

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

DEFINITION

- 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

STRUCTURE

- 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 ?

CONSTAT

Les six erreurs à éviter

Erreur N°1

Analyse superficielle de la situation concurrentielle

Erreur N°2

Analyse SWOT de qualité insuffisante pour en tirer des priorités stratégiques

Erreur N°3

Définition de priorités stratégiques non pertinentes

Erreur N°4

Sélection de tactiques ne soutenant pas les priorités stratégiques

Erreur N°5

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

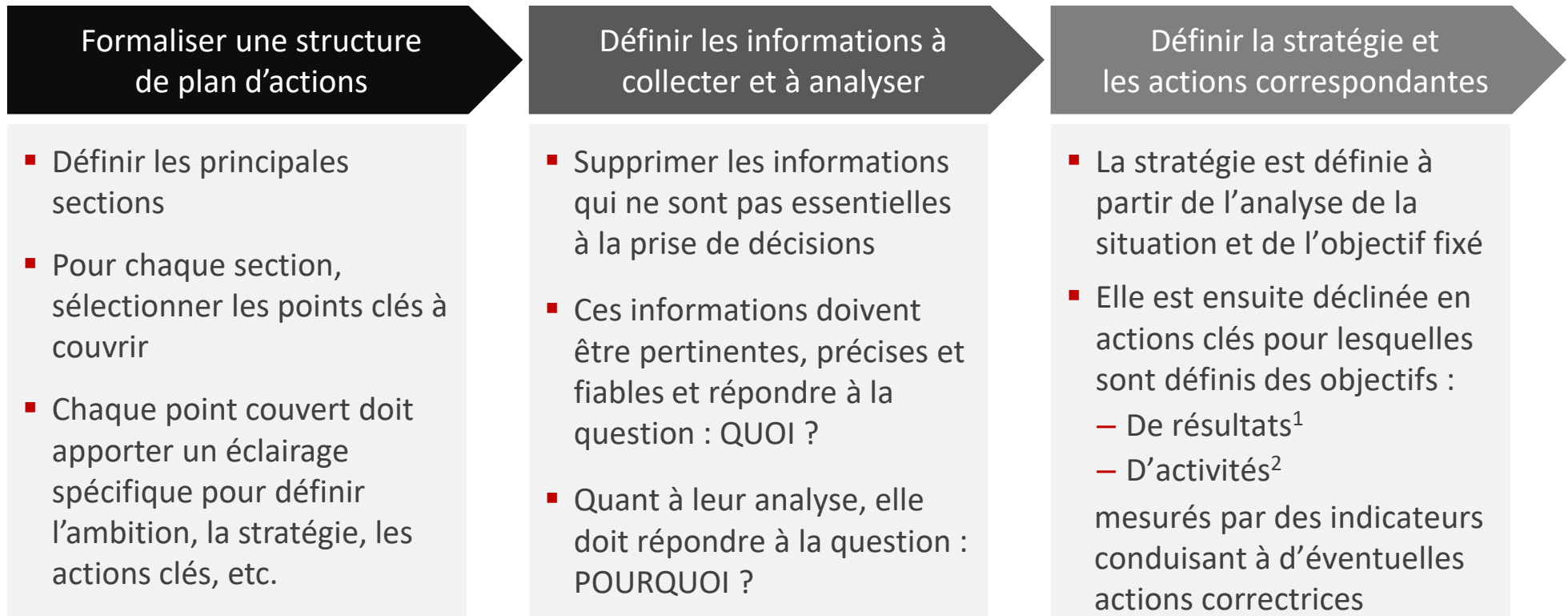
Erreur N°6

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 »

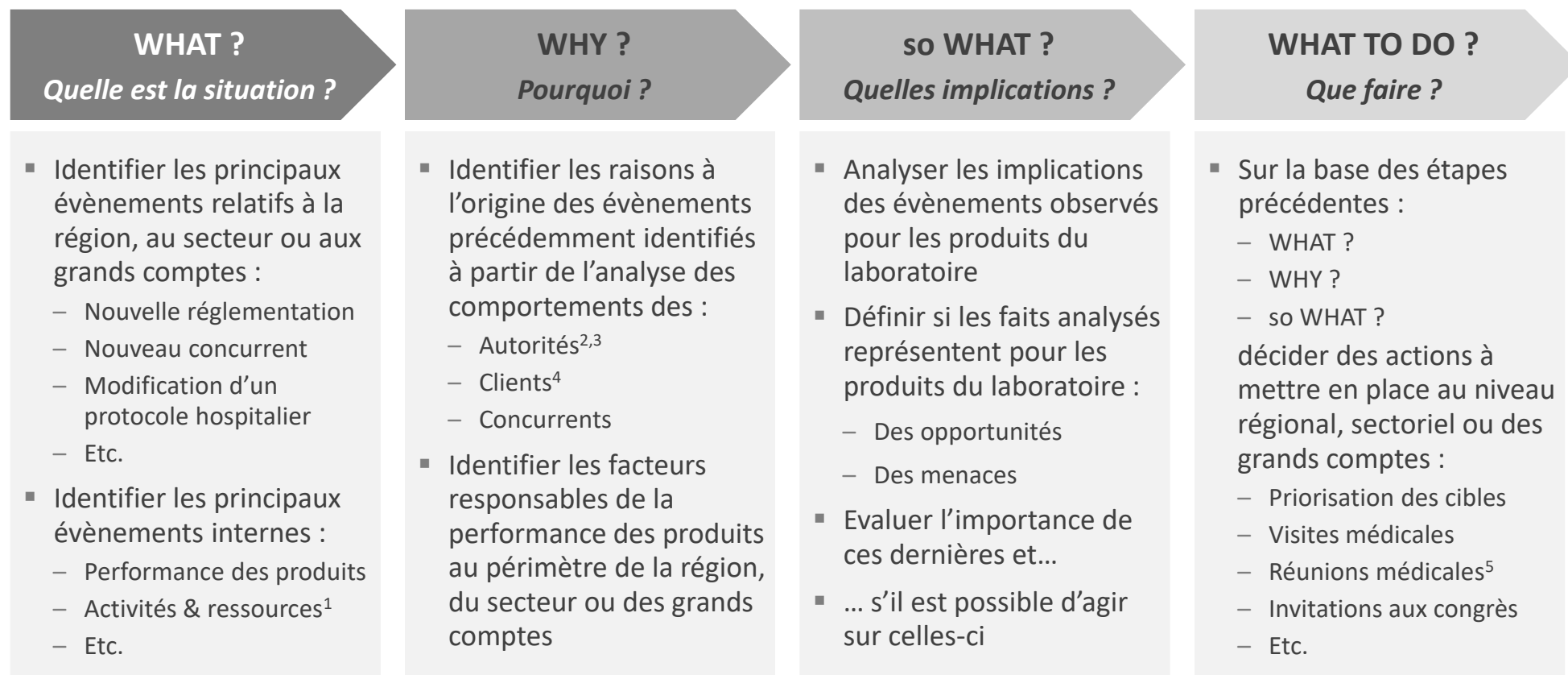
Les Plans d'Actions doivent être simples, dynamiques et accompagnés d'outils de suivi qui permettront de définir les éventuelles actions correctrices à mettre en place

Processus d'élaboration des Plans d'Actions



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

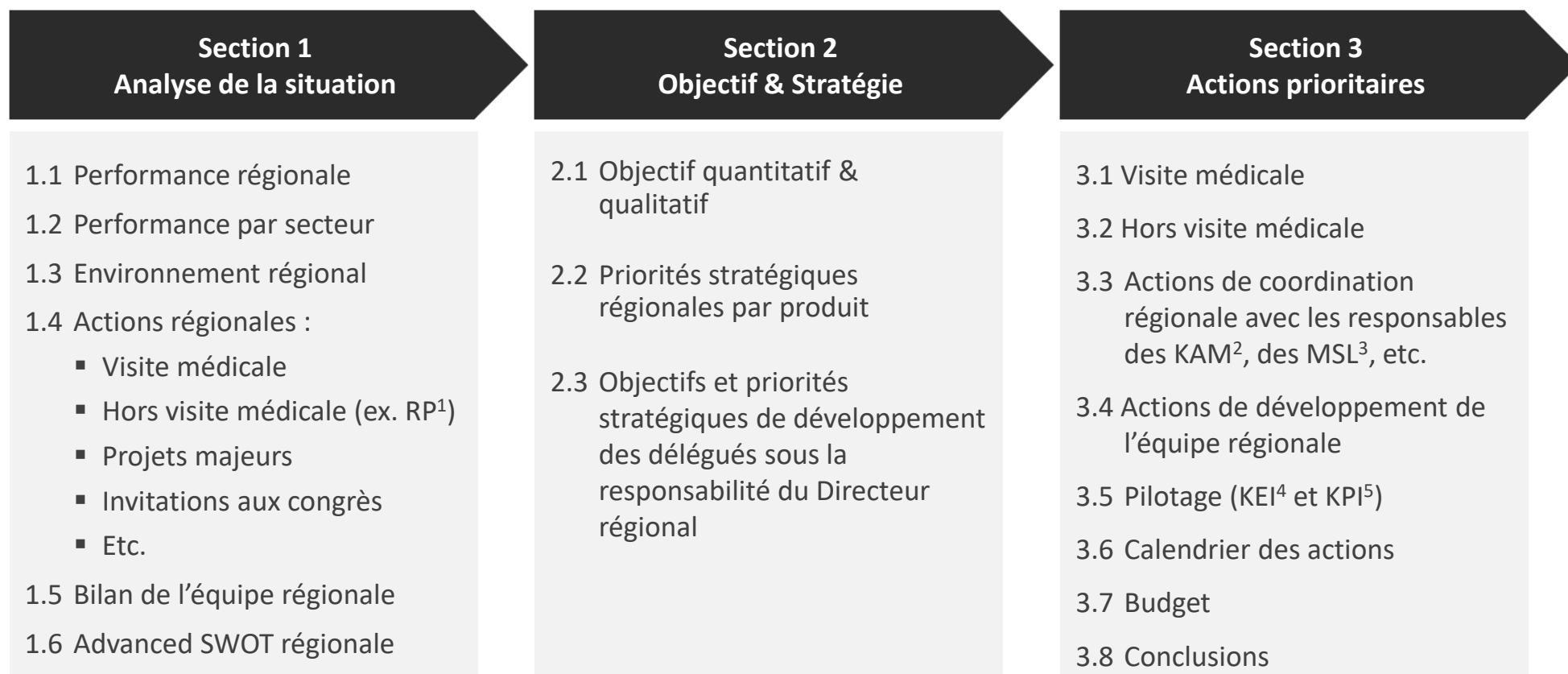
Méthode analytique des 4 W



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)

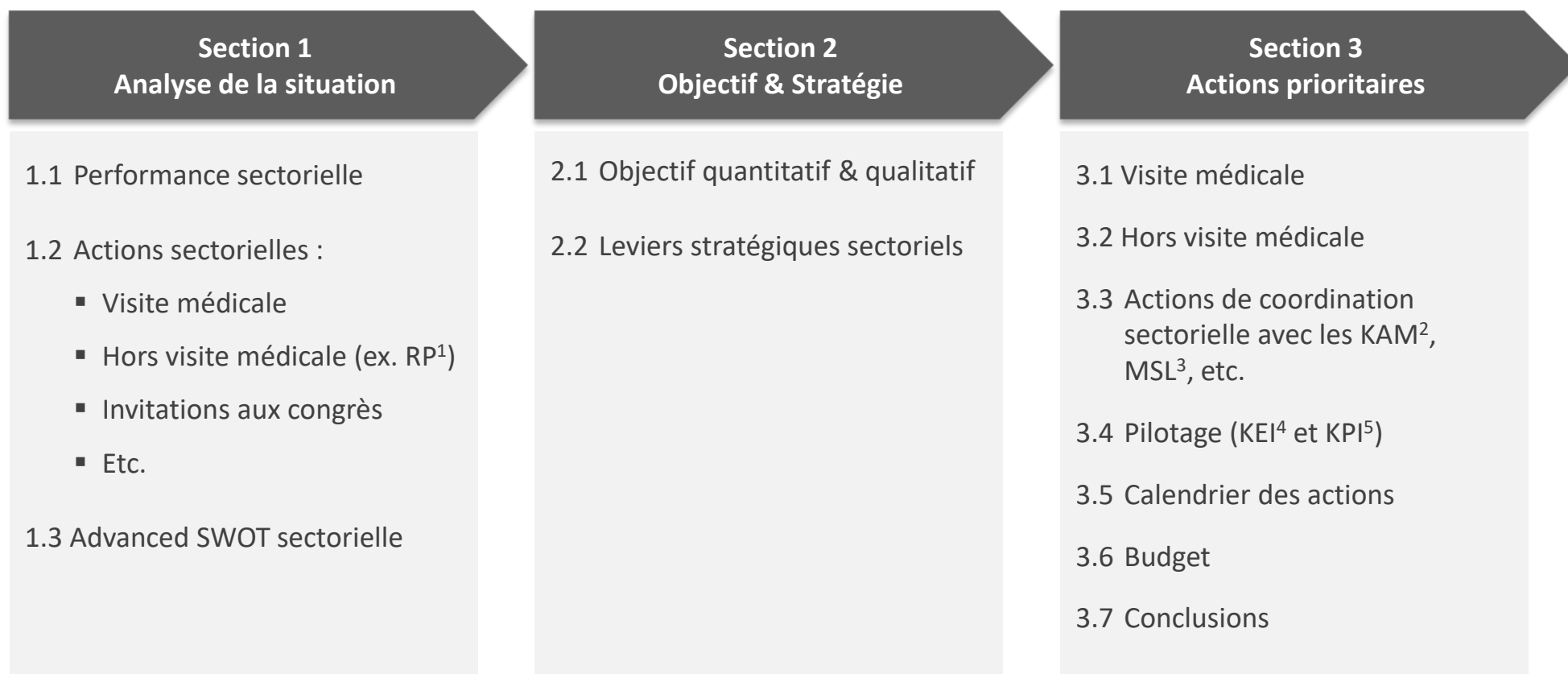
Illustratif



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)

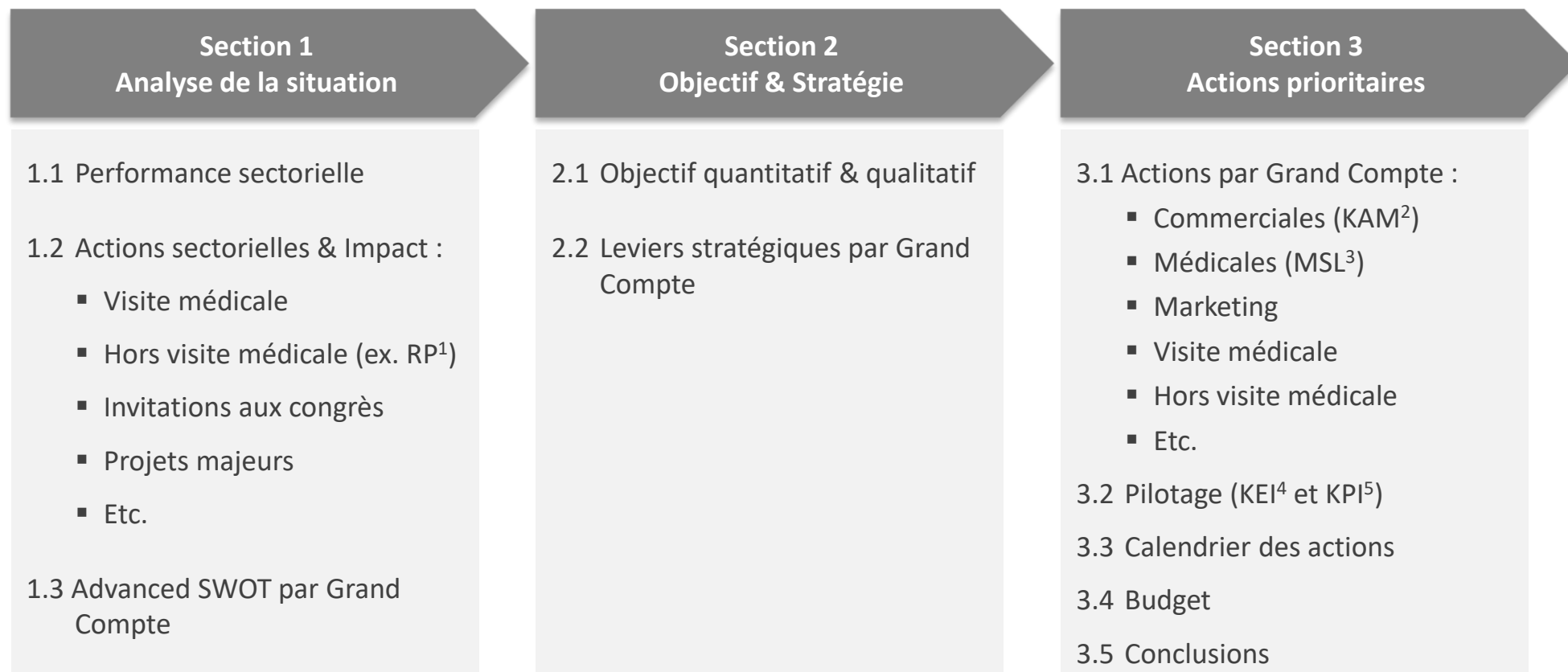
Illustratif



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



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

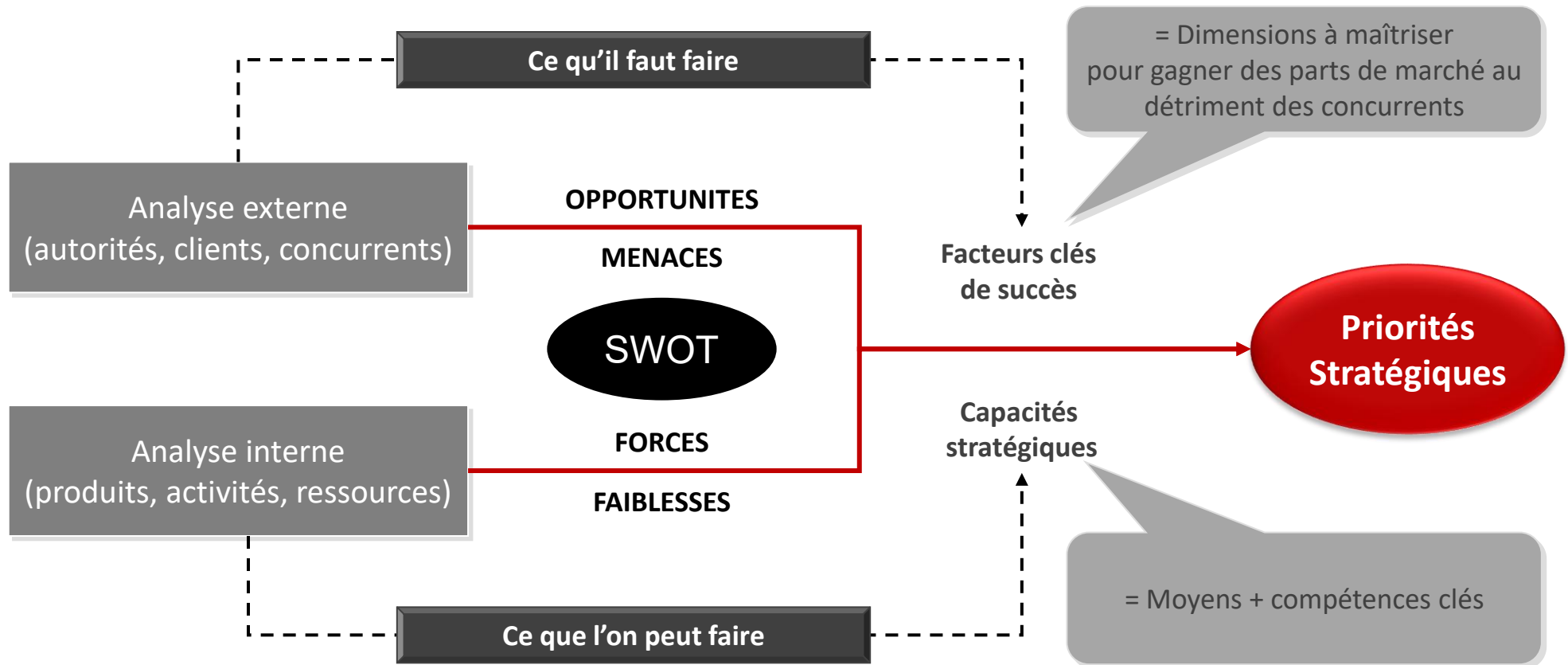
Produit X (unités)	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total unités	Total R/O unitaires (%)	Total CA (K€)
France							
Région*							
Secteur 1**							
Secteur 2							
Secteur 3							
Secteur 4							
Secteur 5							
Secteur 6							
Secteur 7							

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

Section 1
Analyse de la situation

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



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)

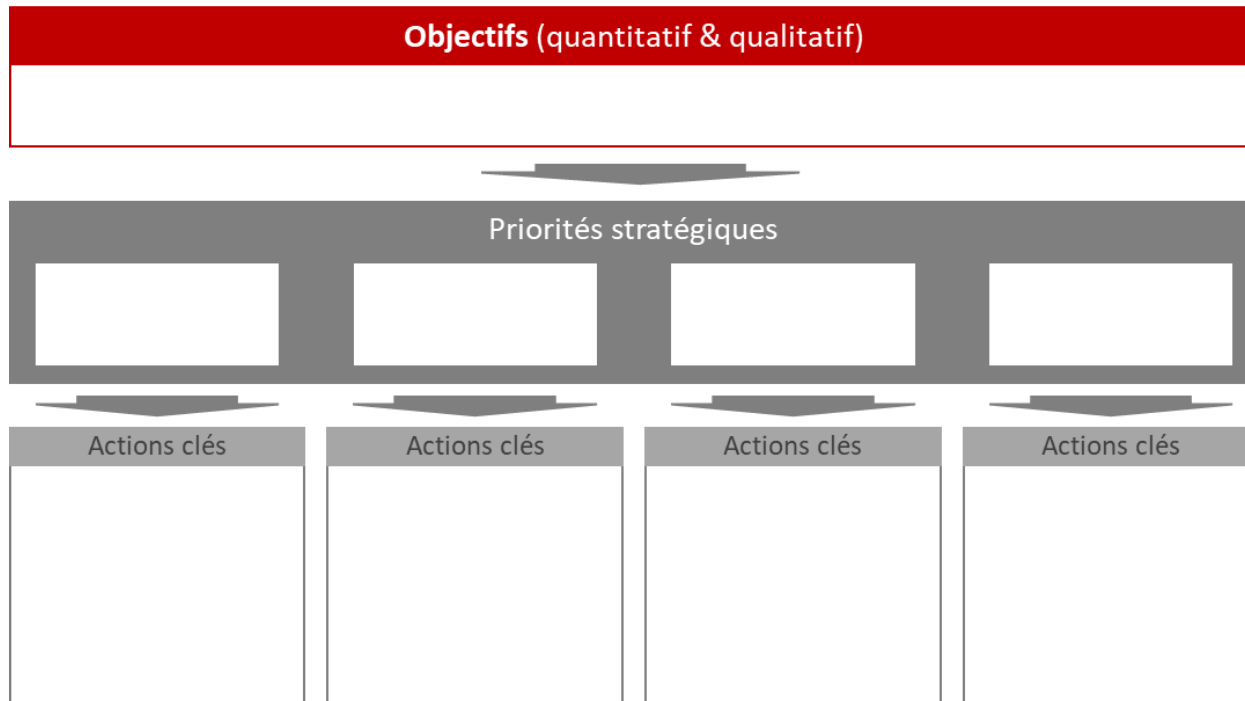
Opportunités	Importance ¹	Menaces	Importance ¹
Quels changements régionaux, sectoriels ou au niveau des grands comptes sont susceptibles de favoriser les produits du laboratoire ? ▪ Evènements au sein des comptes : réorganisation, règlement concernant l'activité des délégués (ex : visites, staffs, invitations 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.		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.	
Forces	Importance ¹	Faiblesses	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.		Quels sont les désavantages 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.	

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



← Enoncer clairement l'objectif¹ et s'assurer qu'il est SMART²

← Typologie des priorités stratégiques définies à partir de l'Advanced SWOT :

1. **Opportunités** à saisir
2. **Menaces** contre lesquelles lutter
3. **Forces** sur lesquelles capitaliser
4. **Faiblesses** à corriger

← Définir les activités et les ressources à mettre en œuvre pour soutenir au mieux les priorités stratégiques, préalablement définies

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 (Nature et nombre)	Responsables	Actions / priorité stratégique associée		Objectif de l'action	Budget	Indicateurs d'activité		Indicateurs de performance	
		Description	Date			Objectif	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		Description de l'action		Région / Secteur / Grand compte			
		Objectif de l'action		Cible			
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 au déploiement de l'action
		Objectif	Résultat		Objectif	Résultat	
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			

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	Compétence			Objectifs de développement personnel	Actions majeures à mettre en œuvre (ex. duos, plan de formation, coaching, etc.)
		Connaissance	Compréhension	Comportement		
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

Quantitatifs

Indicateurs de suivi d'activité

- 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.

Indicateurs d'impact

- 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



- PowerPoint ou les logiciels équivalents (ex. Google Slides, Keynote) sont des supports particulièrement utiles lors de la phase de préparation des Plans d'Actions des forces de vente
- 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

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°2

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

Priorité N°3

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

Priorité N°4

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

Priorité N°5

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

Priorité N°6

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

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

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