

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels



**Smart Pharma
Consulting**

PAR & PAS

- Outils de planification et de pilotage
des forces de ventes -

**Bonnes Pratiques
(Extraits – Séminaire de Formation)**

Septembre 2016

Les PAR et les PAS sont des outils de planification de l'activité qui, pour être efficaces, doivent s'accompagner d'outils de pilotage quantitatifs et qualitatifs

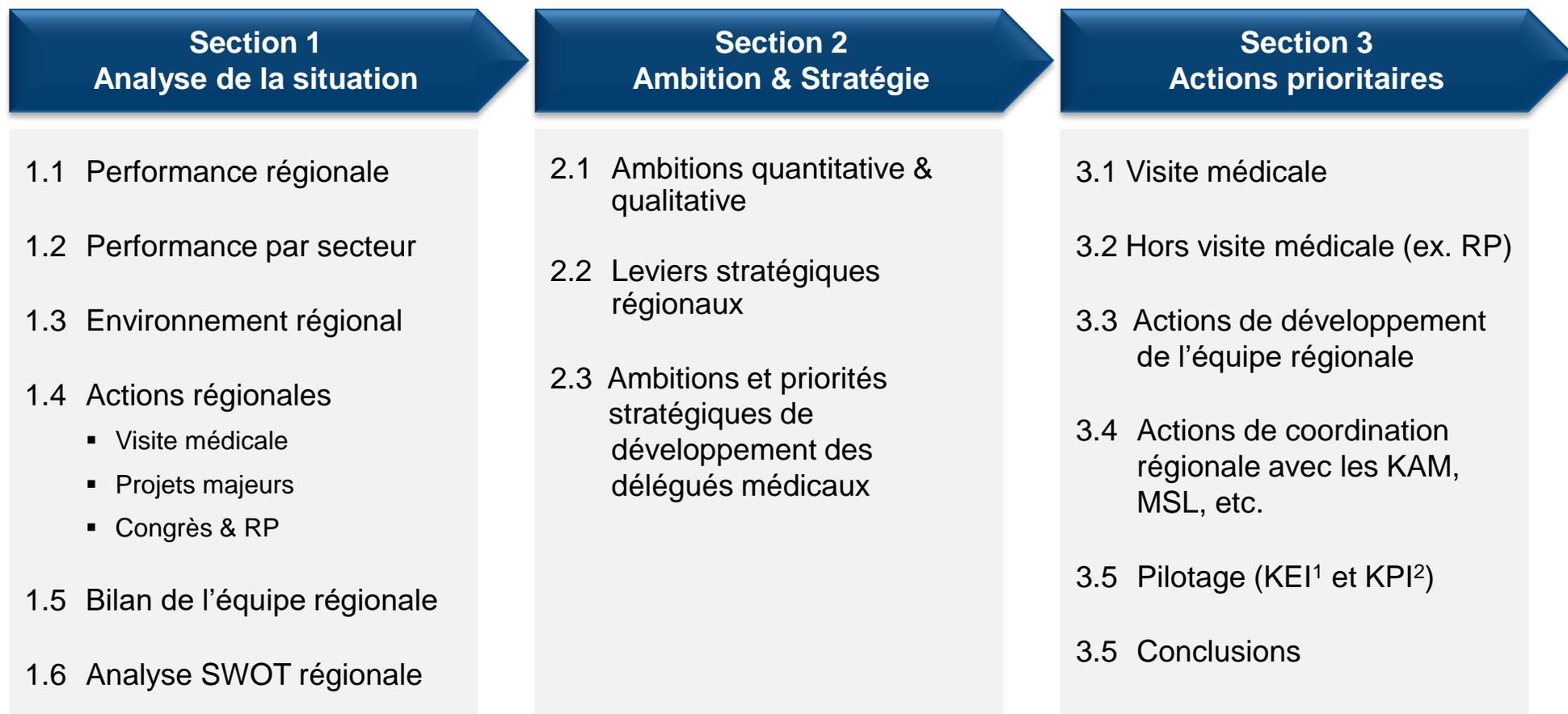
Introduction

- Les Plans d'Actions Régionaux (PAR)¹ & les Plans d'Actions Sectoriels (PAS)¹ réalisés par les directeurs régionaux et les délégués médicaux ont pour objectif de les aider à définir leurs priorités en termes d'activités, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif
- Les PAR & PAS sont classiquement composés de trois sections :
 - L'analyse de la situation
 - La définition d'une ambition et des priorités stratégiques pour l'atteindre
 - La déclinaison de ces priorités stratégiques en actions
- Nous avons toutefois identifié quelques pistes d'amélioration concernant les PAR et les PAS :
 1. Une meilleure structuration du plan : mieux articuler les différentes sections pour créer une suite logique
 2. Le renforcement de la qualité des analyses de la situation : mieux comprendre ce qui se passe
 3. S'assurer que les priorités stratégiques et que les actions correspondantes permettent d'atteindre l'objectif fixé pour la région ou le secteur
 4. Faire du plan, un outil « vivant » et non figé, servant de « feuille de route » au cours de l'année
- La méthode, les concepts et les outils innovants proposés dans ce document permettent d'améliorer l'utilité et l'efficacité des PAR et des PAS réalisés par les forces de ventes

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les PAR comprennent une partie consacrée à l'équipe régionale dans chacune de leurs trois sections

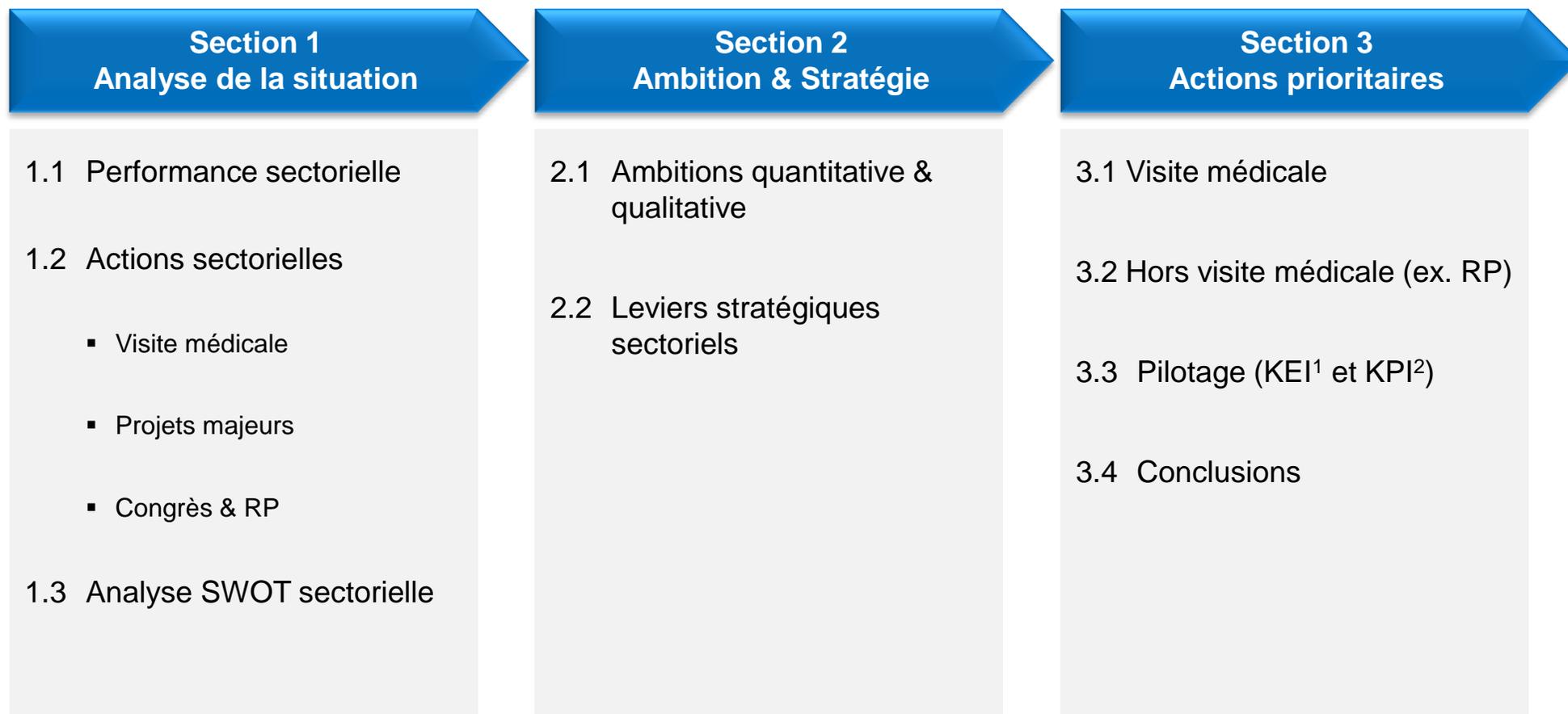
Structure des PAR



Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les PAS sont également structurés en trois parties : l'analyse de la situation, la définition de l'ambition, des priorités stratégiques et des actions correspondantes

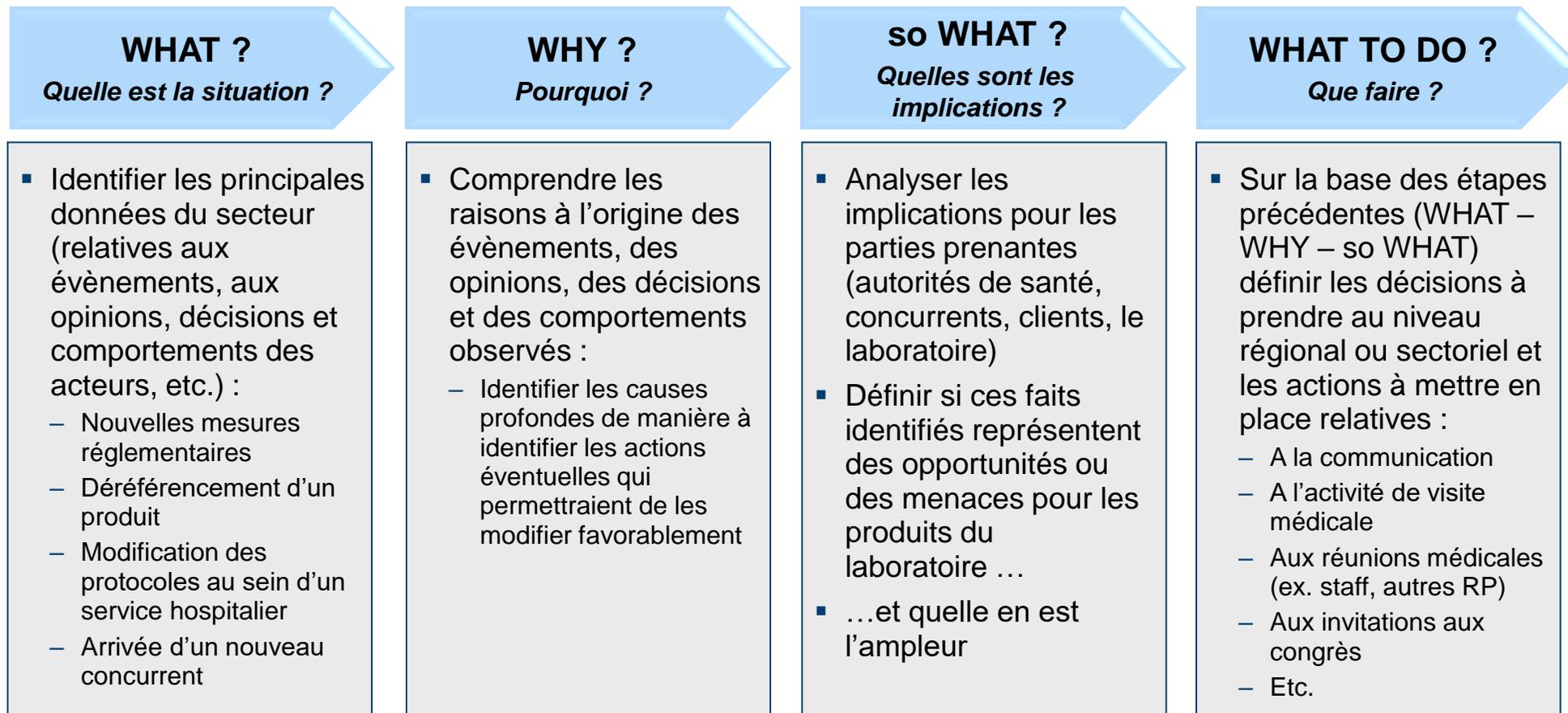
Structure des PAS



Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

L'approche des 4 W permet de prendre des décisions fondées sur l'identification et l'analyse des faits, ce qui permet d'en améliorer la pertinence et donc l'impact

Méthode analytique des 4W : Principe



Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Il importe de tenter d'expliquer les raisons qui sous-tendent la performance et de ne pas se contenter de décrire ce qui est observé

Application de la méthode analytique des 4W (exemple d'un PAR)¹

Illustratif

Produit X (unités)	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total unités	Total R/O unitaires (%)	Total CA (K€)
France							
Région*							
Secteur** 1							
Secteur 2							
Secteur 3							
Secteur 4							
Secteur 5							
Secteur 6							
Secteur 7							

Points clés (What ?)	Explications (Why ?)	Implications sectorielles (so What ?)
<ul style="list-style-type: none"> Indiquer les éléments marquants relatifs à la performance des produits du laboratoire Souligner la performance de la région par rapport aux autres régions et à la France Souligner la performance de certains secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Préciser les facteurs explicatifs de la performance régionale et sectorielle des produits du laboratoire, en étayant à l'aide d'éléments factuels et robustes 	<ul style="list-style-type: none"> Indiquer les enjeux de ces éléments marquants pour la région et ses secteurs : quelles sont les principales menaces et opportunités et leur importance sur la performance à venir des produits du laboratoire

L'analyse SWOT résume les capacités de l'entreprise à faire face aux évolutions de l'environnement sur la région ou le secteur

Analyse SWOT : Définition

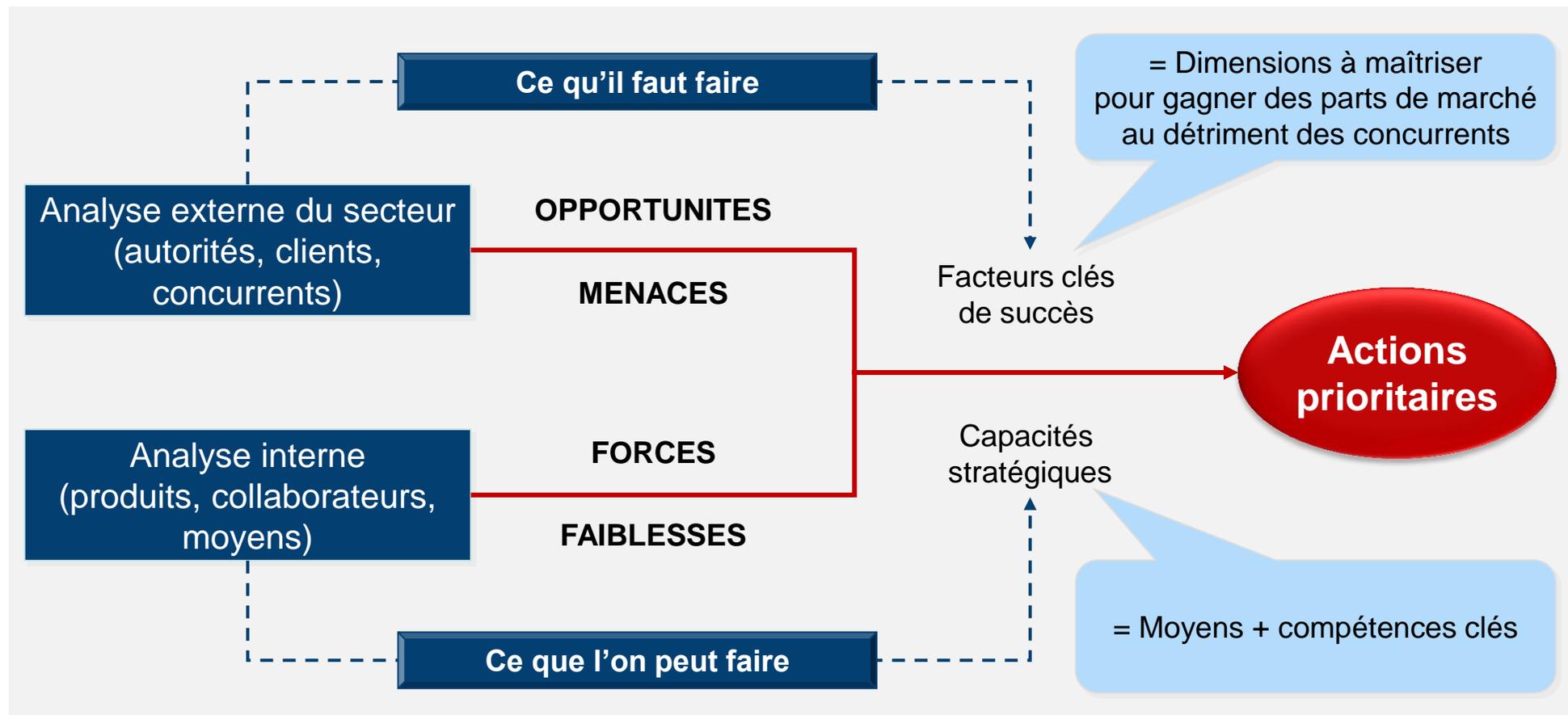
- L'Analyse SWOT est l'acronyme de :
 - **S**trengths pour Forces
 - **W**eaknesses pour Faiblesses
 - **O**pportunities pour Opportunités
 - **T**hreats pour Menaces

- Il s'agit d'une synthèse analytique de la situation régionale ou sectorielle qui permettra de définir les leviers stratégiques prioritaires régionaux ou sectoriels

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

La mise en regard des capacités de l'entreprise et des facteurs clés de succès permettent de déduire les actions prioritaires

Analyse SWOT : Principe



Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les opportunités et menaces sont relatives aux événements régionaux ou sectoriels qui peuvent avoir un impact sur la performance des produits du laboratoire

Analyse SWOT : Opportunités et menaces du secteur (1/3)

- Quels événements **sectoriels** ou **régionaux** (actuels ou attendus) peuvent avoir un impact :
 - Positif = Opportunité
 - ou
 - Négatif = Menace(de façon exclusive ou non) sur la performance de l'entreprise et de ses produits ?
- Les changements régionaux ou sectoriels résultent des modifications d'opinion, de décision et de comportement des acteurs qui constituent l'environnement :
 - Les autorités / payeurs
 - Les clients
 - Les concurrents

} L'impact de l'évolution de l'opinion, des décisions et du comportement des acteurs est-il positif ou négatif ?

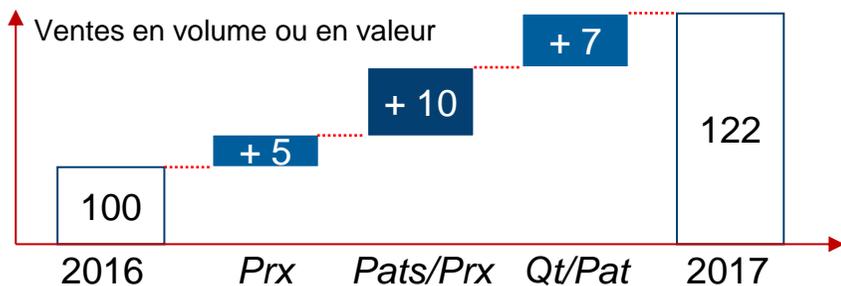
Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

La dynamique du marché dépend de l'impact des acteurs sur ses 3 déterminants et l'enjeu pour le laboratoire est de parvenir à l'exploiter mieux que ses concurrents

Analyse SWOT : Opportunités et menaces du secteur (2/3)

Taille du marché

- La taille du marché dépend de 3 déterminants :
 - **L'offre de soins** : nombre de prescripteurs (Prx) [et/ou d'établissements clients]
 - **La consommation des soins** : nombre de patients par prescripteur (Pats/Prx)
 - **L'observance des soins** : quantités prescrites et/ou achetées par patient (Qt/Pat)



Dynamique du marché

- La dynamique du marché dépend de l'opinion, des décisions et du comportement des acteurs au niveau régional ou sectoriel :
 - **Autorités / payeurs**
 - **Clients**
 - **Concurrents**

selon qu'ils facilitent ou qu'ils entravent le développement du marché en agissant sur ses trois déterminants

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Seules les principales opportunités ou menaces seront retenues puis classées par ordre décroissant d'importance

Analyse SWOT : Opportunités et menaces du secteur (3/3)

Opportunités	<i>Importance relative¹</i>
<p><i>Quels changements régionaux ou sectoriels sur le marché sont susceptibles de vous avantager ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Autorités : remboursement, nouvelle indication, campagne d'information, etc.▪ Clients : fidélité des prescripteurs au 1^{er} entrant, etc.▪ Concurrents : perte de brevet, retrait du marché, réduction des investissements, etc.	

Menaces	<i>Importance relative¹</i>
<p><i>Quels changements régionaux ou sectoriels sur le marché sont susceptibles de vous désavantager ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Autorités : baisse de prix, déremboursement, action des DAM¹, charte de la VM, etc.▪ Clients : prescription en 2^{ème} intention, etc.▪ Concurrents : nouveaux entrants, augmentation des investissements, etc.	

Facteurs clés de succès

Spécificités sectorielles ou régionales qu'il convient de mieux maîtriser que les concurrents pour les surpasser dans l'exploitation des réservoirs de croissance

¹ Notation de 5 = importance très élevée à 1 = importance limitée

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Seules les principales forces ou faiblesses seront retenues puis classées par ordre décroissant d'importance

Analyse SWOT : Forces et faiblesses de l'entreprise sur le secteur (2/2)

Forces	<i>Importance relative¹</i>	Faiblesses	<i>Importance relative¹</i>
<p><i>Quels sont les avantages absolus et relatifs par rapport aux concurrents ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Produit : caractéristiques, indications, etc.▪ Promotion : médico-marketing, ventes▪ Prix : niveau de prix, remboursement▪ Distribution : indirecte vs. directe, remises, etc.▪ Services : services auprès des autorités, des payeurs, des institutionnels, des patients, des professionnels de santé, etc.▪ Réputation : image de marque, réactivité, efficacité, niveau de séniorité, satisfaction des employés au travail, connaissance clients, etc.		<p><i>Quels sont les désavantages absolus et relatifs par rapport aux concurrents ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Produit : caractéristiques, indications, etc.▪ Promotion : médico-marketing, ventes▪ Prix : niveau de prix, remboursement▪ Distribution : indirecte vs. directe, remises, etc.▪ Services : services auprès des autorités, des payeurs, des institutionnels, des patients, des professionnels de santé, etc.▪ Réputation : image de marque, réactivité, efficacité, niveau de séniorité, satisfaction des employés au travail, connaissance clients, etc.	

Position concurrentielle

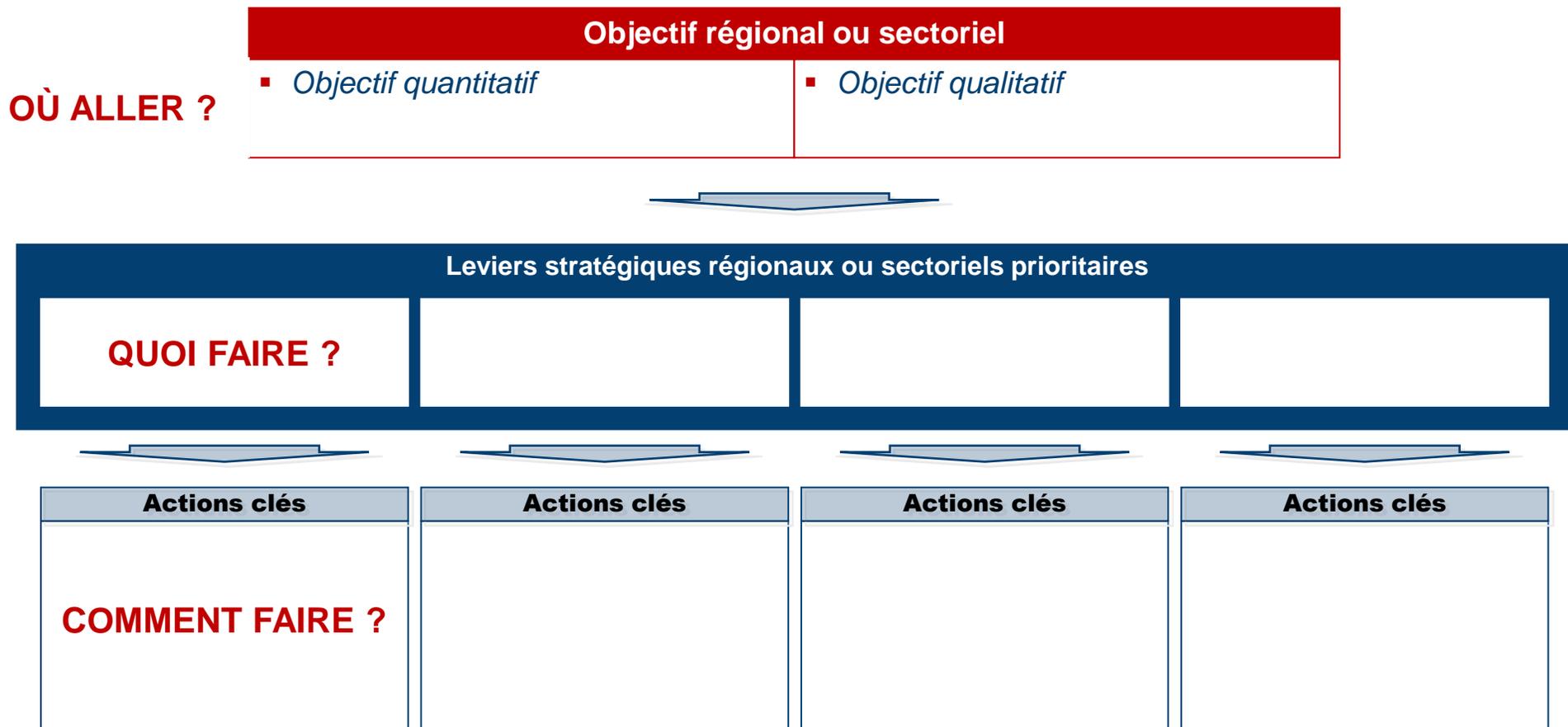
La position concurrentielle de l'entreprise et de ses produits par rapport à ses principaux concurrents au niveau régional ou sectoriel

¹ Notation de 5 = importance très élevée à 1 = importance limitée

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

La carte stratégique régionale ou sectorielle résume en une page l'objectif, les leviers stratégiques prioritaires et les actions clés correspondantes

La carte stratégique régionale ou sectorielle



Il est important d'énoncer clairement les objectifs (ambitions) et de s'assurer qu'ils sont bien conformes à l'acronyme SMART

Formulation d'un objectif (ambition)

- **S**pécifique : L'objectif doit être défini pour chaque collaborateur et ne pas dépendre d'éléments dont ce dernier n'a pas la maîtrise
- **M**esurable : Les indicateurs chiffrés doivent être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur
- **A**mbitieux : Il doit cependant être acceptable / accepté par le collaborateur
- **R**éaliste : Il doit être réajusté si le contexte change
- **T**emporellement défini : Il doit s'inscrire dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires

La stratégie choisie permettra d'atteindre l'objectif fixé en renforçant la préférence des clients aux marques promues par la mise en œuvre d'actions spécifiques

Définition d'une stratégie

- La stratégie est un choix d'orientations prioritaires qui s'inscrivent dans la durée
- Au périmètre de la région ou du secteur, les **priorités stratégiques** seront de 4 types :
 1. Des Opportunités à saisir
 2. Des Menaces contre lesquelles se défendre
 3. Des Forces sur lesquelles capitaliser
 4. Des Faiblesses à corriger
- En fonction de la stratégie choisie, les actions correspondantes seront mises en œuvre et des moyens associés mobilisés
- D'une manière générale, la **stratégie** choisie doit **contribuer à renforcer** la **préférence** des « clients » aux **marques promues** par les délégués médicaux de manière à **accroître** la **part de marché** au détriment des concurrents

Le Brand Preference Mix ou BPM est un cadre conceptuel qui permet d'identifier les leviers de la préférence les plus pertinents pour les marques

Le « *Brand Preference Mix*¹ » : Comment renforcer la préférence ?

Le cadre conceptuel



- Une majorité des prescripteurs utilisent plusieurs produits de marques différentes pour traiter une même pathologie
- De ce fait, il est essentiel de renforcer la préférence des médecins à sa marque
- Pour ce faire, les laboratoires doivent optimiser leur Brand Preference Mix :
 - La qualité perçue des attributs de leur produit
 - La qualité perçue des services associés au produit ou à la pathologie traitée qui sont proposés et fournis aux médecins
 - La réputation du laboratoire
- Il importe que les prescripteurs fassent le lien entre les 3 composantes du mix préférentiel

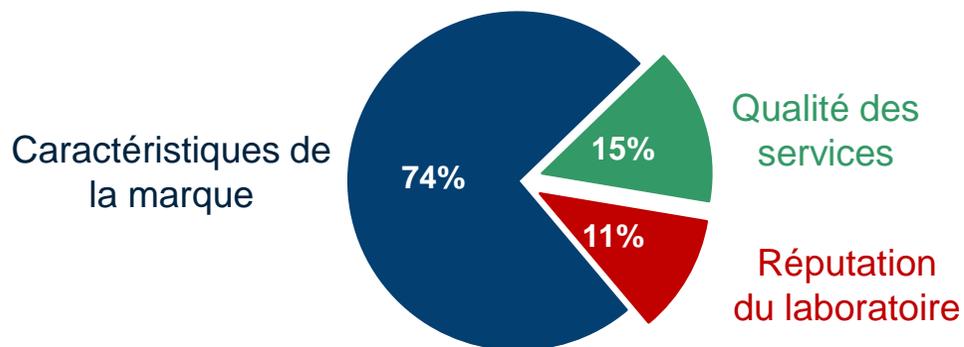
Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Le Brand Preference Mix Index mesure la préférence à la marque sur chacune des composantes du mix de la préférence, dans le temps et par rapport aux concurrents

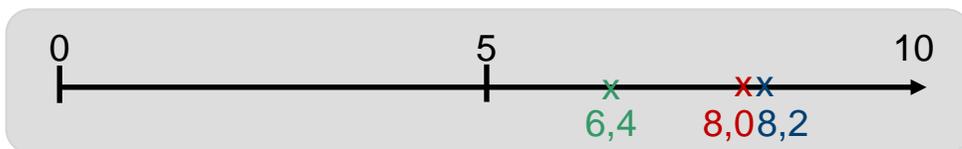
Le « Brand Preference Mix¹ » : Comment mesurer la préférence ?

Illustratif

Brand Preference Mix Index



Echelle visuelle analogique



Calcul du
BPM Index



$$(74\% \times 8,2) + (15\% \times 6,4) + (11\% \times 8,0) = 7,9$$

- Le Brand Preference Mix Index (BPM Index) est un outil qui permet d'évaluer le degré de préférence des « clients » et notamment des médecins aux marques selon :
 - L'importance relative de ses 3 composantes
 - L'évaluation de celles-ci sur une échelle de 0 à 10
- Le BPM Index peut être défini par médecin, par indication, par forme, etc.
- Il mesure la perception des médecins :
 - A un moment donné
 - Son évolution dans le temps
 - Sa valeur vs. les marques concurrentes
- Le BPM Index peut être utilisé par les visiteurs médicaux auprès des médecins qu'ils visitent
- L'approche BPM permet également de :
 - Comprendre les déterminants (raisons) qui motivent l'évaluation des médecins
 - Définir les actions / messages qui permettraient de d'améliorer l'appréciation des marques par médecin

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les visiteurs médicaux peuvent, à l'aide d'un guide d'entretien et / ou d'un support sur iPad, appliquer pour chacun de leurs médecins ciblés l'approche BPM

Le « Brand Preference Mix¹ » : Comment appliquer le concept ?

Illustratif

PROGRAMME D'AMELIORATION DE LA QUALITE
QUALITE DU PRODUIT

5. Dans le cadre de la prise en charge du patient, quel degré d'importance accordez-vous à la prise en charge de la maladie :
 élevée moyenne basse

6. Comment évaluez-vous le produit en termes... [0= opinion très négative et 10= opinion très positive]
a) ...d'efficacité
b) ...de tolérance
c) ...de facilité d'utilisation – sa forme galénique – ses dosages

Globalement

PROGRAMME D'AMELIORATION DE LA QUALITE
SERVICES ASSOCIES AU PRODUIT

8. Comment évaluez-vous les services médecins & patients associés à ce produit en termes...
a) ...de diversité ?
b) ...d'intérêt ?
c) ...de qualité d'exécution ?

Médecins Patients

Globalement ?

9. Sur chacune de ces dimensions, estimez-vous que les services associés à ce produit sont : meilleurs – identiques – moins bien que ceux associés à ses concurrents.

PROGRAMME D'AMELIORATION DE LA QUALITE
IMAGE LABORATOIRE

1. Comment évaluez-vous l'image du laboratoire ? [0= opinion très négative et 10= opinion très positive]

2. Pour quelles raisons ?

3. Estimez-vous que l'image du laboratoire est :
 Meilleure Identique Moins bonne que les autres laboratoires en néphrologie

4. Que nous recommandez-vous de faire pour améliorer notre image ?

- Les expériences de mises en place de l'approche BPM montrent que :
 - Le taux d'acceptation des médecins est très élevé (>96%)
 - La très grande majorité des médecins trouvent l'approche originale et intéressante
 - Les délégués trouvent la démarche utile pour améliorer leur connaissance et leur compréhension individuelles de chacun de leurs médecins
- Cette approche peut / doit idéalement être utilisée comme un outil mis à la disposition des forces de ventes pour améliorer leur efficacité
- L'analyse par les équipes marketing de l'ensemble des informations collectées par les délégués permet :
 - D'affiner / de déterminer les actions / messages qui seront les plus susceptibles...
 - ... de renforcer la préférence des médecins à leur marque

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Le BPM Index permet de suivre la performance de chaque marque sur chacune des composantes du Brand Preference Mix et ce, jusqu'au niveau de chaque prescripteur

Le « Brand Preference Mix » : Les bénéfiques

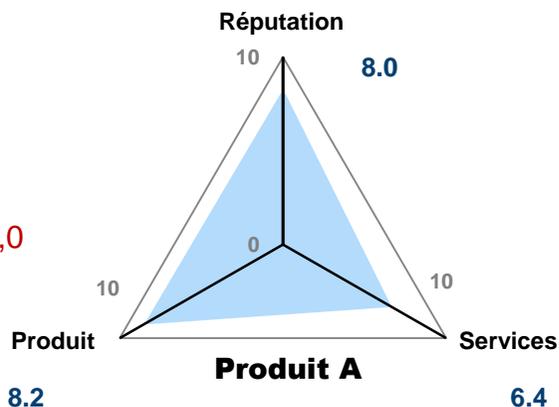
Illustratif

Cartographie

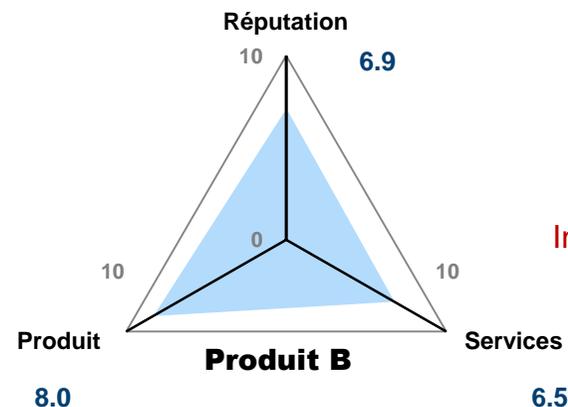
Asthme

Hypercholesterolemie

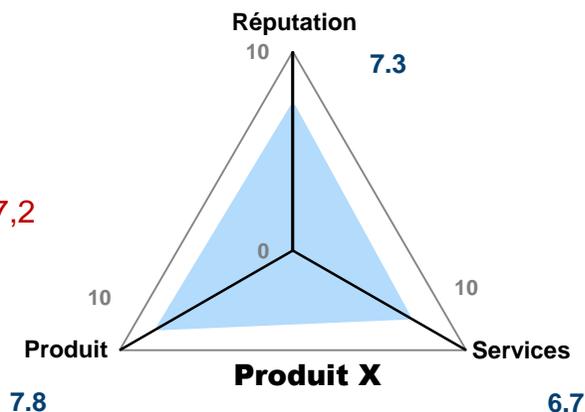
BPM
Index* = 8,0



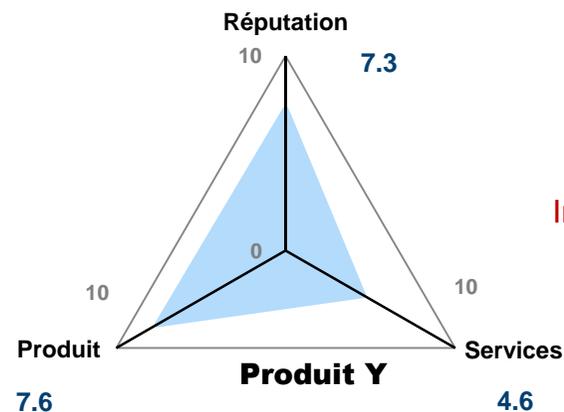
BPM
Index* = 7,7



BPM
Index* = 7,2



BPM
Index* = 7,1



* Le score moyen de la marque sur chacune des composantes du Brand Preference Mix est pondéré par l'importance relative que lui accordent les répondants

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Il importe de décrire précisément la cible, le responsable, l'action, son objectif, le coût associé, les indicateurs de performance et l'effet attendu supportant la stratégie

Tableau de synthèse des activités prioritaires

Cibles Nature et nombre	Responsible	Description de l'action	Objectif(s) de l'action	Budget	Indicateur de mesure de la qualité d'exécution (KEI) ¹	Effet attendu	Effet observé
						Indicateur de mesure de la performance (KPI) ²	
Hôpitaux		▪ Compléter	▪ Compléter	X k€	▪ Compléter		
Spécialistes		▪ Compléter	▪ Compléter		▪ Compléter		
MG		▪ Compléter	▪ Compléter		▪ Compléter		
Pharmaciens		▪ Compléter	▪ Compléter		▪ Compléter		

Définir les projets majeurs, indiquer la cible concernée, l'objectif recherché, décrire brièvement, préciser les coûts associés, les indicateurs de mesure de l'atteinte de l'objectif et de l'effet de l'action

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les délégués médicaux et les directeurs régionaux peuvent utiliser des fiches d'évaluation de leurs actions prioritaires pour en améliorer la qualité d'exécution

Fiche d'évaluation détaillée des actions prioritaires

Illustratif

Description du projet		Objectif du projet				Région / Secteur		
						Cible		
Etapas clés de la mise en œuvre		Principaux obstacles / facteurs clés de succès		Timing	Coût	Bénéfices observés / attendus		
•		•				Pour les patients	Pour les professionnels de santé	Pour le produit en région
Faisabilité		Indicateurs de mesure de la qualité d'exécution (KEI) ¹		Indicateurs de mesure de la performance (KPI) ²		Recommandations relatives au déploiement		
Technique		•		•				
Légale								
Financière								

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Pour chaque action envisagée, il est nécessaire de définir un objectif clair, une cible précise et des indicateurs de mesure de la qualité d'exécution et de la performance

Indicateurs de suivi d'activité (KEI¹) et de suivi de performance (KPI²)

Illustratif

1 Quel est l'objectif de l'action ?	2 Quelle est la cible de l'action ?	3 Quels sont les standards de qualité de l'action (KEI) ?	4 Quel est l'impact attendu de l'action (KPI) ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer ou renforcer la notoriété ▪ Obtenir le support d'un KOL ▪ Créer de l'intérêt ▪ Développer la préférence ▪ Augmenter la part de prescriptions ▪ Améliorer le dépistage ▪ Améliorer l'adhésion et la persistance des patients ▪ Renforcer le bon usage ▪ Limiter la substitution illégale ▪ Faire référencer le produit ▪ Affiner le profil des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Médecins (ex. : leaders d'opinion, spécialistes hospitaliers, mixtes, libéraux, ou généralistes) ▪ Infirmières (hospitalières ou libérales) ▪ Pharmaciens et distributeurs (ex. : pharmaciens officinaux ou hospitaliers, grossistes) ▪ Associations (de médecins, de pharmaciens, de patients) ▪ Sociétés savantes ▪ Autorités de santé nationales et régionales (ex. : ANSM, HAS, CEPS, ARS, OMEDIT) ▪ Payeurs nationaux et locaux (CNAM, CPAM, Assureurs privés) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de la cible visée ▪ % de la cible exposée ▪ % de la cible impactée ▪ % de la cible ayant une opinion positive de l'action menée : <ul style="list-style-type: none"> – Utilité – Qualité d'exécution – Quantité / régularité ▪ Délai de mise en œuvre effectif / délai prévu ▪ Coût effectif / budget prévu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de notoriété (ex. : <i>top of mind</i>, notoriété spontanée, notoriété assistée, etc.) ▪ Taux de mémorisation des messages clés ▪ Evolution du Brand Preference Mix (BPM) Index ▪ Gain de part de prescriptions ▪ Évolution des ventes ▪ Évolution du nombre d'initiations de traitement ▪ Évolution des profits (en €) ▪ % d'hôpitaux référençant le produit ▪ Evolution des prescriptions de sortie ▪ Retour sur investissement

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les cartes d'identité par établissement hospitalier aident à mieux connaître et comprendre les processus de référencement et les facteurs de prescription

Carte d'identité par établissement : Exemple du produit ABC

CHRU Lille

Potentiel

File active de patients :

Acteurs impliqués dans la prise en charge du diabète

1. Diabétologues → commentaires
2. Infirmières d'éducation thérapeutique → commentaires
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

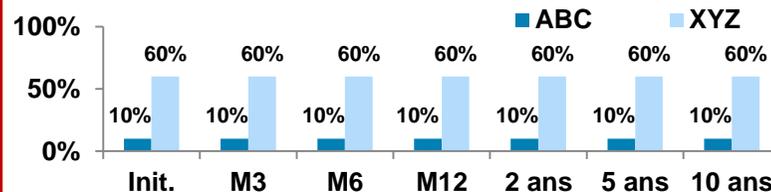
Protocoles de prise en charge

Acteurs impliqués dans le choix des traitements

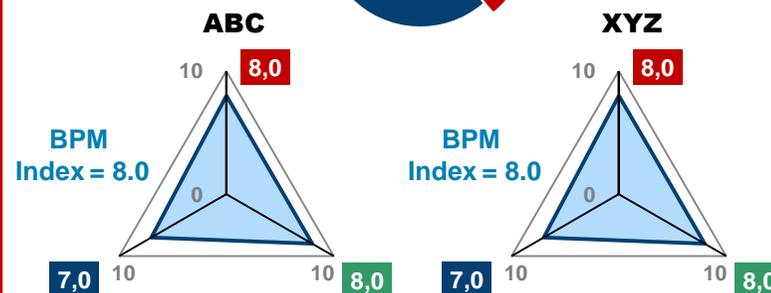
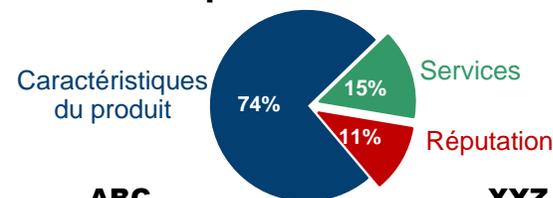
1. Diabétologues → commentaires
2. Cardiologues
3. Ophtalmologues

Protocoles de suivi

Pourcentage des patients



Importance relative des composantes du BPM¹

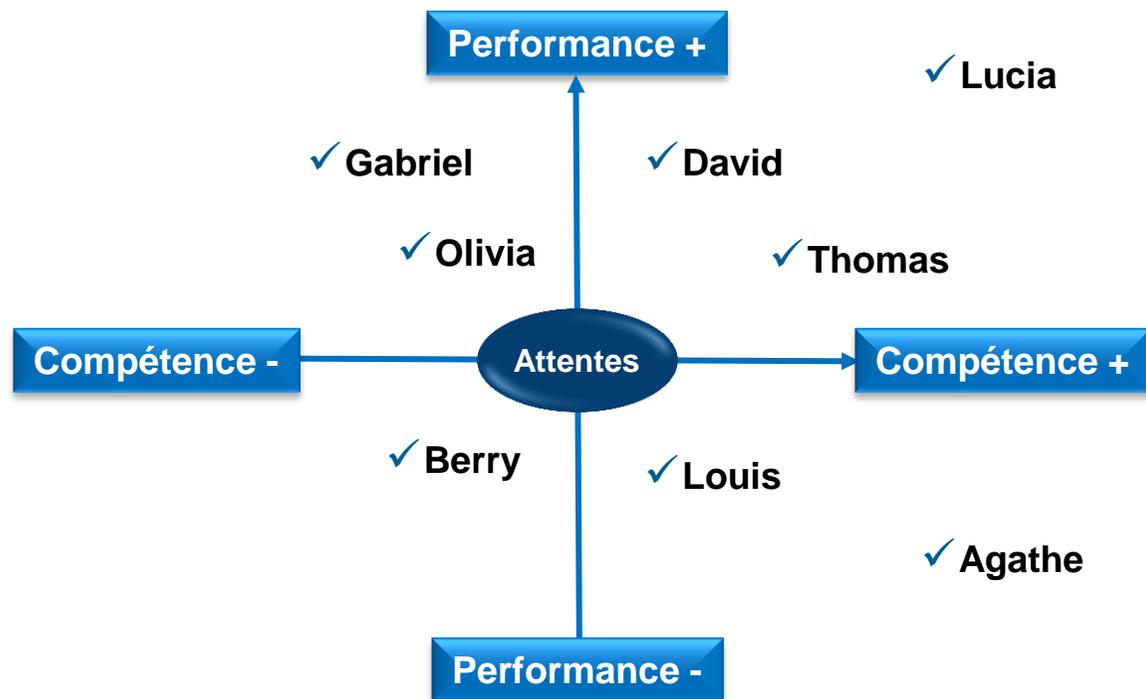


Moyens pour augmenter la préférence à ABC

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Il est possible de faire figurer les délégués sur une matrice en fonction de leur niveau de performance et de compétence par rapport aux attentes du directeur régional

— Analyse de la compétence et de la performance des délégués par le Directeur Régional —



Remarques sur la performance de l'équipe

- Compléter

Remarques sur la compétence de l'équipe

- Compléter

- La performance mesure les résultats sectoriels des délégués (R/O – Part de marché – évolutions, ouvertures de comptes, etc.)
- La **C**ompétence mesure : la **C**onnaissance (ex. : des clients, des concurrents, de ses produits, de la pathologie, de l'entreprise, etc.), la **C**ompréhension (capacité d'analyse et prise de décision) et le **C**omportement (qualité d'exécution et savoir être)

Plans d'Actions Régionaux & Sectoriels

Les objectifs de développement et les actions majeures correspondantes dépendront de la performance, de la compétence et du comportement du délégué

Besoins de développement des Délégués

Délégués	Performance ¹	Compétence			Objectifs de développement	Actions majeures 2016 – 2017 (ex. Duos, plan de formation, etc.)
		Connaissance	Compréhension	Comportement		
D 1	-	=	=	+		
D 2						
D 3						
D 4						
D 5						
D 6						
D 7						
D 8						

- : Inférieur aux attentes = : Conforme aux attentes + : Supérieur aux attentes

Les PAR & PAS doivent être simples, dynamiques et accompagnés d'outils de suivi qui permettront de définir les éventuelles actions correctrices à mettre en place

Recommandations

Formaliser une structure de plan

- Définir les principales sections
- Pour chaque section, sélectionner les points clés à couvrir
- Chaque point couvert doit apporter un éclairage spécifique pour définir : l'ambition, la stratégie, les actions clés, etc.

Définir les informations à collecter et à analyser

- Supprimer les informations inutiles à votre réflexion
- Les décisions prises devront s'appuyer sur des informations aussi précises, fiables et pertinentes que possible
- L'information répond à la question : Quoi ?
- L'analyse doit répondre à la question : Pourquoi ?

Définir les outils de pilotage

- Une fois la stratégie établie, il convient, par action clé, de :
 - Fixer un objectif de qualité d'exécution mesuré à l'aide de KEIs (Key Execution Indicators)
 - Fixer un objectif de résultat mesuré à l'aide de KPIs (Key Performance Indicators)
- Ces indicateurs permettent de définir des actions correctrices éventuelles

- Garder un format synthétique (~20-25 pages) tout en renforçant la robustesse des analyses
- Réaliser des mises-à-jour régulières (ex. trimestrielles) pour prendre en compte les changements éventuels
- Piloter de manière systématique la qualité d'exécution et l'impact des actions mises en œuvre...
- ... pour effectuer les actions correctrices éventuelles qui s'imposent

EXEMPLES DE MISSIONS

1 Stratégie

- Evaluation de l'attrait des marchés (Produits innovants ville / hôpital – Vaccins – OTC – Génériques)
- Stratégie de croissance
 - Optimisation des investissements marketing/ventes
 - Développement d'un laboratoire sur le marché hospitalier
 - Évaluation d'entreprises en vue de leur acquisition
- Prolongation du cycle de vie des produits
 - Amélioration de la performance des produits matures
 - Adaptation de la stratégie de prix des produits
- Défense contre l'arrivée de nouveaux entrants
- Stratégie concurrentielle à l'hôpital
- Stratégie de partenariats laboratoires / officines

2 Management

- Animation et structuration de la réflexion stratégique des équipes produits
 - Identification des enjeux-clés
 - Challenge des choix stratégiques
- Formation aux prévisions de ventes (modélisation)
- Programme de développement des Directeurs Régionaux
 - Coaching des Délégués Médicaux
 - Mise en place de plans de développement
 - Conduite et accompagnement du changement
- Formation des réseaux de visite médicale aux techniques de *ventes* (*STAR*¹)

¹ Sales Techniques Application for Results : Programme de formation



3 Organisation

- Redéfinition de l'organisation d'unités opérationnelles (au niveau de filiales, de business units, etc.)
- Amélioration de l'efficacité des forces de ventes (processus de qualification, de ciblage, de segmentation)
- Amélioration du processus de distribution des médicaments
- Formalisation du processus de planification stratégique