

Primes : quali ou quanti ?

En matière de rémunération variable, la fin ne justifie pas les moyens, mais les moyens utilisés annoncent la fin d'une période « tout chiffres d'affaires ».

Récompenser la performance, oui ... mais laquelle ?

Tous les laboratoires pharmaceutiques ont pour mission : préserver et améliorer la santé. Ils souhaitent réaliser des bénéfices ... si ce qu'ils proposent répond aux besoins de leurs clients pour améliorer la qualité de vie des patients. Afin de répondre à leur exigence d'amélioration, ils investissent un budget important dans la recherche.

Pour que ces entreprises puissent remplir leurs missions, elles doivent être performantes économiquement. Les ressources les plus précieuses étant les hommes et les femmes, les entreprises pharmaceutiques souhaitent également récompenser l'engagement et les performances de leurs collaborateurs.

La période « tout chiffres d'affaires »

L'industrie pharmaceutique est certainement le secteur le plus « riche » et le plus « gâté » en termes d'indicateurs de performances. Dans aucun autre domaine vous disposez de manière aussi détaillée des données de la concurrence ! C'est la raison qui a rendu possible de créer des systèmes de primes « justes », simples et transparents, gérables et gagnant-gagnant, basés uniquement sur les indicateurs quantitatifs de résultats en ligne avec les objectifs chiffres d'affaires de l'entreprise.

La crispation autour des résultats a certainement induit l'utilisation

de certains moyens considérés aujourd'hui comme inacceptables !

La loi DMOS, la charte de la visite médicale, avec ses avenants, le décret « Sunshine Act », sont autant de modifications législatives et réglementaires qui concernent les outils employés par les laboratoires et les visiteurs médicaux pour la promotion des médicaments auprès du corps médical. La visite médicale a aujourd'hui obligation de favoriser la qualité du traitement médical dans le souci de promouvoir le bon usage du médicament et d'éviter le mésusage du médicament, de ne pas occasionner de dépenses inutiles et de participer à l'information des médecins.

La visite médicale modernisée

Dans cet environnement de plus en plus réglementé, il est urgent de moderniser la visite médicale. Le Leem, avec ses différents comités, y participe très activement. L'Aqim (Association pour la qualité de l'information médicale) a créé, en 2007, un observatoire de la visite médicale, l'Obsaqim. L'une des modernisations proposées est celle de la rémunération des visiteurs médicaux, qui tiendrait moins compte des performances commerciales que des critères de qualité.

Motiver pour orienter l'action

La finalité de la rémunération variable est de motiver les collaborateurs dans le sens des performances attendues à court terme par l'entreprise. Du point

de vue de l'entreprise, il s'agit donc d'« acheter » de la motivation.

Cette dernière est ce qui nous pousse à agir. Le mobile de nos actions est de satisfaire nos besoins. Les besoins et les attentes des salariés ont évolué au fil des transformations du marché du travail. Comme besoins exprimés par nos collaborateurs : retrouver du sens et de la qualité dans l'exercice de leur métier, avoir le sentiment de progresser (personnellement et professionnellement), se concentrer sur le chemin qui mène vers les résultats avec une sécurisation de toutes les étapes et prendre du plaisir dans leur job. C'est la façon dont on réalise l'activité et le niveau d'exigence qu'on se fixe qui sont les principales sources de plaisir.

Sans suivre le chemin de GSK, qui a décidé de supprimer les objectifs individuels fixés à ses forces de vente, il semble important et efficace d'introduire du qualitatif dans la rémunération variable pour motiver ses troupes !

La qualité ferait donc vendre ?

En tant que formateur, j'anime régulièrement des formations de vente dans des entreprises hors pharma, et je constate que parfois les résultats ne représentent que 30 % du système de primes !

« Sur les dispositifs de primes hors pharma, il n'est effectivement pas rare qu'ils intègrent des parts significatives sur autre chose que le R/O des ventes. La démarche est

« Quand les vents
du changement soufflent,
certains construisent
des abris et d'autres
des moulins »
Proverbe chinois

en général de se focaliser sur deux grandes familles d'indicateurs de performance : rentabilité (respect des conditions commerciales) et indicateurs précurseurs et prédictifs de la performance économique (transversalité et comportements collaboratifs en interne, maîtrise et connaissance des offres, satisfaction clients...) » précise Éric Mallet, directeur associé Primeum, spécialiste de la rémunération variable.

Besoin d'inciter à la qualité d'exécution des missions. Comment faire ?

Tout d'abord définir les domaines clés de résultats pour le métier de visiteur médical. Ensuite, pour chaque domaine clé, déterminer les standards de performance de manière SMART. Ces standards vont concerner les résultats et les conditions de réalisation.

En terme de modernisations, on peut réfléchir à :

– L'orientation client (au lieu de l'orientation produit). S'intéresser réellement à la satisfaction de nos clients en termes de service et de bénéfice apporté. Définir ce qui est réellement important et fondamental pour eux. Imaginer les moyens (en respectant le cadre législatif et réglementaire) pour y apporter de la valeur ajoutée.

– Les savoir, savoir-faire et savoir-être du VM. Ces trois aspects vont impacter très fortement la qualité

des interactions avec nos clients. Déterminer les standards en termes de connaissances, compétences relationnelles, comportements et attitudes. Identifier et mettre en place les formations pour que tous les VM répondent aux standards !

– La conception et la mise en œuvre du plan d'actions. Déterminer les fondamentaux de la démarche des actions de promotion.

Vous aurez ainsi défini le cadre de l'exigence de l'entreprise. Une des principales sources de plaisir et de satisfaction !

Mesurer la qualité d'exécution des missions

Les données disponibles :

- En terme d'orientation client, certains laboratoires réalisent de manière ponctuelle des enquêtes auprès d'un panel de médecins pour évaluer la satisfaction client. L'Obsaqim propose deux indices de la qualité perçue par les médecins (+30000) :

➤ un indice Aqim qualité VM

(17 critères),

➤ un indice Aqim qualité produits (7 critères),

- La conception et la mise en œuvre du plan d'actions ont déjà fait l'objet de beaucoup de réflexions en matière d'indicateurs mesurables. Souvent ont été construites des « usines à gaz », impossibles à piloter par le manager. Mais difficile ne veut pas dire impossible. L'enjeu de cette partie de la mission vaut sûrement l'apport d'expertises externes pour trouver des solutions.

- En termes de connaissances, comportements et attitudes, la mesure devient possible à condition de déterminer très précisément les standards. Certains comportements et actions sont à mettre en œuvre

de manière spécifique pendant une période donnée. Une opportunité pour en faire des indicateurs pour le système de primes. Une opportunité également de solliciter les collaborateurs (managers et VM) pour échanger et s'engager sur des objectifs précis.

L'implication managériale et l'animation du système de primes

Le plus souvent, le DR n'est pas à l'origine de la conception des dispositifs. C'est pourtant lui qui doit le faire vivre comme un levier de la motivation. Il doit le soutenir et l'animer.

Si nous souhaitons changer nos systèmes de primes vers un dispositif équilibré entre quantitatif et qualitatif qui motive, faisons aussi appel à nos ressources les plus précieuses : nos collaborateurs. Demandons-leur leur avis et sollicitons les DR pour des propositions innovantes. Construisons ensemble notre avenir et nos succès.

Gerlinde WILLEMS

gerlinde.willems@gerlifo.com

Sources et Références :

– *Le nouvel économiste, Management et ressources humaines*, 07/05/2014, M Varasson

– *Les enjeux des systèmes de primes* : tribune-conseil.sales-way.com

– *Rémunération variable*, Wikipedia

– *Entretien avec Eric Mallet*, directeur associé Primeum, Spécialiste de la rémunération variable

– <http://www.aqim.fr/outil-obsaqim/>

– *Le Quotidien du médecin, Le Leem veut moderniser la visite médicale*, 01/03/2013

– *Pharmanalyses ; Visite médicale : vers un nouveau modèle*, 06/01/2014, JJ Cristofari

– *Comment trouver le leader en vous*, Dale Carnegie

GERLIFO
FORMATION & COACHING
Vos forces, en équilibre