



Plans d'Actions des Forces de Vente

THE SMART TOOL SERIES

- 1. Plans d'actions régionaux
- 2. Plans d'actions sectoriels
- 3. Plans d'actions Grands Comptes

Développer des Plans Haute Performance



Les Plans d'Actions des forces de vente ont pour finalité d'aider les collaborateurs terrain à planifier et piloter leurs activités pour en optimiser l'efficacité et l'efficience

Introduction

 Les Plans d'Actions des forces de vente sont des documents rédigés par les équipes terrain (délégués médicaux ou pharmaceutiques, directeurs régionaux, responsables grands comptes ou KAM¹, etc.) afin de planifier leurs activités prioritaires pour atteindre les objectifs commerciaux de leur entreprise



- Ces Plans d'Actions doivent être parfaitement cohérents avec les actions opérationnelles prévues dans les « Brand Plans² » des produits promus par les équipes terrain
- Les Plans d'Actions des forces de vente³ se déclinent le plus souvent en :
 - Plans d'Actions régionaux
 - Plans d'Actions sectoriels
 - Plans d'Actions Grands Comptes
- Les Plans d'Actions des forces de vente sont classiquement composés de trois sections :



- L'analyse de la situation concurrentielle
- La définition d'un objectif et des priorités stratégiques pour l'atteindre
- La déclinaison de ces priorités stratégiques en actions

« Les plans doivent être conçus de manière à faciliter la juste allocation des ressources de l'entreprise »



Six erreurs fréquentes limitent fortement les bénéfices que les équipes terrain peuvent tirer de leurs Plans d'Actions

Pourquoi les Plans d'Actions sont-ils peu efficaces ?



Les six erreurs à éviter

Erreur N°1

Analyse superficielle de la situation concurrentielle

Erreur N°4

Sélection de tactiques ne soutenant pas les priorités stratégiques

Erreur N°2

Analyse SWOT de qualité insuffisante pour en tirer des priorités stratégiques

Erreur N°5

Absence d'indicateurs de pilotage de l'activité et de la performance

Erreur N°3

Définition de priorités stratégiques non pertinentes

Erreur N°6

Développement de plans d'actions annuels figés

« Les plans d'actions ne peuvent se limiter à un support visuel préparé pour passer un grand oral devant le management »



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

Processus d'élaboration des Plans d'Actions

Formaliser une structure de plan d'actions

- 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 qui ne sont pas essentielles à la prise de décisions
- Ces informations doivent être pertinentes, précises et fiables et répondre à la question : QUOI ?
- Quant à leur analyse, elle doit répondre à la question : POURQUOI ?

Définir la stratégie et les actions correspondantes

- La stratégie est définie à partir de l'analyse de la situation et de l'objectif fixé
- Elle est ensuite déclinée en actions clés pour lesquelles sont définis des objectifs :
 - De résultats¹
 - D'activités²
 mesurés par des indicateurs
 conduisant à d'éventuelles
 actions correctrices

¹ Mesurés par des indicateurs de performance (KPI ou Key Performance Indicators) – ² Mesurés par des indicateurs d'activité (KEI ou Key Execution Indicators)



La méthode des 4 W assure une cohérence entre la situation concurrentielle et les actions prioritaires à mettre en place, garantissant ainsi une meilleure efficacité et efficience

Méthode analytique des 4 W

WHAT? Quelle est la situation?

- Identifier les principaux évènements relatifs à la région, au secteur ou aux grands comptes :
 - Nouvelle réglementation
 - Nouveau concurrent
 - Modification d'un protocole hospitalier
 - Etc.
- Identifier les principaux évènements internes :
 - Performance des produits

Développer des Plans Haute Performance

- Activités & ressources¹
- Etc.

WHY? Pourquoi?

- Identifier les raisons à l'origine des évènements précédemment identifiés à partir de l'analyse des comportements des :
 - Autorités^{2,3}
 - Clients⁴
 - Concurrents
- Identifier les facteurs responsables de la performance des produits au périmètre de la région, du secteur ou des grands comptes

so WHAT? Quelles implications?

- Analyser les implications des évènements observés pour les produits du laboratoire
- Définir si les faits analysés représentent pour les produits du laboratoire :
 - Des opportunités
 - Des menaces
- Evaluer l'importance de ces dernières et...
- ... s'il est possible d'agir sur celles-ci

WHAT TO DO? Que faire?

- Sur la base des étapes précédentes :
 - WHAT?
 - WHY?
 - so WHAT?
 décider des actions à mettre en place au niveau régional, sectoriel ou des grands comptes :
 - Priorisation des cibles
 - Visites médicales
 - Réunions médicales⁵
 - Invitations aux congrès
 - Etc.

¹ Humaines et financières – ² Nationales : ANSM, HAS, CEPS, DGS, DGOS, CNAM, etc. – ³ Régionales : ARS, CPAM, etc. – ⁴ Acheteurs hospitaliers, pharmaciens hospitaliers ou d'officine, grossistes-répartiteurs, groupements de pharmaciens, médecins, infirmières, associations de patients, patients, etc. – ⁵ Réunions de staff à l'hôpital, autres réunions professionnelles



Les Plans d'Actions Régionaux ont la particularité de comprendre une partie consacrée à l'équipe régionale de délégués dans chacune de leurs trois sections

Structure standard des Plans d'Actions Régionaux (PAR)

Illustratif

Section 1 Analyse de la situation

- 1.1 Performance régionale
- 1.2 Performance par secteur
- 1.3 Environnement régional
- 1.4 Actions régionales :
 - Visite médicale
 - Hors visite médicale (ex. RP¹)
 - Projets majeurs
 - Invitations aux congrès
 - Etc.
- 1.5 Bilan de l'équipe régionale
- 1.6 Advanced SWOT régionale

Section 2 Objectif & Stratégie

- 2.1 Objectif quantitatif & qualitatif
- 2.2 Priorités stratégiques régionales par produit
- 2.3 Objectifs et priorités stratégiques de développement des délégués sous la responsabilité du Directeur régional

Section 3 Actions prioritaires

- 3.1 Visite médicale
- 3.2 Hors visite médicale
- 3.3 Actions de coordination régionale avec les responsables des KAM², des MSL³, etc.
- 3.4 Actions de développement de l'équipe régionale
- 3.5 Pilotage (KEI⁴ et KPI⁵)
- 3.6 Calendrier des actions
- 3.7 Budget
- 3.8 Conclusions

¹ Réunions Professionnelles − ² Key Account Manager assurant l'accès et le référencement des produits au niveau des grands comptes (ex. établissements hospitaliers, groupements de pharmaciens, etc. − ³ Medical Science Liaison − ⁴ Key Execution Indicator − ⁵ Key Performance Indicator



Les Plans d'Actions Sectoriels sont également structurés en trois parties : l'analyse de la situation, la définition de l'objectif et des priorités stratégiques, et des actions correspondantes

Structure standard des Plans d'Actions Sectoriels (PAS)

Illustratif

Section 1 Analyse de la situation

- 1.1 Performance sectorielle
- 1.2 Actions sectorielles:
 - Visite médicale
 - Hors visite médicale (ex. RP¹)
 - Invitations aux congrès
 - Etc.
- 1.3 Advanced SWOT sectorielle

Section 2 Objectif & Stratégie

- 2.1 Objectif quantitatif & qualitatif
- 2.2 Leviers stratégiques sectoriels

Section 3 Actions prioritaires

- 3.1 Visite médicale
- 3.2 Hors visite médicale
- 3.3 Actions de coordination sectorielle avec les KAM², MSL³, etc.
- 3.4 Pilotage (KEI⁴ et KPI⁵)
- 3.5 Calendrier des actions
- 3.6 Budget
- 3.7 Conclusions



Les Plans d'Actions Grands Comptes peuvent être réalisés en plus des plans sectoriels, notamment lorsque les ventes ou potentiels de vente sont concentrés sur un nombre limité de gros clients

Structure standard des Plans d'Actions Grands Comptes (PAGC)

Illustratif

Section 1 Analyse de la situation

- 1.1 Performance sectorielle
- 1.2 Actions sectorielles & Impact:
 - Visite médicale
 - Hors visite médicale (ex. RP¹)
 - Invitations aux congrès
 - Projets majeurs
 - Etc.
- 1.3 Advanced SWOT par Grand Compte

Section 2 Objectif & Stratégie

- 2.1 Objectif quantitatif & qualitatif
- 2.2 Leviers stratégiques par Grand Compte

Section 3 Actions prioritaires

- 3.1 Actions par Grand Compte:
 - Commerciales (KAM²)
 - Médicales (MSL³)
 - Marketing
 - Visite médicale
 - Hors visite médicale
 - Etc.
- 3.2 Pilotage (KEI⁴ et KPI⁵)
- 3.3 Calendrier des actions
- 3.4 Budget
- 3.5 Conclusions



L'analyse de la situation consistant à tenter d'expliquer cette dernière est essentielle pour décider des prochaines actions à mener

Section 1 Analyse de la situation

Analyse de la situation : Les 4 W (exemple d'un PAR)^{1,2}

Illustratif

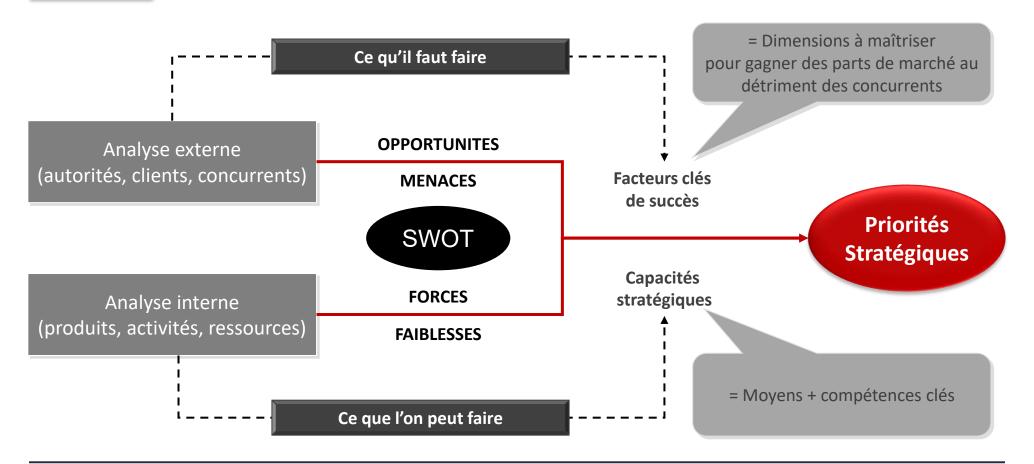
Produit X (unités)	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total unités	Total R/O unitaires (%)	Total CA (K€)
France							
Région*							
Secteur 1**							
Secteur 2							
Secteur 3							
Secteur 4							
Secteur 5							
Secteur 6							
Secteur 7							

Points clés (WHAT ?)	Explications (WHY?)	Implications (so WHAT ?)
 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 et la performance de certains secteurs 	 Préciser les facteurs explicatifs de la performance régionale et sectorielle des produits du laboratoire en les étayant à l'aide d'éléments factuels et robustes 	 Indiquer les enjeux de ces éléments marquants pour la région et ses secteurs : Principales menaces et opportunités et leur importance sur la performance future des produits du laboratoire



La mise en regard des facteurs clés de succès et des capacités du laboratoire au périmètre de la région, du secteur ou des grands comptes permettent de déduire les priorités stratégiques

Analyse de la situation : Advanced SWOT (1/2)



Sources: Smart Pharma Consulting



L'Advanced SWOT structure et pondère les 4 dimensions de la SWOT de manière à définir de manière plus facile et rigoureuse les priorités stratégiques

Section 1 Analyse de la situation

Analyse de la situation : Advanced SWOT (2/2)

Opportunités	Importance ¹
Quels changements régionaux, sectoriels ou au niveau des grand comptes sont susceptibles de favoriser les produits du laboratoir	
 Evènements au sein des comptes : réorganisation, règlement concernant l'activité des délégués (ex : visites, staffs, invitation aux congrès) 	
 Position des concurrents : référencement, part de marché, politique de prix, etc. 	
 Opinion et comportement des acteurs clés des comptes : concernant les stratégies thérapeutiques 	
• Evènements scientifiques : congrès régionaux, etc.	

	Forces	Importance ¹
	Quels sont les avantages absolus ou relatifs des produits par rapport à leurs concurrents ?	
1.	Marque : efficacité, effets indésirables, praticité, prix, promotion, distribution	
2.	Services : utilité, intérêt, praticité, qualité d'exécution	
3.	Réputation du laboratoire : implication dans la pathologie, éthique, R&D, RSE, professionnalisme des collaborateurs, etc.	

Menaces	Importance ¹
Quels changements régionaux, sectoriels ou au niveau des grands comptes sont susceptibles de défavoriser les produits du laboratoire?	
 Evènements au sein des comptes : réorganisation, règlement concernant l'activité des délégués (ex : visites, staffs, invitations aux congrès) 	
 Position des concurrents : référencement, part de marché, politique de prix, etc. 	
 Opinion et comportement des acteurs clés des comptes : concernant les stratégies thérapeutiques 	
• Evènements scientifiques : congrès régionaux, etc.	

Faiblesses	Importance ¹
Quels sont les désavantages absolus ou relatifs des produits par rapport à leurs concurrents ?	
1. <i>Marque</i> : efficacité, effets indésirables, praticité, prix, promotion, distribution	
2. Services : utilité, intérêt, praticité, qualité d'exécution	
3. Réputation du laboratoire : implication dans la pathologie, éthique, R&D, RSE, professionnalisme des collaborateurs, etc	

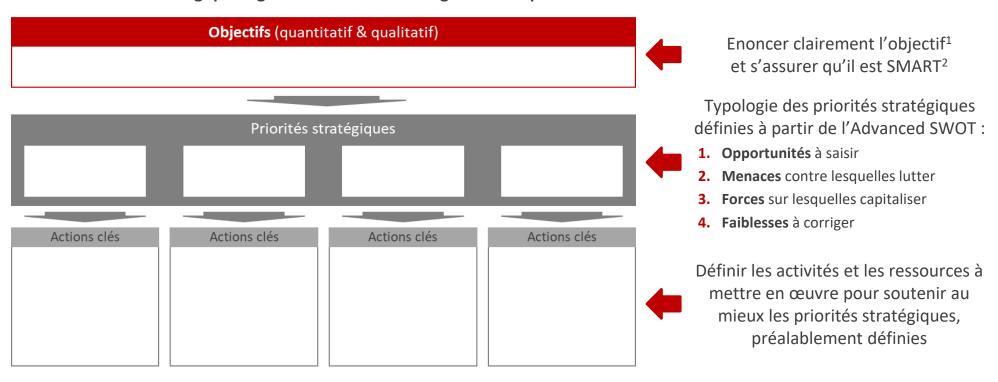


Définir la stratégie régionale, sectorielle ou des grands comptes, consiste à choisir les orientations prioritaires qui permettront d'atteindre l'objectif fixé et qui seront soutenues par des actions clés

Section 2 Objectif & Stratégie

Objectif & Priorités Stratégiques

La carte stratégique régionale – sectorielle ou grands comptes



¹ Cet objectif peut être annuel, semestriel, voire quadrimestriel ou trimestriel − ² Spécifique − Mesurable − Ambitieux − Réaliste et Temporellement défini − ³ Humaines et financières



Il importe de décrire précisément la cible, le responsable, l'action clé, la priorité à laquelle elle est rattachée, l'objectif, le coût associé, les indicateurs de suivi d'activité¹ et de performance²

Section 3 Actions prioritaires

Actions clés – Tableaux de synthèse

Illustratif

Cibles	ables	Actions / priorité stratégique a	ssociée		et	Ind	icateurs	d'activité	Indicateurs de	performance
(Nature et nombre)	Responsables	Description	Date	Objectif de l'action	Budget	Obj	jectif	Résultat	Objectif	Résultat
Hôpitaux										
Spécialistes										
MG										
Pharmaciens										



Pour les actions clés les plus importantes et les plus complexes, il est conseillé d'utiliser des fiches détaillées de suivi pour faciliter leur planification et exécution

Section 3	
Actions prioritaires	

Actions clés – Fiche détaillée de suivi

Illustratif

Priorité stratégique		escription de l'action			Région / Secteur / Grand compte		
		Objectif de l'action		Cible			
E4	anas alás da Pastian	Duine	inales estivités véalisées à shanve étans	Daanamaabla	Dates	Coût	

Etapes clés de l'action	Principales activités réalisées à chaque étape	Responsable	Dates début et fin	Coût

Faisabilité		Indicateurs de suivi d'activité ¹		Impact	Indicateurs de	performance ²	Recommandations relatives	
Г	aisabilite	Objectif	Résultat	- Impact	Objectif	Résultat	au déploiement de l'action	
Technique	Faible, modérée ou élevée			Faible, modéré ou élevé				
Légale	Faible, modérée ou élevée			Faible, modéré ou élevé				
Financière	Faible, modérée ou élevée			Faible, modéré ou élevé				

Sources: Smart Pharma Consulting

1 Key Execution Indicators – 2 Key Performance Indicators

1 Key Execution Indicators – 2 Key Performance Indicators



Les objectifs de développement et les actions majeures correspondantes à mettre en œuvre dépendront de la performance, de la compétence et du comportement du délégué médical

Section 3
Actions prioritaires

Actions clés – Développement des délégués (exemple d'un PAR)

Illustratif

Délégués	Performance ¹	Connaissance	Compétence Compréhension	Comportement	Objectifs de développement personnel	Actions majeures à mettre en œuvre (ex. duos, plan de formation, coaching, etc.)
D 1	-	=	=	+		
D 2						
D 3						
D 4						
D 5						
D 6						
D 7						

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



L'amélioration continue de la performance des forces de vente nécessite le suivi systématique des actions mises en œuvre à l'aide d'indicateurs de mesure de la qualité d'exécution et d'impact

Section 3 Actions prioritaires

Actions clés – Indicateurs de suivi d'activité et de performance

	Indicateurs de suivi d'activité	Indicateurs d'impact
Quantitatifs	 Couverture de cible Nombre de contacts dans la cible Pourcentage de contacts hors cible Nombre de participants à des réunions médicales Nombre de participants et d'invitations aux congrès Etc. 	 Unités et/ou chiffre d'affaires Part de marché Evolution de la part de marché Référencement hospitalier Nombre de prescripteurs réguliers Etc.
Qualitatifs	 Evaluation individuelle de l'opinion des professionnels de santé concernant : Pertinence des messages Qualité (intérêt / utilité) des interactions avec les délégués, réunions professionnelles, webinars, etc. Etc. 	 Mesure de l'opinion des professionnels de santé concernant les trois déterminants de leur préférence aux marques : La valeur perçue des produits La qualité des services associés La réputation du laboratoire

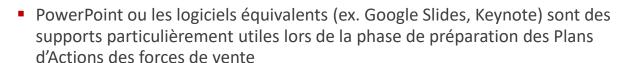


Si les logiciels tels que PowerPoint sont adaptés à la préparation et à la présentation des Plans d'Actions, en revanche pour leur réalisation il convient d'utiliser des tableurs comme Excel

Supports relatifs à la préparation et à la réalisation des Plans d'Actions

Support de préparation







- Ils facilitent les échanges et se prêtent bien à la formalisation et à la structuration des faits, des analyses et des décisions
- Il s'agit d'outils de communication largement utilisés lors des réunions de présentation et d'échange

Support de réalisation



- Pour la phase de réalisation des Plans d'Actions, les tableurs comme Microsoft Excel ou Google Sheet sont particulièrement adaptés, car ils permettent de :
 - Programmer les actions régionales, sectorielles ou au niveau des grands comptes
 - Suivre la réalisation de ces différentes actions
 - Saisir et organiser les retours des clients
 - Etc.
- Le déploiement de l' IA générative contribue à faciliter l'utilisation de ces tableurs

Sources: Smart Pharma Consulting



Pour être efficaces, les Plans d'Actions doivent s'appuyer sur une robuste analyse de la situation de laquelle seront définies les priorités stratégiques, dont l'application sera pilotée avec précision

Recommandations

Priorité N°1

Renforcer la compréhension de la situation par une analyse approfondie

Priorité N°4

Privilégier les actions les plus faciles à exécuter et à potentiel d'impact élevé

Priorité N°2

Utiliser l'Advanced SWOT pour faciliter la sélection des priorités stratégiques

Priorité N°5

Piloter l'exécution des actions et leur impact avec des indicateurs spécifiques

« Les Plans d'Actions Haute Performance requièrent Méthode – Riqueur – Pragmatisme »

Priorité N°3

Définir une stratégie et des actions alignées pour atteindre l'objectif fixé

Priorité N°6

Modifier le plan d'actions en fonction des évènements de marché et des résultats



Consulting firm dedicated to the pharmaceutical sector operating in the complementary domains of strategy, management and organization

The Smart Tool Series

- This series provides practical tools and recommendations to enhance the efficacy and efficiency of the most important activities or processes in place within pharma companies
- Our tools and recommendations are based on both:
 - Our consulting experience in the pharma sector
 - Our research for innovative, pragmatic and useful solutions
- Each issue is designed to be read in less than 20 minutes and not to exceed 20 pages

Sales Force Action Plans

Regional – Sectorial – Key Accounts

Develop High Performance Action Plans

- Actions Plans are often of little use due to a lack of market insight, method and rigor in the building process, a long with a suboptimal quality of execution
- We have identified 6 common mistakes and recommended solutions to address them to develop...

... High-Performance Action Plans...

enabling to boost effectively and efficiently performance

Smart Pharma Consulting Editions



- Besides our consulting activities which take 85% of our time, we are strongly engaged in sharing our knowledge and thoughts through:
 - Our teaching activities in advanced masters (ESSEC B-school)
 - Training activities for pharma executives
 - The publication of articles, booklets, books and expert reports
- Our publications can be downloaded from our website:
 - 43 articles
 - 66 position papers covering the following topics:
 - 1. Market Insights
- 5. Marketing

2. Strategy

- 6. Sales Force Effectiveness
- 3. Market Access
- 7. Management & Trainings
- 4. Medical Affairs
- Our research activities in pharma business management and our consulting activities have shown to be highly synergistic
- We remain at your disposal to carry out consulting projects or training seminars to help you improve your operations

Best regards

Jean-Michel Peny