de FK	"à long terme on se dit qu'on ne fera plus de papier et on fera que du digital. Mais on va mettre un certain temps à ce que tout le monde soit 100 % digital"	"les services qu'on a déjà en place, il y a une grosse partie non digitale, je ne vois pas pourquoi Fresenius Kabi se séparer de ça. Je ne pense pas qu'on soit sur un type d'industrie qui se peut se permettre ça et ça ne me semble pas souhaitable de toute façon"	"Nos services ne sont pas digitalisés et ils fonctionnent très bien. Le contact humain sera maintenu"	
La pérennité de l'industrie pharma sans offre de services	"je ne pense pas qu'on puisse être pérenne sans offre de services autour du produit"	"Franchement je ne vois pas comment une industrie pharma peut être pérenne sans aucun service."	"Il y a quasiment aucun labo qui pourra se différencier que par des produits révolutionnaires"	"une entreprise qui a un vrai produit d'innovation, le produit se suffit à lui-même mais c'est une infime minorité. L'offre de services est nécessaire"
L'offre de services et l'impact sur la notoriété	"si la stratégie est faite de manière qualitative et en répondant bien à des besoins, ça a un impact ouais"	"ça a un vrai impact sur l'intérêt du médicament, ça valorise tous les efforts de toute l'équipe qui travaille autour du développement d'un produit, autour de son marketing etc."	"c'est positif pour l'image de l'entreprise. Ça permet de montrer qu'au-delà du produit tu proposes quelque chose qui peut aider à accompagner soit les patients soit les professionnels de santé donc tu investies, tu dépenses de l'argent"	"Pour les professionnels de santé, l'offre de services va créer de la notoriété. Pour le patient, j'en suis pas persuadée. La plupart des services ne sont pas forcément brandés, donc t'es pas obligé de voir que c'est FK qui a proposé ce contenu"

Thèmes	R5	R6	R7	R8
Définition de l'offre de services Beyond the pill		"La compliance et l'observance patient"	"c'est donner de la valeur ajoutée sur la communication"	"c'est vital et indispensable pour l'industrie pharma."
L'objectif de cette offre pour l'entreprise	"Optimiser la communication et de la personnaliser"	"Se différencier des autres acteurs du marché."	"Faire gagner en notoriété, en image de marque."	"Développer le chiffre d'affaires, sa rentabilité et sa part de marché auprès des clients. L'objectif primaire est de trouver des axes de communication qui ont un intérêt pour tout le monde. Ça développe le marché, qui font de la légitimité, ça développe ton leadership, la notoriété de ton labo."
La relation entre offre de services et offre de produit	"on est obligé de proposer cette offre de services là qui est complémentaire à notre produit"	"C'est un package"	"Les deux sont intrinsèquement liés. L'offre de produit est dépendante de l'offre de services. Pour moi, le produit est un service en soi pour le patient"	"Complètement interconnectés d'un point de vue interorganisationnel au niveau de la société. C'est connecté mais faut trouver des méthodes pour pas que ce soit ostentatoire"
La réglementation française et l'offre de services	"ça peut poser quelques barrières de temps en temps. On est pas adapté comme l'on voudrait mais c'est pas fait pour empêcher, c'est juste pour réguler"	"On est trop cadré. La réglementation se durcit avec le temps."	"Je ne pense pas que l'ANSM soit là pour mettre des freins, on est là finalement pour travailler main dans la main. Donc il n'y a pas de contraintes particulières."	"Je dirais que la réglementation française est particulièrement stricte avec un historique"
Le digital et l'offre de services	"je trouve qu'il y a de moins en moins de digitalisation pour digitalisation"	"Je trouve ça top. Je trouve ça super bien et je pense qu'il y a de plus en plus cette volonté et les startups le font très bien."	"Ce qui est digital pour moi c'est trop tôt. Je ne suis pas sûre que ça vienne révolutionner la pharma drastiquement."	"Le digital c'est l'avenir parce que tout le monde en parle, on est tous online. Quand on voit la difficulté d'accéder aux professionnels de santé (PDS), utiliser les canaux digitaux sur lesquels sont beaucoup les PDS, c'est incontournable pour s'adresser à eux et leur faire passer des messages"
Les entreprises spécialisés dans le numérique sont indispensables pour proposer des services	"je trouve que le partenariat entre groupe IT et laboratoires est hyper intéressant et souvent une émulation qui est hyper enrichissante. L'un comprend bien les besoins de l'autre et l'autre apporte des solutions qui sont hyper innovante"	"oui"	"j'ai jamais pensé que 'ah ouais c'est révolutionnaire'. Je pense qu'ils (médecins et patients) préféreraient recevoir la visite médicale. On a encore pas mal de contraintes réglementaires et compliance sur tout ce qui est recueil de données personnes"	"c'est top. Ça dépend d'où tu te places, mais à terme ça peut être un risque"
Les entreprises numériques et l'industrie pharmaceutique	"Je les vois comme des partenaires. On a des business models très différents mais des business qui ne se chevauchent pas. Si on s'associe, c'est pour aller dans une direction commune qui rapporte aux 2 parties"	"Avoir des partenariats avec des startups ça pourrait être bien pour co-construire des choses"	"Je les vois comme des futurs partenaires. Ces agences ont l'offre de service mais n'ont pas l'offre de produit à côté"	"ça dépend comment tu te positionnes. C'est une opportunité et un risque"
Perception des services digitaux au sein de FK	"je pense que c'est chez FK on gagnerait à se remettre en vrai partenariat avec un vrai groupe digital. Moi je verrais ça plutôt d'un bon œil. On va arriver en 2020 il faut passer la marche supérieure pour moi"	"il faut faire la combinaison des deux mais on va cranter sur le digital. Je pense que les utilisateurs finaux n'adhéreront jamais au digital. On ne fera jamais plus de petit papier"	"Je trouve qu'on est en train de prendre un virage depuis 5/10 ans chez FK et ça reste toujours compliqué. On est encore sur des accompagnements plutôt simples. Je ne suis pas sûre que ça vienne révolutionner mon marché."	"Je pense que dans 5 à 10 ans, FK sera bien équipé au niveau digital. FK fait parti des boites qui sauront tirer profit de ça. Mais on est encore trop loin des aspects digitaux donc c'est pas pour tout de suite"
La pérennité de l'industrie pharma sans offre de services	"Si elle n'a pas d'offre de services, faut qu'elle ait une offre de produits hyper différenciante et limite incontournable. Il faut se différencier des autres labos avec de la personnalisation"	"On est dans des marchés trop compétitifs. Il faut se différencier et c'est valable pour toutes les dimensions commerciales"	"le produit peut très bien vivre sans l'offre de services à la condition qu'elle soit exceptionnelle"	"si t'as des produits innovants, oui c'est pérenne car soit tu es la seule à apporter cette offre de produit, soit tes produits sont très différenciants avec une forte valeur ajoutée."
L'offre de services et l'impact sur la notoriété	"je trouve que ça se répercute vachement sur la communication globale et sur la perception qu'ont les professionnels de santé du labo. Quand un patient voit qu'un laboratoire l'aide dans sa prise en charge thérapeutique quotidienne avec des services, il y a une image hyper positive qui s'en dégage."	"Si tu fais plaisir sur des offres que tu proposes mais qui sont vraiment à forte valeur ajoutée, tu vas pouvoir avoir une marge de manœuvre qui sera beaucoup plus grande que des acteurs pour lesquels la molécule est sympa mais les services à côté qui ne suivent pas"	"c'est la visibilité"	"ça a un bon impact sur la notoriété et la légitimité du laboratoire. La notoriété passe par la qualité de ton produit, la qualité de ton service de ta société, et tout ce qui tu proposes à lui, médecin, pour son patient à côté du médicament. Pour moi ça marche tout ensemble."

La stratégie 'Beyond-the-pill' : vers un nouveau business model

Au cours des dernières années, le renforcement de la **stratégie 'beyond-the-pill'** par les **industries pharmaceutiques** a considérablement modifié leur **business model**. Cette initiative est principalement due à de nombreux facteurs, notamment aux **contraintes économiques et politiques** avec l'augmentation des coûts des thérapies et la pression croissante sur le prix des anciens médicaments ; **épidémiologiques** avec la hausse des maladies chroniques qui nécessitent un accompagnement au long cours. De plus, l'**essor du numérique** joue un rôle important dans l'**écosystème de santé**, et plus actif dans la prise en charge des patients et de leur maladie. Cela permet donc d'obtenir un **avantage concurrentiel** et indirectement dans le développement du chiffre d'affaires. Mais le passage d'une **communication produit** vers une approche centrée sur le patient avec de nouveaux partenaires du système de santé peut être un frein sur le plan financier, organisationnel et social. La **collaboration**, le **management interne** et l'**implication des clients** font parti des éléments clés de la première étape de préparation en amont, afin de réussir une bonne implémentation et d'assurer un **retour sur investissement** positif.

Mots-clés : stratégie ; beyond-the-pill ; industrie pharmaceutique ; business model ; contraintes économiques et politiques ; contraintes épidémiologiques ; essor du numérique ; écosystème de santé ; avantage concurrentiel ; communication produit ; collaboration ; management interne ; implication des clients ; retour sur investissement

'Beyond-the-pill' strategy : towards a new business model

In recent years, the strengthening of the '**beyond-the-pill**' strategy by the **pharmaceutical industries** has significantly changed their **business model**. This initiative is mainly due to many factors, including **economic and political constraints** with rising costs of therapies and increasing pressure on the price of old drugs ; **epidemiological** with the rise of chronic diseases that require long-term support. In addition, **digital boom** plays an important role in the **health ecosystem** and is more active in the care of patients and their disease. This allows to obtain a **competitive advantage** and indirectly in the development of the turnover. But moving from **product communication** to a patient-centered approach with new partners in the health system can be a financial, organizational and social hurdle. **Collaboration**, **internal management** and **customer involvement** are key elements of the first stage of preparation upstream, to achieve a successful implementation and ensure a positive **return on investment**.

Keywords: strategy; beyond-the-pill; pharmaceutical industry; business model; economic and political constraints; epidemiological constraints; digital boom; health ecosystem; competitive advantage; product communication; collaboration; internal management; customer involvement; return on investment