

Directeurs Régionaux du secteur pharmaceutique

MANAGEMENT SERIES

*Propositions d'**A**mélioration de la **P**erformance*

Novembre 2025

Les Directeurs Régionaux sont essentiels pour garantir une application efficace et efficiente de la stratégie promotionnelle et/ou commerciale des laboratoires pharmaceutiques

Introduction



- Le Directeur Régional (DR) a pour mission **de mettre œuvre la stratégie promotionnelle et/ou commerciale**¹ des laboratoires pharmaceutiques sur une **zone géographique** donnée
- Il assure le **relais** entre la **stratégie nationale** des **produits** et sa **déclinaison** au niveau **régional**, à travers notamment l'**activité promotionnelle et/ou commerciale** des **équipes terrain** (délégués médicaux ou délégués pharmaceutiques), dans le **cadre** strict de la **réglementation**
- Les rôles des Directeurs Régionaux du secteur pharmaceutique se traduisent par les activités clés suivantes :

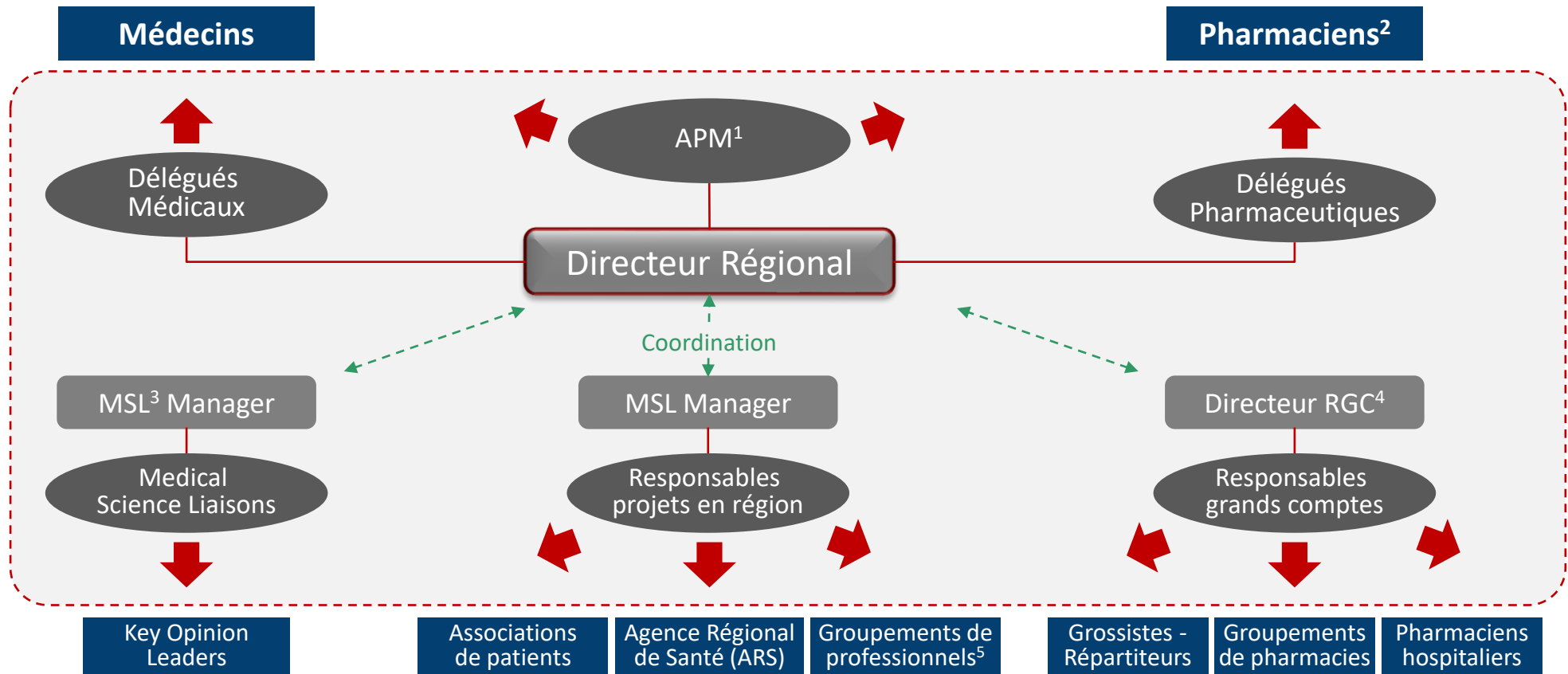


- **Traduction de la stratégie nationale** en plans d'actions régionaux et sectoriels
- **Allocation des ressources** promotionnelles et/ou commerciales au niveau régional
- **Management et développement** des **délégués** médicaux ou pharmaceutiques
- **Suivi et analyse** de la **performance**, et mise en œuvre des **actions correctives** éventuelles
- **Entretien des relations** avec les **acteurs clés** de la **région** (ex. Key Opinion Leaders (KOL), établissements hospitaliers, groupements de pharmacies, grossistes-répartiteurs, officines)

Selon les produits commercialisés, le Directeur Régional gère des délégués médicaux et/ou pharmaceutiques, voire des APM¹, et se coordonne avec les autres collaborateurs terrain

Cartographie des acteurs externes et internes en région

Illustratif



L'évolution de l'environnement requiert de la part des Directeurs Régionaux de renforcer la pertinence et les bénéfices apportés par leurs délégués aux médecins et/ou pharmaciens

Evolution de l'environnement régional

Comportement des Médecins

- **Augmentation** du nombre de médecins **exercices libéraux** exerçant au sein de **centres de santé** (ex. MSP²)
- **Internet** est devenue la **1^{ère} source d'information** scientifique des médecins
- La **visite médicale** est le **canal** promotionnel **le plus efficace**
- Toutefois, les **médecins** hospitaliers et libéraux tendent à **réduire drastiquement l'accès des délégués médicaux** par **manque d'intérêt – de temps – de confiance**

Implications

- **Apporter des bénéfices** suffisamment élevés aux médecins **au cours des visites** médicales **pour maintenir** une **fréquence efficace** d'interactions
- **Former et engager** les **délégués** médicaux à **concevoir** des **visites** médicales **servicielles personnalisées**

Comportement des Pharmaciens¹

- **Réduction** (fermetures et regroupements) du **nombre de pharmacies**, passé de 21 425 en 2019 à 19 676 en 2024
- **Baisse de profitabilité³** de 31% à 28% entre 2019 et 2024
- 94% des pharmacies **adhèrent à des groupements** qui les aident à négocier des **remises** sur les médicaments remboursés (génériques, biosimilaires et hybrides) et non-remboursés (OTC) ainsi que sur les autres produits de santé
- **Manque crucial de personnel** (~10%) **limitant** la réalisation des **nouvelles missions⁴** du pharmacien

Implications

- **S'assurer du respect** par les adhérents **des accords** de « fournisseur préférentiel » signés avec leur **groupement**
- **Apporter des services spécifiques** pour **aider** les **pharmaciens à accroître** leur **chiffre d'affaires⁵** et leurs **profits⁶**, voire à **régler** leur **problème de personnel⁷**

Parmi les leviers d'amélioration de l'impact des Directeurs Régionaux,
5 nous paraissent prioritaires pour optimiser la performance de la région sous leur responsabilité

5 priorités d'amélioration de l'impact des DR

PRIORITY

Priorité N°1

Garantir l'alignement de la Région
avec la stratégie des produits

Priorité N°2

S'assurer de la pertinence des
ressources promotionnelles
et/ou commerciales allouées

Priorité N°3

Développer les compétences
des délégués médicaux
et/ou pharmaceutiques

Priorité N°4

Rechercher l'excellence dans
l'exécution des actions

Priorité N°5

Etablir des plans d'actions
régionaux et sectoriels
intégrés et dynamiques

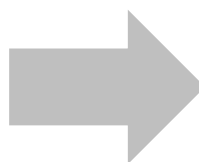
Garantir un alignement entre la stratégie nationale des produits et leur application au niveau régional est essentiel pour optimiser l'efficacité et l'efficience des actions menées

Priorité N°1

Garantir l'alignement de la Région avec la stratégie des produits

LE PROBLEME

- Développement des « **Brand Plans** » ne prenant **pas** suffisamment **en compte** :
 - La **réalité** du **Terrain** et les éventuelles **spécificités régionales**
 - Les situations où les **délégués** sont **responsables** de **plusieurs produits**, ce qui les amènent à faire des arbitrages
- De ce fait, lors de la conception de leurs **Plans d'Actions**, les **Directeurs Régionaux** et leurs **délégués** peuvent faire des choix qui ne sont pas totalement **alignés avec** ceux des « **Brand Plans** »



LA SOLUTION

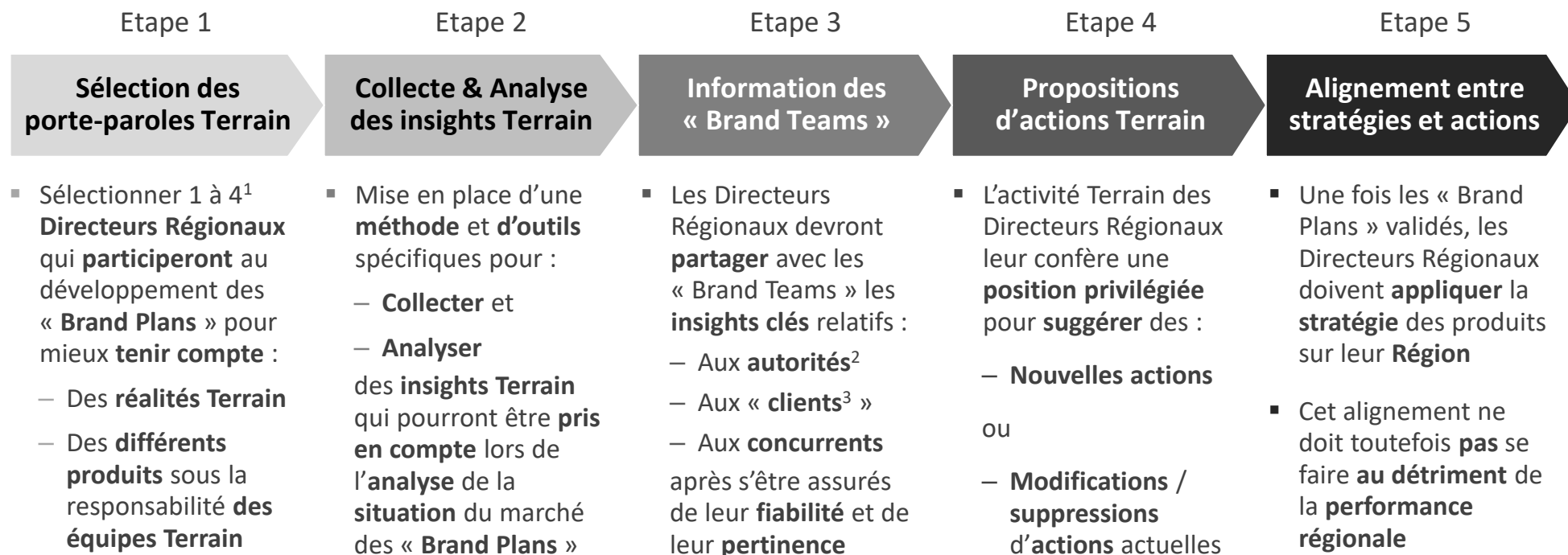
- Etape N°1 : Sélectionner les **porte-paroles**¹ du **Terrain** qui participeront activement au développement des « **Brand Plans** »
- Etape N°2 : Collecter et analyser les **insights Terrain** à faire remonter
- Etape N°3 : **Inform**er les « **Brand Teams** » des évolutions du Terrain et de l'impact des actions menées
- Etape N°4 : Proposer des **idées d'actions**
- Etape N°5 : **Align**er les **actions régionales** avec les **stratégies** nationales des **produits**

L'application des 5 étapes proposées permet une prise en compte des spécificités Terrain lors du développement des « Brand Plans » et de ce fait un meilleur alignement de l'exécution en Région

Priorité N°1

Garantir l'alignement de la Région avec la stratégie des produits

L'APPLICATION



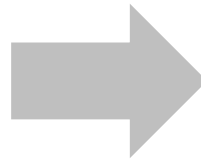
Les investissements promotionnels et/ou commerciaux en région décidés sans une évaluation préalable suffisante conduisent souvent à des résultats décevants

Priorité N°2

S'assurer de la pertinence des ressources promotionnelles et/ou commerciales allouées

LE PROBLEME

- Les **activités** promotionnelles et/ou commerciales mises en œuvre **au niveau des secteurs** de la Région ne sont **pas** :
 - **Cohérentes avec la stratégie** des **marques** promues / commercialisées
 - **Adaptées aux spécificités** de la **Région**
- Les **ressources** promotionnelles et/ou commerciales **ainsi allouées** ne **reposent pas** sur une **réflexion** – a priori – **suffisamment robuste** permettant de les **justifier** au regard de leur **retour attendu**



LA SOLUTION

- **Avant** de prendre la décision **d'allouer** des **ressources** promotionnelles et/ou commerciales, **évaluer** avec rigueur :
 - L'objectif de **retour attendu** (impact)
 - La **probabilité d'atteindre** cet **objectif**
 - Les **conditions** de **réussite**
 - La **probabilité** de **réussir**
- **Après** avoir réalisé l'investissement promotionnel et/ou commercial, **mesurer** avec la même rigueur les **résultats obtenus** et en **tirer les enseignements**

Il est essentiel que les Directeurs Régionaux évaluent la probabilité que les actions prévues sur leur région contribuent de manière significative à optimiser la performance de leurs produits

Priorité N°2

S'assurer de la pertinence des ressources promotionnelles et/ou commerciales allouées

L'APPLICATION

Outil d'évaluation *a priori* des principales actions régionales par produit

Illustratif

Impératif stratégique ¹		Description de l'action ²		Résultat attendu	Impact quantitatif et/ou qualitatif	Cible concernée ³	Nature et nombre
Bénéfice perçu de l'action par la cible estimée				Caractère unique de l'action		Rattachement de l'action au produit	
Evaluation		Rationnel		Evaluation	Rationnel	Evaluation*	Rationnel
Intérêt / Utilité	F – M – E			Oui		Facilité & Durabilité	F – M – E
Praticité	F – M – E			Non			

Barrières		Rationnel	Probabilité d'assurer une exécution de qualité		Probabilité d'atteindre les résultats attendus		Avis motivé relatif à la mise en œuvre de l'activité	
Techniques	F – M – E	• Mise en œuvre	F		F		Oui	
Réglementaires	F – M – E	• Compliance	M		M		Non	
Financières	F – M – E	• Coût estimé	E		E		?	

F = Faible M = Modéré E = Elevé

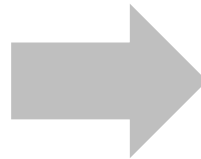
Le développement des délégués doit être sans hésitation une priorité des Directeurs Régionaux, car il s'agit – sans commune mesure – de leur levier de performance en Région le plus important

Priorité N°3

Développer les compétences des délégués médicaux et/ou pharmaceutiques

LE PROBLEME

- Développer les **compétences** des délégués est sans aucun doute la **partie** la plus **délicate** du **rôle** du **Directeur Régional**
- Force est de constater que **tous** les Directeurs Régionaux n'ont **pas** les **prédispositions** requises ni l'**expérience**, voire les **compétences** pour ce faire
- Les **besoins** de développement peuvent être **différents** d'un **délégué** à l'**autre**, ainsi que les **solutions** pour un **même besoin**



LA SOLUTION

- Consacrer ~70% du **temps** d'activité des **Directeurs Régionaux** au développement individuel de leur délégués
- **Renforcer** les **compétences** de « **coach** » des Directeurs Régionaux par des **formations** et/ou le **support** de leur propre **manager** (ex. directeur de réseau)
- Mettre en place de **processus simples** et **faciles à suivre** pour **encadrer** les **activités de développement** des **délégués** par les Directeurs Régionaux

Pour aider les Directeurs Régionaux à développer les compétences de leurs délégués, il importe de leur apporter des outils tels que l'Indice de Compétence, ou « Smart Index »

Priorité N°3

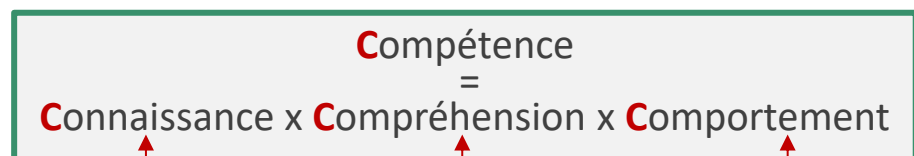
Développer les compétences des délégués médicaux et/ou pharmaceutiques

L'APPLICATION

L'Indice de Compétence¹: Principe

Illustratif

- L'indice de compétence est un outil² simple et structurant qui permet d'évaluer et d'analyser les compétences des délégués pour en faciliter le développement
- Chacune des trois dimensions de la compétence sera divisée en sous-éléments spécifiques



Connaissance des faits et des chiffres
(précisions, fiabilité et pertinence)

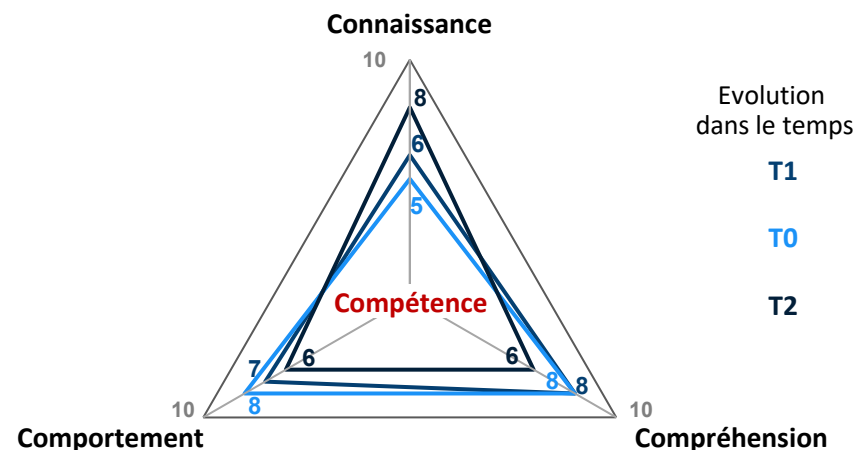
Capacité d'analyse et prise de décisions fondées sur les faits
(rigueur et robustesse)

Capacité d'adaptation aux circonstances
(curiosité, écoute, enthousiasme)

L'Indice de Compétence : Utilisation

Illustratif

- L'évolution de la compétence des délégués sur ces trois dimensions sera suivie dans le temps pour mesurer l'efficacité des programmes de développement mis en place et y apporter éventuellement des modifications



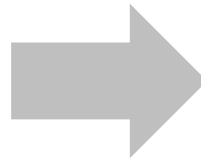
Si le suivi quantitatif des activités en Région est en général bien fait, ce n'est pas le cas de la qualité d'exécution qui constitue un réservoir de progrès majeur et par conséquent continu

Priorité N°4

Rechercher l'excellence dans l'exécution des actions

LE PROBLEME

- Il **ne suffit** pas de réaliser des **activités**, même **pertinentes**, pour **obtenir** des **résultats**
- **Faut-il** encore que ces activités soient **parfaitement exécutées** pour obtenir le retour qui en est attendu
- Si le **pilotage quantitatif** des activités Terrain est en général bien **réalisé**, ...
- ... ce n'est en revanche **pas le cas** de leur **qualité d'exécution**, loin de là



LA SOLUTION

- Définir des « **bonnes pratiques** » pour les principales **activités** réalisées par :
 - Les **Directeurs Régionaux** (ex. analyse de performance, visites en duo, etc.)
 - Leurs **délégués** (ex. visites médicales et/ou pharmaceutiques, réunions d'information ou de formation, etc.)
- Assurer le **suivi** régulier de leur application
- **Faire évoluer** ces « **bonnes pratiques** » dans une logique de **recherche d'amélioration continue**

Pour améliorer l'impact des principales activités des Directeurs Régionaux, il importe de définir des « standards » d'exécution et de piloter le respect de ces standards, qui pourront évoluer

Priorité N°4

Rechercher l'excellence dans l'exécution des actions

L'APPLICATION

Standards d'exécution des activités des Directeurs Régionaux

Illustratif

Team Management	Performance Management	KOL Management	-----
I. Evaluation des compétences¹ des délégués : – Visites Terrain en duo – Contrôle régulier des connaissances (ex. tests)			
II. Elaboration de programmes de développement : – Individualisation des programmes pour chaque délégué – Accord sur le contenu des programmes et les supports de formation (ex. coaching en « vie réelle » sur le Terrain, formations à distance et/ou en présentiel hors Terrain, exercices d'application) – Précision du rôle du Directeur Régional et des autres intervenants dans le cadre de ce programme – Fixation du calendrier des principales actions – Accord sur les objectifs de progrès à atteindre			

Indicateurs de pilotage des activités des Directeurs Régionaux

Illustratif

Team Management

Performance Management

KOL Management

■ Ces indicateurs appelés KEI² permettent au Directeur Régional de piloter quantitativement et qualitativement l'exécution des activités prévues

Indicateurs relatifs à un programme de développement d'un délégué

Indicateurs	Objectif	Réalisé	Ecarts	Actions correctrices
Respect du timing	100%			
Respect du budget	100%			
Journées Terrain avec le délégué	5 jours			
Journées hors Terrain avec le délégué	2 jours			
Satisfaction du délégué – Programme –	≥ 8/10			
Satisfaction du délégué – Accompagnement –	≥ 8/10			

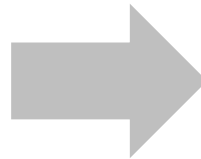
Si l'intégration des plans d'actions régionaux et sectoriels avec les « Brand Plans » assure une meilleure cohérence et leur possible ajustement une plus grande cohérence, et donc efficacité

Priorité N°5

Etablir des plans d'actions régionaux et sectoriels intégrés et dynamiques

LE PROBLEME

- Les **plans d'actions** des **Directeurs Régionaux** et de leurs **délégués** médicaux ou pharmaceutiques **sont rarement intégrés**, et conséquent **peu ou pas alignés** entre eux et avec les « **Brand Plans** » des produits dont ils ont la charge
- Ils sont le plus souvent **statiques**, au mieux, ajustés une fois par an
- Ces plans d'actions ne sont ainsi **pas conçus** de manière à pouvoir **planifier** et **piloter** de **manière efficace** et **efficiente** les **activités de la région**



LA SOLUTION

- Les **plans régionaux** et, par conséquent, **sectoriels** doivent **être en ligne** avec les **actions** prévues dans les différents « **Brand Plans** » des produits sous la responsabilité du Directeur Régional et de ses délégués
- Ces plans doivent **être ajustés, 2 à 3 fois par an**, en **fonction** des :
 - **Evolutions régionales** et **sectorielles**
 - **Evolutions** de la **stratégie des produits**
 - **Retours** des **actions mises en œuvre**

Il est essentiel que les « Brand Plans » et les Plans d'Actions régionaux et sectoriels soient conçus de manière parfaitement intégrée et ajustés en cours d'année, en fonction des besoins

Priorité N°5

Etablir des plans d'actions régionaux et sectoriels intégrés et dynamiques

L'APPLICATION

« Brand Plans » des produits gérés par le Directeur Régional



- Il est nécessaire que les « Brand Plans » soient **ajustés au cours de l'année** en fonction de l'évolution des marchés et des éventuels **changements stratégiques**

Plan d'Actions des produits gérés par le Directeur Régional

Illustratif



- Les **plans d'actions régionaux**¹ devront être **ajustés 2-3 fois** dans l'année pour **prendre en compte** les **modifications** des « Brand Plans » et les **changements intervenus** ou **anticipés** au niveau de la Région

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

Management 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

1st Line Managers in Pharmaceutical Companies

Performance Improvement Propositions

1. Align Brand Plans and regional action plans
2. Pre-evaluate the relevance of promotional / commercial investments
3. Consider the development of Reps' skills as a top priority
4. Pursue excellence in execution
5. Design integrated and dynamic action plans

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
 - 68 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