

**EVALUATION ET PROPOSITION DE REFONTE D'UN  
SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD :**

**Cas d'une Société de promotion pharmaceutique**

***Etudiant :***

A. Aguellid Elalaoui

***Encadrant :***

M. Med Boumesmar

## PLAN

### INTRODUCTION

### 1<sup>ère</sup> PARTIE / T.B OUTIL DE DECISION AU SERVICE DU MANAGEMENT & FONCTIONNEMENT DES SOCIETES DE PROMOTION PHARMACEUTIQUE

#### CHAPITRE 1<sup>ER</sup> / T.B OUTIL DE DECISION AU SERVICE DU MANAGEMENT *Page 7*

##### Section 1/ Objectifs et Finalités d'un système de TB *Page 8*

##### Section 2 / T.B Moyen de Reporting et de Communication *Page 12*

##### Section 3 / Cartographie des T.B et choix des Indicateurs

###### 1/ Aperçu sur les structures d'organisation *Page 15*

###### 2/ Les Indicateurs de performance *Page 18*

#### CHAPITRE 2 / LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE ET FONCTIONNEMENT DES SOCIETES DE PROMOTION

##### Section 1 /Présentation du Secteur pharmaceutique au Maroc *Page 21*

##### Section 2/ Présentation de la société et descriptif de la formation du résultat *Page 23*

<u><b>1/ Présentation de la société ORGANON</b></u>	<b>Page 23</b>
<u><b>2/ Description de la formation du résultat</b></u>	
<u><b>(Enjeux de l'activité)</b></u>	<b>Page 26</b>
<u><b>3/ Comment augmenter le PROFIT ?</b></u>	<b>Page 28</b>

**2ème PARTIE / EVALUATION DU SYSTEME DE T.B EXISTANT & PROPOSITION DE REFORME**

**CHAPITRE 1 / PRESENTATION ET DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE TB EXISTANT**

<u><b>Section 1 / Présentation de l'existant</b></u>	<b>Page 29</b>
<u><b>Section 2/ Lecture Critique de l'existant</b></u>	<b>Page 39</b>

**CHAPITRE 2 / CONSTRUCTION DU MODELE PROPOSE**

<u><b>Section 1/ Proposition de reforme</b></u>	<b>Page 42</b>
<u><b>Section 2/ Structure &amp; fonctionnement du T.B</b></u>	
<u><b>1/ Département Sales</b></u>	<b>Page 44</b>
<u><b>2/ Département Marketing</b></u>	<b>Page 55</b>
<u><b>3/ Département Registration</b></u>	<b>Page 57</b>
<u><b>4/ Operating Performance Par Produits</b></u>	<b>Page 58</b>

**CONCLUSION**

## **INTRODUCTION**

La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit, elle reste cependant indispensable pour établir un diagnostic et mesurer la progression de la guérison.

Les nouvelles approches et nouveaux outils du contrôle de gestion privilégient désormais l'anticipation (planification plus flexible, méthodes des scénarios, information en amont des résultats ...), la compréhension des causes à travers le pouvoir explicatif de l'information, ainsi que l'orientation vers l'action.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le Tableau de Bord, venant en complément du contrôle budgétaire et du suivi du reporting purement financier.

Le T.B est un outil de suivi, dont les caractéristiques sont précisément une approche souple, capable d'évoluer et de s'adapter, une information obtenue dans des délais rapides et proches de l'action, incluant des indicateurs financiers et non financiers, voire qualitatifs reflétant une performance «globale».

Ce type d'analyse est conduit aussi bien dans l'industrie que dans les services, secteur qui nous intéresse d'autant plus que le stage dont traite ce rapport a été effectué dans une compagnie de promotion pharmaceutique.

Le secteur pharmaceutique marocain est en pleine ébullition, à la veille d'une libéralisation (progressive) des tarifs à travers le démantèlement des droits de douanes sur les matières premières destinées à la fabrication des produits médicamenteux et la mise en place prochaine de l'assurance maladie obligatoire (A.M.O).

Aussi l'ensemble des compagnies tente de s'armer pour faire face au jeu concurrentiel qui se prépare.

Dans le cadre de ce rapport. Nous essayerons de décrire le modèle de TB adopté par l'Entreprise objet de notre étude ; d'en faire le diagnostic et d'étaler les différentes phases du projet de refonte du TB existant.

Ainsi après une présentation du contexte de notre étude ; l'on tentera dans un premier temps de présenter les référentiels théoriques relatifs aux systèmes de TB. Ensuite on analysera le modèle de TB utilisé par ORGANON ; ce qui nous permettra de mettre en exergue ses atouts et ses opportunités. En fin nous présenterons le modèle de TB qui nous semble être plus performant et donc capable de répondre mieux que celui existant aux besoins du management.

Ceci dit ; il est à noter que le choix de ce thème est essentiellement motivé par l'intérêt majeur caractérisant les systèmes de TB en tant qu'instruments nécessaires à une gouvernance efficace pour toute entité.

En outre l'étude de système de TB présente un vaste champ d'investigation extrêmement utile aux chercheurs de tous bords ; aussi notre objectif ultime étant d'offrir à l'Entreprise étudiée une alternative au modèle existant en lui proposant un système de TB plus régulier à spectre plus large tout en mettant l'accent sur les atouts que tels outils représentent pour le management.

**1<sup>ère</sup> PARTIE / T.B OUTIL DE DECISION AU SERVICE DU MANAGEMENT & FONCTIONNEMENT DES SOCIETES DE PROMOTION PHARMACEUTIQUE**

**Chapitre 1<sup>er</sup>**

**T.B OUTIL DE DECISION AU SERVICE DU MANAGEMENT**

Dans un monde caractérisé notamment par de perpétuels changements et par une visibilité de plus en plus faible, l'Entreprise se trouve confrontée à des difficultés revêtant de multiples facettes, et parfois insurmontables.

Devant cet état de fait, les dirigeants à qui incombe la lourde tâche de résoudre ces différents problèmes doivent réagir à bon escient afin de réaliser les objectifs assignés à l'affaire et d'assurer sa pérennité, ce qui requiert des compétences techniques, commerciales et financières considérables, cependant force est de constater que cette capacité de réaction et donc de prise de décision appropriée est forcément tributaire de la disponibilité de moyens et instruments à même de permettre un pilotage efficace de l'Entreprise. Mais aussi d'évaluer fiablement les performances des différents intervenants dans le processus décisionnel de l'Entreprise. Apparaît donc l'utilité voire la nécessité pour l'Entreprise de disposer de T.B qui permettraient de prendre les décisions correctives qui s'imposent mais également de rendre compte au travers de reporting synchronisé ; des résultats atteints par chaque intervenant (ou dirigeant).

Bien entendu, l'architecture des T.B et leur efficacité dépendent respectivement de la structure de la société et de l'existence d'un système d'information rapide et approprié. Ceci étant, nous nous proposons dans le cadre de cet aperçu théorique de dresser un état des lieux en matière de construction et d'utilisation des T.B.

Ainsi les axes suivants seront développés :

- Objectifs et Finalités d'un système de TB
- TB moyen de Reporting et de Communication
- Cartographie des TB et choix des Indicateurs

### **Section 1/ Objectifs et Finalités d'un système de TB**

S'il est communément admis que les T.B sont indispensables pour une gestion maîtrisée de l'affaire, il n'en demeure pas moins que leurs utilités dépendent de plusieurs conditions telles que :

- Une définition précise des objectifs escomptés.
- La présence de dirigeants compétents et motivés.
- La disponibilité de leviers d'actions qui permettent au pilote d'agir sur les moyens qui lui sont délégués.
- Existence d'un système d'information cohérent et convergent qui autorise notamment un rapprochement fiable des réalisations et des prévisions ainsi qu'une inter-relations entre les différents outils de gestion.

- L'adhésion de l'équipe dirigeante, la mobilisation des efforts de tous les niveaux et de toutes les fonctions vers les objectifs généraux choisis par l'Entreprise ce qui nécessite de la part du management un effort d'attention et de communication permanente.

La pérennité d'une Entreprise quelle qu'elle soit doit être fondée sur la mise en place d'un projet stratégique dont le comble est de donner à l'ensemble des individus composant l'Entreprise :

- une sensation de cohérence autour du ou des métiers que l'on souhaite exercer, de l'objectif global poursuivi et des axes majeurs du pilotage pour l'avenir.
- Un sentiment d'appartenance à une équipe dont l'ambition et les valeurs ont été clarifiées.
- Une envie d'agir pour contribuer à son niveau à la réalisation du but collectif « COMMUN ».

Aussi réussir la mise en place d'un système de T.B au service d'un véritable pilotage stratégique suppose de résoudre les défis techniques et humains :

\* Organiser en partant du haut la déclinaison de la stratégie par métier, par D.A.S tout en s'arrêtant à chaque niveau de responsabilité (division, région, département, agence commerciale...) cette démarche a un triple but :

- formaliser à chaque niveau des objectifs à L, M et C. Terme cohérents assortis des moyens nécessaires pour les atteindre.
- définir des plans d'action personnalisés et chiffrés en explicitant les mesures pratiques, à mettre en œuvre selon un calendrier et des ordres de priorité précis.
- Permettre à chaque manager de disposer d'un T.B qui lui donne en permanence la mesure :
  - de son résultat actuel
  - des écarts avec son objectif
  - de ses résultats probables en fin d'année
  - du cap à tenir (objectif en fin d'année)
  - des progrès accomplis par rapport aux périodes précédentes

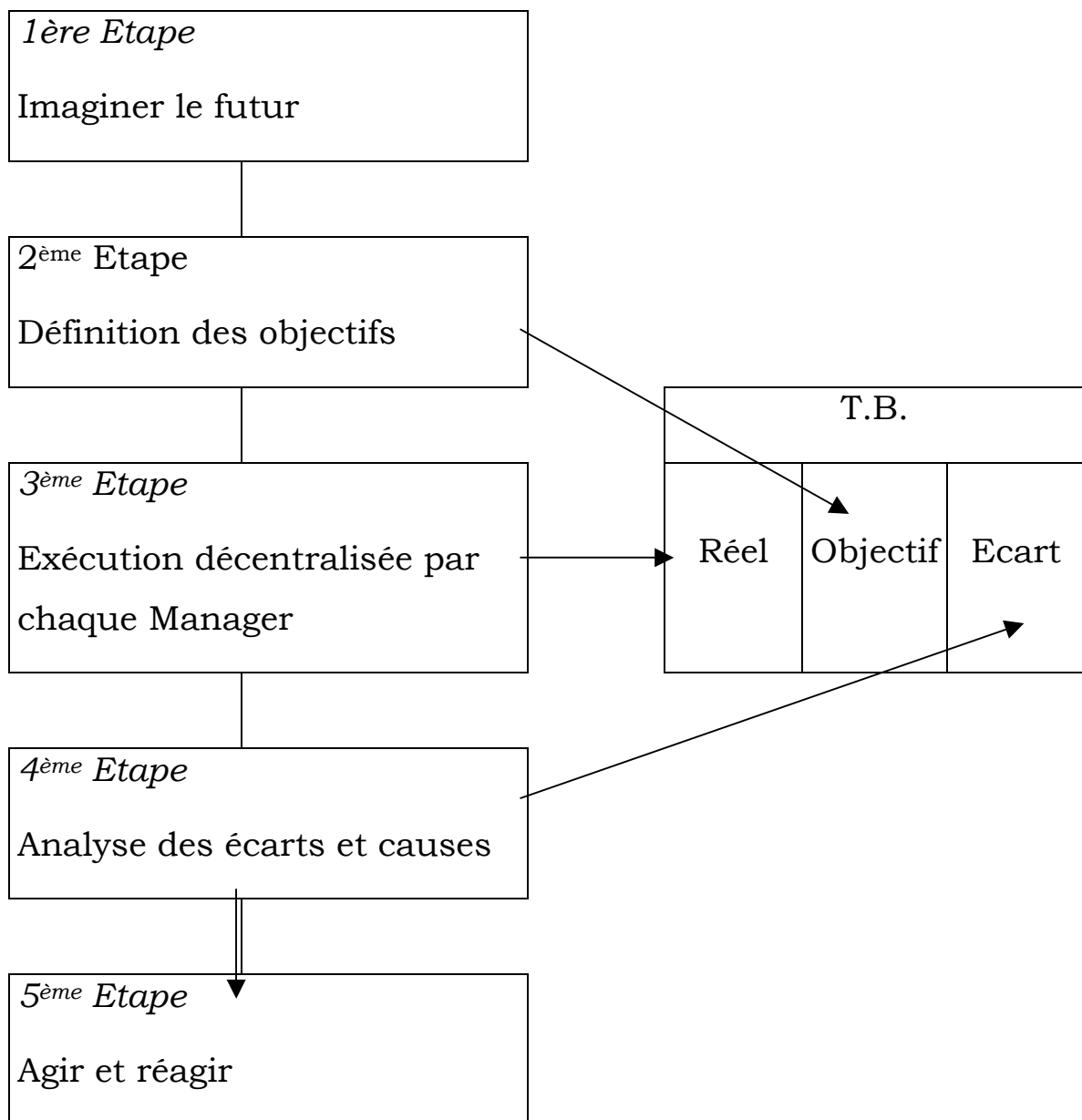
\* Maintenir grâce au dialogue permanent de la ligne managériale avec les services une cohérence forte autour des objectifs communs et des axes clefs du pilotage global.

La mission globale d'un système de T.B et de reporting est de doter l'Entreprise d'un système d'information permettant à chaque responsable d'une unité de gestion :

- de disposer d'indicateurs synthétiques pour comparer les performances réalisées par rapport à ses objectifs et réagir à son niveau.

- de rendre compte, via le reporting, de son pilotage au niveau hiérarchique supérieur.

Le T.B constitue donc le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il permet de rapprocher en permanence les réalisations et les prévisions et suscite la réaction des managers.



La mise en œuvre de cette démarche entraîne des conséquences techniques fortes à trois niveaux :

- sur la logique d'emboîtement des T.B
- sur les mécanismes de reporting
- sur l'architecture des systèmes de bases de données à utiliser pour alimenter les T.B.

### **Section 2 / T.B, Moyen de Reporting et de Communication**

Une Entreprise correspond à une équipe qui se dirige vers un but. Elle est en fait constituée de multiples équipes qui s'emboîtent ; chacune ayant une mission, des moyens et un objectif prédéfini.

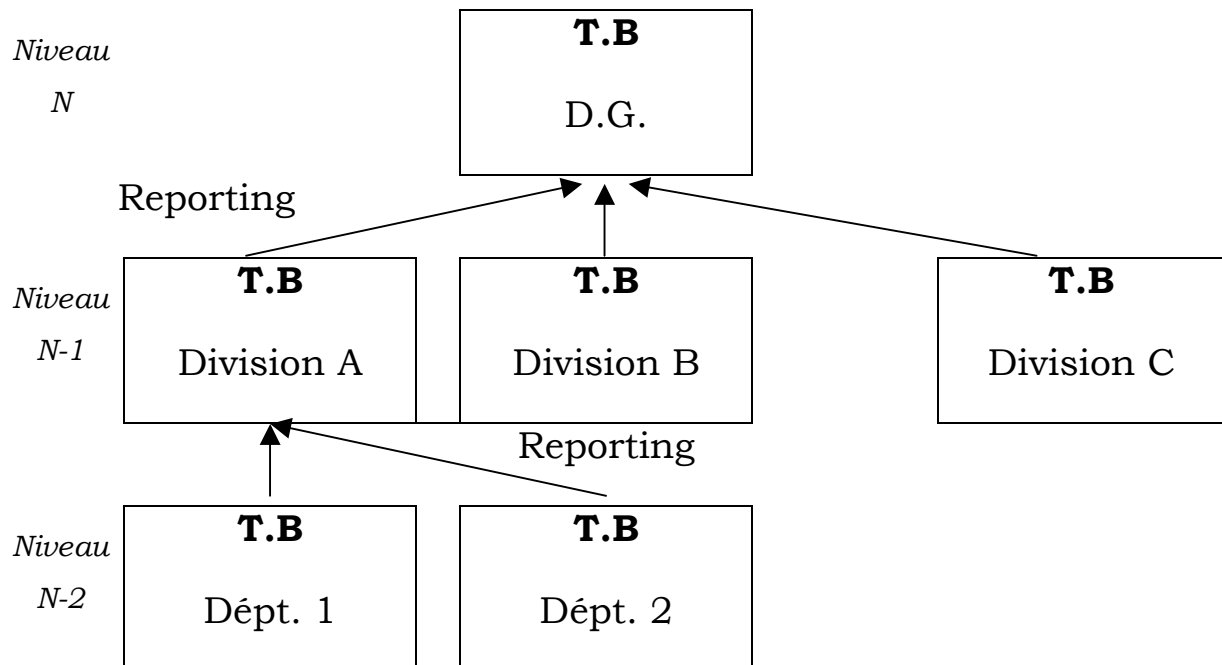
Le TB joue un rôle décisif dans la qualité du pilotage de chaque fonction et dans sa cohérence avec l'ensemble de l'entreprise.

Ainsi les caractéristiques suivantes qu'on ne peut retrouver à aucun autre moyen tels que la Comptabilité Générale ou le contrôle budgétaire peuvent être déclinées comme suit :

- Outil de mesure des performances par la comparaison des résultats physiques ou financiers obtenus aux objectifs préalablement établis qui servent de référence, la différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative.

- Instrument de diagnostic, qui permet de détecter les anomalies et les points faibles caractérisant l'Entreprise, ce qui conduit les responsables à identifier leurs causes et à réfléchir sur les actions correctives qui s'imposent.
  
- C'est aussi un instrument de dialogue entre les différents intervenants quel que soit leur niveau hiérarchique, il sert, en effet, comme moyen de communication des résultats atteints par chaque responsable et des mesures que ce dernier ce a prises pour surmonter les problèmes rencontrés. A stade, il est nécessaire de rappeler le rôle que doit jouer le management en vue d'assurer la cohérence des actions correctives et la recherche d'un optimum global quitte à tolérer dans certains cas un recentrage des objectifs.
  
- Mais également un outil de motivation et de perfectionnement des responsables dans la mesure où en les sensibilisant constamment au déroulement de leur activité, ceux-ci trouvent le moyen d'enrichir sans cesse leur formation économique et de développer leur capacité à la prise de décision et à la communication.

Ainsi grâce au T.B, chaque manager rend compte de la réalisation de ses objectifs à celui avec lequel il les avait préalablement négociés, la procédure de reporting peut se présenter comme ci après.



Chaque niveau de responsabilité dispose de son T.B dans lequel figurent les indicateurs contractuels négociés avec le niveau supérieur et ceux dont la gestion a été déléguée aux niveaux inférieurs.

Le Reporting facilite ainsi la communication remontante tout au long de la ligne managériale autour de plusieurs axes clefs :

- analyse des performances obtenues et des dérives par rapport aux objectifs
- perspectives et tendances pour les prochaines périodes et pour la fin de l'année.
- Plans d'actions mis en œuvre pour tirer parti d'opportunités ou corriger les écarts défavorables.
- Suggestions d'améliorations dépassant le cadre du manager concerné ou impliquant d'autres centres de responsabilités.

### ***Section 3 / Cartographie des T.B et choix des Indicateurs***

Préalablement à toute conception de T.B, il est indispensable que l'Entreprise définisse sa structure organisationnelle qui convienne le plus possible à ses métiers, sa taille, ses choix stratégiques et le genre de délégation adopté.

Concevoir un organigramme de gestion est donc une étape cruciale qui rendait la tâche plus aisée aux gestionnaires en leur conférant plus de créativité et de réactivité.

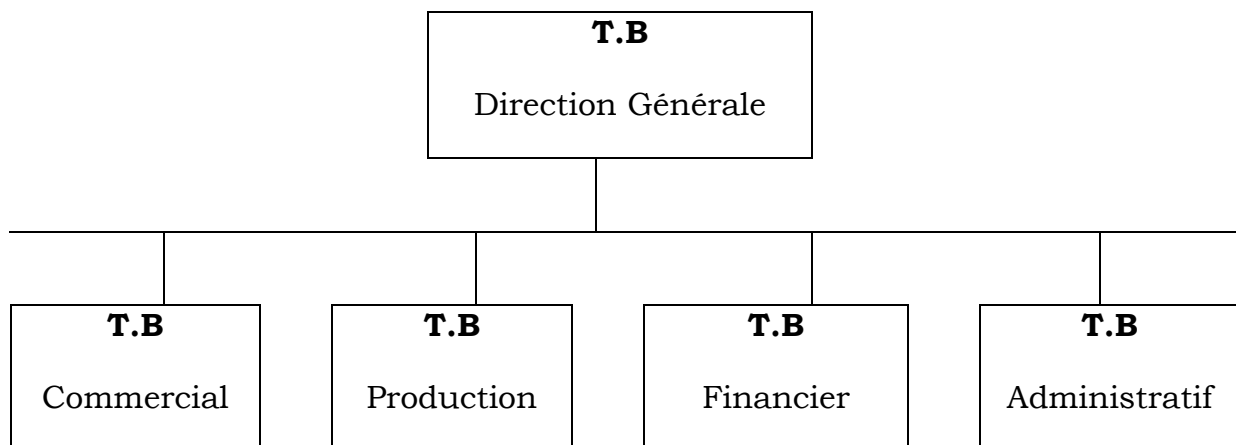
#### **1/ Aperçu sur les structures d'organisation**

la diversité des Entreprises et des modes de gouvernances implique une diversité des modes d'organisation. Cependant nous limiterons notre analyse à ceux les plus courants

### 1.1 Structure par fonction

Elle se rencontre fréquemment dans la PME qui se crée et se développe autour des fonctions de base : Production, Commercial, financier et administratif.

La pyramide de T.B correspondant à cette organisation peut s'articuler de la manière suivante :

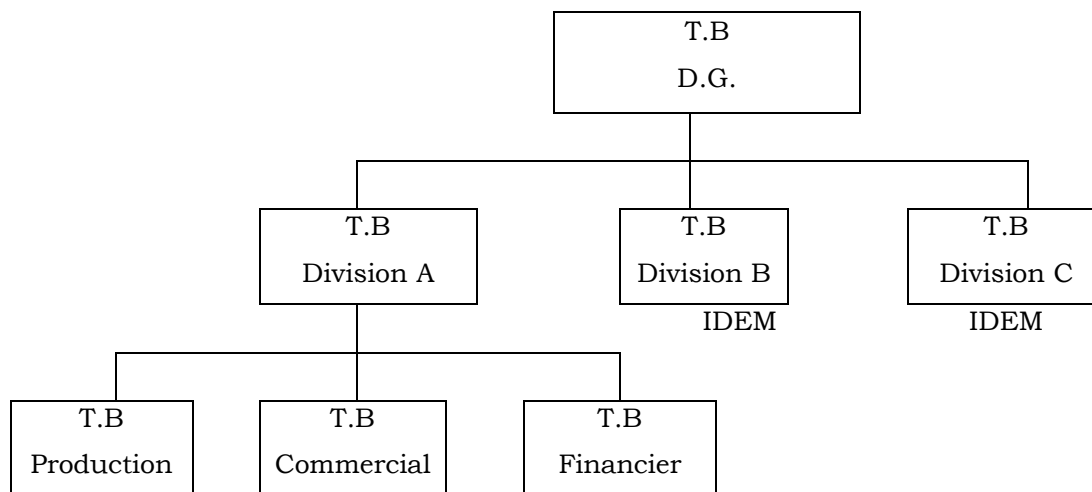


### 1.2 Structure par domaine d'activité (produit/marché)

Elle caractérise des Entreprises moyennes ou grandes organisées en divisions ou départements chargés de fabriquer et commercialiser un produit ou une famille de produits sur un même marché. Dans ce cas, les services fonctionnels

(comptabilité, personnel...) sont également décentralisés dans ces divisions opérationnelles.

Ce choix d'organisation répond bien au souci d'optimiser les performances des divisions et de l'Entreprise dans une logique produit/marché, il induit un emboîtement des T.B du type suivant :



### 1.3 Structure par zone géographique

Dans ce type d'organisation, les divisions fabriquent et vendent le même produit ou offrent le même service, mais dans des zones géographiques différentes :

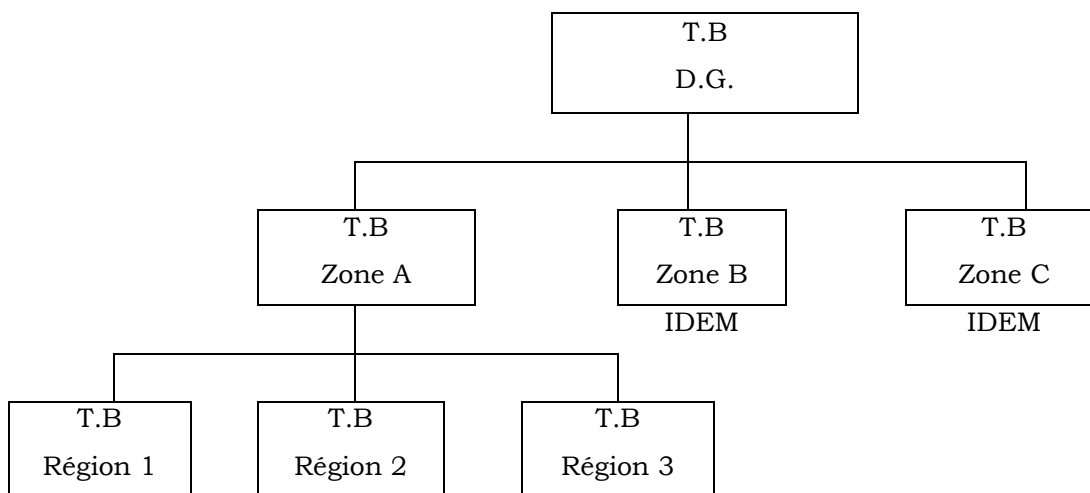
Chaque zone géographique se différencie par :

- des facteurs d'évolution quantitatifs du marché (volume, pouvoir d'achat, taux de croissance...)
- des réglementations

- des cultures et des comportements (attente, critères d'appréciation, effets de mode...).

la cartographie des T.B est du même type que la précédente, mais peut se décliner de manière différente :

- par région
- par agence commerciale



## 2/ Les Indicateurs de performance

Ensemble d'instruments synthétiques, les indicateurs contenus dans un T.B constituent des clignotants qui révèlent de façon permanente les performances réalisées et leur rapprochement avec les objectifs attendus.

L'utilité de tout indicateur est forcément tributaire de son degré de pertinence c'est-à-dire sa capacité à mesurer fiablement la performance des différents intervenants dans le processus.

Comment choisir parmi les centaines d'indicateurs possibles, ceux dont la présence est obligatoire dans un T.B ?

Pour une unité de gestion, la sélection des indicateurs pertinents est liée à des choix structurants faits en amont et qui traduisent la solidarité avec les autres centres de responsabilités de l'Entreprise.

Les facteurs structurants qui ont une conséquence directe sur le choix des indicateurs sont :

- le cœur de l'Entreprise c'est-à-dire son métier, sa finalité et son ambition. Cette ambition globale qui peut prendre des formes différentes :
  - Le développement et la croissance
  - Un positionnement en parts de marché.
  - Le souci de maintenir son indépendance financière.
  - La pérennité de l'Entreprise.

Ce choix global exerce une influence déterminante sur les familles d'indicateurs qui se déclineront dans toutes les unités décentralisées.

- Le choix des métiers

Chaque domaine d'activité pourra faire l'objet d'un choix stratégique indépendant qui induira à son tour, une prédominance de certains types d'indicateurs.

- croissance du domaine
- prise de parts de marché

- rentabilité d'exploitation
- L'incidence de la problématique stratégique

D'une façon générale, les indicateurs doivent répondre à certains critères :

- \* ils doivent être clairs et simples pour les professionnels qui les utiliseront.
- \* Ils sont significatifs et durables, chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent de façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges.
- \* Ils doivent être cohérent entre eux, ie faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part s'agrèger au fur et à mesure que les T.B s'emboîtent pour converger vers le niveau du management.
- \* Ils sont personnalisés et motivants.

## **Chapitre 2**

### **LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE ET FONCTIONNEMENT DES SOCIETES DE PROMOTION**

#### **Section 1/Présentation du Secteur pharmaceutique au Maroc**

L'industrie pharmaceutique a connu ses débuts dans les années 60, après l'indépendance, le Maroc n'était qu'un pays consommateur et peu producteur.

Cette dépendance vis-à-vis des importations vient à l'encontre de la volonté des pouvoirs publics, qui décidaient de substituer progressivement aux importations des produits fabriqués localement par une industrie qui reste alors à construire.

Le Dahir de 1960 signe ainsi l'acte de naissance de l'industrie pharmaceutique nationale, en apportant un arsenal réglementaire détaillé relatif aux conditions générales d'exercice de la profession de pharmacien et aux mesures applicables à la pharmacie. Ce Dahir a été modifié et complété par celui du 15/02/1977.

Sur la période 1985-2001, le développement du secteur est resté vif, passant de 0,8 à 6 milliards de DH.

L'industrie pharmaceutique Nationale occupe actuellement la 2<sup>ème</sup> place au niveau continental après celle de la puissante Afrique du Sud, elle assure 6.000 emplois directs et environs 20.000 indirects.

Le secteur pharmaceutique marocain présente quatre grandes caractéristiques :

- L'essentiel de la consommation est directement financé par les usagers, la population couverte par une assurance maladie est faible (1.5 M habitant).
- La production locale satisfait 80% de la consommation globale.
- Le secteur pharmaceutique est entièrement contrôlé par le privé, aux différents stades, de l'importation à la distribution en détail, en passant par la production et la distribution de gros.
- Seuls les professionnels peuvent exercer des activités pharmaceutiques, le capital des sociétés pharmaceutiques doit appartenir pour 51% à un ou plusieurs pharmaciens, il en résulte que les investisseurs non pharmaciens ont une place relativement secondaire dans cette activité.

## **Section 2/ Présentation de la société et descriptif de la formation du résultat**

### **1/ Présentation de la société ORGANON**

ORGANON MAROC, est filiale, d'une multinationale Hollandaise opérant dans le secteur pharmaceutique, présente au Maroc depuis les années 70, elle a pour objectif de présenter et promouvoir les produits fabriqués par la maison mère ou localement sous Licence par le partenaire Marocain Cooper Maroc, avec notamment trois spécialités :

- Gynécologie
- Pro-fertilité
- Psychiatrie.

Elle est le leader national sur le 1<sup>er</sup> segment avec ses produits de contraception (3 produits), de traitement hormonal substitutif des femmes Ménopausées (2 produits), occupe une place importante dans la Pro-fertilité avec (2 produits utilisés conjointement) et a comme objectif de se positionner sur le marché de la dépression (2 produits).

Son organisation se présente de la façon suivante :

- Département 'Marketing'

Marketing Manager

1 Chef Produit Contraception Ménopause

1 Chef Produit Psychiatrie

1 Chef Produit Profertilité

- Département 'Sales'

National Sales Manager

Sales Manager Gynécologie

5 Visiteurs Médicaux

Sales Manager Psychiatrie

3 Visiteurs Médicaux

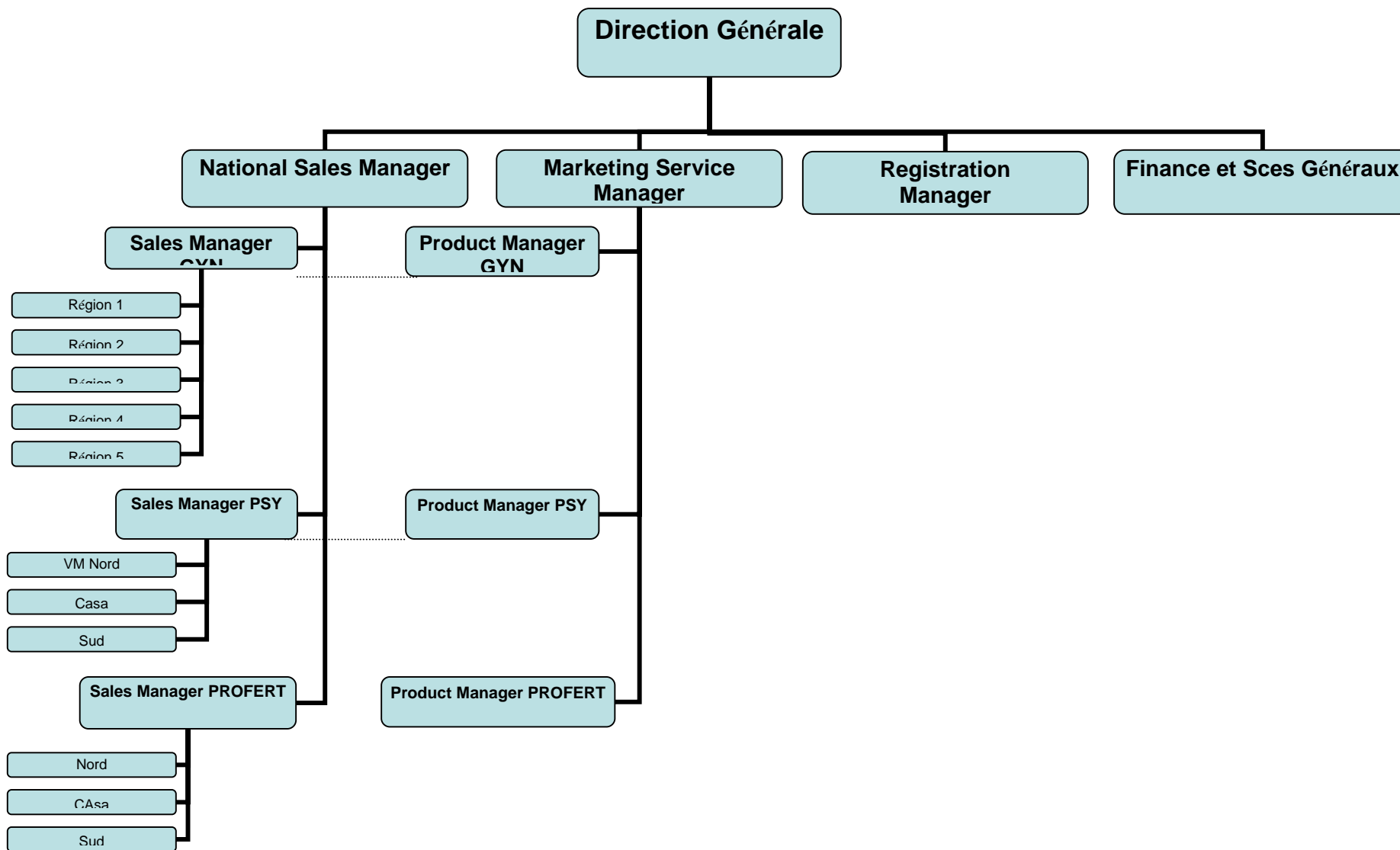
Sales Manager Profertilité

3 Visiteurs Médicaux

- Département 'Registration'

Registration Manager

- Département 'General & Administration'



Pour que le lecteur saisisse parfaitement le fonctionnement d'une société de promotion pharmaceutique, il nous paraît opportun de rappeler que l'activité s'articule autour de la visite Médicale par des délégués médicaux chez les médecins, cliniques et Centres Hospitaliers, par la distribution des échantillons médicaux gratuits, des gadgets et des fiches posologiques qui décrivent les propriétés pharmacologiques des produits présentés, tout en essayant de mettre en relief les avantages par rapport aux autres produits concurrents ; les études scientifiques réalisées qui reprennent le degré de réussite clinique, l'organisation des D.G.M (Doctors group Meeting), le parrainage et/ou sponsoring des congrès régionaux, nationaux et internationaux .

Ces dépenses appelées communément flexibles représentent jusqu'à 60% dans le tableau d'exploitation de la société.

## **2/ Description de la formation du résultat (Enjeux de l'activité)**

L'activité est organisée en fonction de trois objectifs que sont le revenu et les marges :

- le revenu est important en terme de C.A et part de marché.
- l'enjeu majeur que représentent les marges est très important pour le développement de la société, il est réalisable par une politique d'action sur les flexibles et autres dépenses fixes ou variables directement rattachées aux produits.

## **Pourquoi un tel Focus sur les marges ?**

L'objectif principal est l'augmentation du poste «operating performance » celui-ci est en effet, à la base de la notoriété et du financement de l'Entreprise.

En terme de notoriété, la communication d'ORGANON est fondée sur ses résultats qui permettent entre autre de rémunérer les actionnaires. Ainsi meilleur sera le résultat, meilleurs seront les dividendes versés, l'atteinte des objectifs et de bons résultats ont une forte influence sur la valeur de l'action.

La variation de l'action a également une influence sur la rémunération des salaires de la société, car celle-ci propose régulièrement des plans d'actions aux employés.

La rentabilité de l'Entreprise va également permettre de mobiliser des ressources supplémentaires, pour pouvoir développer l'activité, surtout, que les frais de recherches et développement pèsent lourdement sur les budgets de toutes les multinationales pharmaceutiques.

En effet plus l'Entreprise est rentable plus elle bénéficiera de la confiance des bailleurs de fonds qui n'hésiteront pas à apporter leur soutien aux projets de l'Entreprise.

Ce n'est donc qu'en dégageant suffisamment de profit qu'elle arrivera à financer ses projets de développement et de conquête de parts de marché

### 3/ Comment augmenter le PROFIT ?

Simplifié le compte de résultat d'Organon se présente de la manière suivante :

Revenu (CA)	----->	Objectif
- Flexibles	----->	Objectif
= Marge sur Flexibles	----->	Objectif
- Dépenses Dépt Sales		
- Dépenses Dépt Marketing		
- Dépenses Dépt Registration		
= <i>Operating Performance</i>	----->	Objectif
- Dépenses Dept 'General & Administration'		
= <b>Résultat</b>	----->	<b>Objectif</b>

Il y a deux manières d'augmenter le résultat à la vue de ce schéma.

En augmentant le revenu

En augmentant les marges

Et dans une moindre mesure en diminuant les frais généraux.

Pour mieux comprendre cette équation il nous paraît de bonne méthode de définir la notion de Flexibles, en fait il s'agit d'un ensemble de dépenses engagées par tous les laboratoires

pharmaceutiques pour promouvoir leurs produits, elles concernent notamment :

- les Echantillons Médicaux Gratuits EMG distribués directement auprès des prescripteurs, l'objectif étant la démonstration du modèle du médicament, de son mode d'utilisation et ses principales caractéristiques le distinguant par rapport aux autres concurrents.
- Les Fiches Posologiques : il s'agit d'un support Visuel qui traite le produit objet de la promotion, l'objectif étant de marquer et sensibiliser le prescripteur sur les indications thérapeutiques bénéfiques.
- Les Gadgets : Il s'agit de l'ensemble des objets distribués aux médecins ( Stylos, Portes clés, Ordonnances, Montres ...) dont le but est de garder le contact continu entre le produit et la prescription.
- Les Doctors Group Meeting : Il s'agit de réunions organisées au profit des Médecins dans des circonstances décentes pour échanger les avis ou même traiter les problèmes décelés au niveau des pratiques quotidiennes.
- Les Congrès (Régionaux, Nationaux ou Internationaux) sont en réalité des initiatives des Leaders d'opinions autrement dit des présidents des associations ou des conférenciers qui jouissent d'une grande notoriété Scientifique dont l'influence est très grande vis à vis des prescripteurs.

## **2ème PARTIE / EVALUATION DU SYSTEME DE T.B. & PROPOSITION DE REFONTE**

### **Chapitre 1/ PRESENTATION ET DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE TB EXISTANT**

#### **Section 1/ Présentation de l'existant**

Après avoir passé en revue les principaux aspects relatifs au T.B en partant de leur conception à leur utilisation à bon escient, nous nous proposons de procéder à un essai de conception d'un système de T.B dédié à une société de promotion pharmaceutique, Notre démarche consiste à concevoir un système de T.B qui tient compte aussi bien de l'organisation et des objectifs stratégiques de la société qu'aux produits créés et commercialisés par elle.

Mais avant d'entamer la réalisation de cette tâche il nous semble opportun d'exposer quelques éléments relatifs à la société, objet de notre étude.

Ainsi dans une première étape, nous procéderons à une présentation des Tableaux de bord existants ; ensuite nous mettrons l'accent sur le système existant à travers une analyse critique, celle-ci consistera à exposer brièvement les fondements qui le sous tendent, l'architecture retenue, les indicateurs

préconisés par le management pour la mesure de la performance et le système de reporting, bien entendu cet exposé sera accompagné des constats et remarques que nous jugeons opportuns quant à l'efficacité du système existant.

Enfin, en partant de ce qui précède, nous proposerons un système de T.B qui nous paraît être plus approprié à la mesure des performances réalisées par la société tout en observant avec le maximum de soin possible, les règles et conditions de son efficacité et de sa validité.

Le Reporting actuel servant de base à l'analyse de la performance, s'articule autour de trois principaux TB se présentent comme suit :

**TB N°1 : PROFIT AND LOSS ACCOUNT**

57				THIS MONTH		YEAR TO DATE					
58						Actual		Budget		Actual prev. year	
59											
60				Actual	Budget	Amount	%	Amount	%	Amount	%
61	1	Net Sales: Home		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
62	2	Export									
63	3	Interconcern									
64	4	TOTAL NET SALES		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
65	5	Standard cost of goods sold									
66	6	GROSS MARGIN		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
67	7a	Flexible S. & D. cost		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
68	7b	Organisational S. & D. cost		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
69	7c	Proportional S. & D. cost									
70	8	OPERATING PERFORMANCE		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
71	9a	Manufacturing result									
72	9b	Cost not in standard COG sold									
73	10	General and Administration cost		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
74	11	Other income/(expenses)		#NOM?	#NOM?	#NOM?					
75	12	MARKETING & PROCESSING PERF.		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
76	13	Research & Development cost									
77	14	OPERATING INCOME		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
78	15	Interest third parties									
79	16										
80	17	Interconcern relations		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
81	18										
82	19	PROFIT BEFORE TAX		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
83	20	Tax									
84	21	NET INCOME		#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?	
85											
86											
87	22	Depreciation at cost	incl	#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
88	23	Amortization at cost	in								
89	24	Personnel cost	the	#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
90	25	Number of employees	above	#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?			
91											

***TB N° 1*****DESCRIPTION DU TB 1**

Ce Tableau comprend un certain nombre d'indicateurs que nous proposons de définir ci après :

**SALES** :

c'est un indicateur qui représente l'ensemble des Ventes réalisées tous articles confondus en Prix Grossiste Hors Taxes c'ad Prix de vente aux Pharmacies.

Notons toutefois que le volume des Ventes annuelles est négocié par la direction générale auprès de la maison mère selon des critères standards internationaux autrement dit un quota est exigé par rapport aux parts de marchés.

**COST OF GOODS** :

c'est un indicateur qui regroupe tous les frais liées à l'Importation et à la Distribution des produits ; ici une remarque s'impose ; en effet du fait que la société ne s'occupe ni de l'importation ni de la distribution ; opérations qui sont prises en charge par son partenaire local COOPER MAROC fait que ce poste est nul .

**GROS MARGIN** :

comme déjà expliqué cet indicateur est équivalent aux ventes réalisées étant donné l'inexistence de Cost of Goods.

**FLEXIBLES** :

la Publicité au sens commun du terme étant interdite sur les produits pharmaceutiques ; tous les laboratoires se trouvent contraints pour promouvoir leurs produits d'agir directement et

même individuellement sur les prescripteurs à travers différents moyens qui sont :

Echantillons Médicaux Gratuits

Fiches Posologiques

Gadgets

La Participation et /ou le Sponsoring des congrès Régionaux ; Nationaux et Internationaux

L'organisation des DGM ( Doctors Groups Meeting)

### **ORGANISATIONAL COST :**

Ce poste regroupe toutes les dépenses injectées directement dans la promotion à travers les différentes charges qu'elles soient Fixes ou Variables des différents départements càd Sales ; Marketing et Registration

### **OPERATING PERFORMANCE :**

c'est un indicateur qui retrace en fait le résultat dégagé par l'exploitation normale et directe vis-à-vis des prescripteurs et leaders d'opinion et donne donc un aperçu sur la performance réalisée par l'ensemble des intervenants au sein de la société quel que soit leur niveau hiérarchique en d'autres termes c'est la richesse créée par ORGANON MAROC.

### **GENERAL AND ADMINISTRATION COST**

C'est ce qu'on appelle communément charges fixes ou de structure qui comprennent celles de la direction générale et des services généraux qui sont en fait supportées quel que soit le

niveau d'activité et donc le volume des ventes ( Salaires ; Loyer ; Téléphone ; Eau Electricité ....)

Comme on l' a déjà évoqué ORGANON MAROC ne commercialise pas directement ses produits et donc n'a pas de recettes ; elle facture à la maison mère chaque mois une NOTE DE DEBIT qui récapitule l'ensemble des charges supportées localement et comptabilisée en tant que remboursements faits par la maison mère.

### **PROFIT BEFORE TAX :**

c'est le résultat définitif avant impôt ; Or théoriquement ce résultat est nul avant retraitement des charges non déductibles et produits non imposables.

### **ZONES DES OBJECTIFS ET ECARTS**

Dans la première apparaissent les objectifs préalablement définis et négociés pour la période concernée

Les écarts quant à eux sont obtenus par calcul puisqu'ils constituent la différence entre les objectifs et les réalisations ; ils sont exprimés en valeur absolue et / ou relative et caractérisent :

Les écarts du mois et ceux cumulés par rapport à la période précédente ; notion intéressante dans la mesure où les stratégies de croissance ou de conquête de part de marché sont retenus

Les écarts sur Budget ; indice judicieux qui doit mériter une attention particulière pour pouvoir maintenir le cap des défis qui restent à relever avant la clôture de l'année.

***TB N° 2 BREAKDOWN SELLING SERVICE & DISTRIBUTION COST***

11										
12					This month		Year to date			
13					Actual	Budget	Actual	Budget		
14	1	Netraler								
15	2	Cart of quadrard								
16	3	GROSS MARGIN								
17	4	Flexible S. & D. cart			\$NOM?		\$NOM?			\$NOM?
18	5	Organizational S. & D. cart			\$NOM?		\$NOM?			\$NOM?
19	6	Proportional S. & D. cart			\$NOM?	\$NOM?				
20	7	OPERATING PERFORMANCE			\$NOM?	\$NOM?	\$NOM?			\$NOM?
21										
22										
23		<b>BREAKDOWNS &amp; D. COST</b>								
24										
25	4b	Concert/Symposia			\$NOM?		\$NOM?			
26	4c	Sampler			\$NOM?		\$NOM?			
27	4d	Detailing aids			\$NOM?		\$NOM?			
28	4e	Doctor group meetings			\$NOM?		\$NOM?			
29	4f	Phase IV trials			-		-			
30	4g	Other			\$NOM?		\$NOM?			
31										
32	4	<b>TOTAL FLEXIBLES &amp; D. COST</b>			\$NOM?	\$NOM?	\$NOM?			\$NOM?
33										
34	5a	Medical detailing			\$NOM?		\$NOM?			
35	5b	Purchased marketing services								
36	5c	T.M.S.			\$NOM?		\$NOM?			
37	5d	Registration			\$NOM?		\$NOM?			
38	5e	Salaries administration								
39	5f	Warehousing								
40	5g	Provision on sales								
41	5h									
42										
43	5	<b>TOTAL ORGANIZATIONALS &amp; D. COST</b>			\$NOM?	\$NOM?	\$NOM?			\$NOM?
44										
45	6a	Distributor's margin/Commission								
46	6b	Cash discounts								
47	6c	Royalties								
48	6d	Transport								
49	6e						0			0
50										
51	6	<b>TOTAL PROPORTIONAL S. &amp; D. COST</b>			0	0	0			0
52		<b>TOTAL S. &amp; D. COST</b>			\$NOM?	\$NOM?	\$NOM?	0	0	\$NOM?

**DESCRIPTION DU TB 2**

La même logique de représentation est requise dans ce deuxième TB avec toutefois la différence que les flexibles ne sont plus traités en bloc mais étalés par nature ; les autres charges qu'on a appelées ORGANISATIONNAL sont étalées par département afin de sensibiliser les managers de leur degré de participation dans la constitution du résultat final.

3		MONTH 200X								
4										
5		MONTH			Year To Date					
6		2003	2002	Budget	2003	2002	Growth	Budget	Variance	
7	<b>CONTRACEPTION</b>									
8	GYN 1	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
9	GYN 2	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
10	GYN 3	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
11	<b><u>TOTAL CONTRACEPTION</u></b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	
12										
13	<b>HRT</b>									
14	HRT 1	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
15	HRT 2	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
16	OTHER HRT	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
17	<b><u>TOTAL HRT</u></b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	
18										
19	<b>PROFERTILITY</b>									
20	PROFERT 1	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
21	PROFERT 2	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
22	OTHER PROFERTILITY	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
23	<b><u>TOTAL PROFERTILITY</u></b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	
24										
25	<b>CNS</b>									
26	PSY 1	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
27	PSY 2	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
28	<b><u>TOTAL CNS</u></b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	<b>#NOM?</b>	
29										
30	TOTAL COMPANY	0	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	
31										
32	LAG VS LAST YEAR & VS BUDGET		#NOM?	#NOM?		#NOM?		#NOM?		
33										
34	% MONTH / TOTAL YEAR & % YTD / TOTAL YEAR	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?	#NOM?		#NOM?		
35										
36										
37										

**TB N° 3**

### **DESCRIPTION DU TB 3**

IL retrace le niveau des ventes par produits ainsi que par gamme de produits réalisé chaque mois ainsi que leur évolution par rapport à la même période de l'année écoulée et au budget ; il met toutefois en évidence la différence soit manquée soit gagnée et donne donc une vision sur le cap à tenir pour pouvoir atteindre le niveau déjà négocié avec la maison mère.

### **FORCES**

Le système actuel a le mérite d'exister ; dans toute organisation viable gérée convenablement une vision minimum est requise assurée dans le cas présent par les TB disponibles.

Le TB diffusé par le service financier est très cible ; limité à un groupe restreint de personnes appelé Management Team ce qui ne permet pas une dispersion de l'information qui ne serait pas souhaitable ; toutefois lorsque la direction a besoin d'analyses ponctuelles elle sollicite le dépt financier pour avoir plus d'explications.

## **Section 2/ Lecture Critique de l'existant**

L'analyse des TB exposés ci-dessus permet de ressortir les remarques suivantes :

1/ Le C.A est analysé en P.G.H.T (prix grossiste hors taxes), Or, ce prix incorpore déjà la marge réalisée par le partenaire de la société qu'est le laboratoire Cooper Maroc, qui s'occupe de l'importation et de la distribution, ainsi il serait plus judicieux d'analyser les ventes en prix de transfert qui constitue la vraie richesse d'ORGANON. Ainsi une analyse du CA en Transfer Price serait plus judicieuse afin de déterminer la participation de la société locale dans la formation de la richesse du Groupe.

2/ les indicateurs retenus se caractérisent dans leur ensemble par leur aspect global ce qui implique les limites suivantes :

- Il ne permet pas d'identifier les produits à forte marge et ceux à faible rentabilité, ce qui empêche de connaître les produits créateurs de valeur et ceux qui en détruisent.
- Au niveau d'une gamme de produits, il est difficile d'apprécier de façon individuelle la performance de chacun des produits qui la composent.
- La segmentation du marché par secteurs, par le biais des représentations régionales; chaque VM est affecté à une région géographiquement délimité n'est pas apparente au niveau de ce système et donc il est impossible de se

prononcer sur la région à forte valeur ajoutée et celle stérile.

- Les informations sont concentrées entre les mains de quelques personnes seulement, sans qu'il y ait ensuite une diffusion aux autres entités pouvant être concernées. A noter que beaucoup de personnes ne savaient pas qu'il y avait un T.B, ou alors étaient « frustrées » de ne pas le recevoir.
- Les frais de structure, de fonctionnement sont analysés quant à eux une fois l'an au moment de l'établissement du budget.
- La mesure des performances est biaisée par le risque de déviation relatif à l'utilisation du budget sur un produit qui ne lui est pas destiné.
- l'analyse des performances est confinée aux dépenses flexibles qui accaparent plus de 60% des engagements de l'Entreprise, sans pour autant donner de l'importance aux autres composantes du coût.
- Les TB actuels sont orientés essentiellement sur le Chiffre d'Affaires.
- De part cette architecture, seules des analyses simples sont possibles et revêtent un caractère global plutôt qu'analytique ainsi le résultat dégagé ou l'operating performance n'a de sens qu'au niveau de l'Entreprise et par conséquent les études de rentabilité par produits peuvent être biaisées

## SYNTHESE

En conclusion et à la lumière de la lecture de l'analyse précédente, nous pouvons dire que le système de T.B existant ne répond pas vraiment aux besoins de la compagnie et de son encadrement.

Par ailleurs et au regard des faiblesses soulignées ci-dessus une refonte de la structure des T.B serait utile, tout en ajustant des aspects comme, la diffusion, la périodicité, l'objectif étant d'apporter ces améliorations pour que le T.B soit en mesure de répondre aux exigences du moment, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, c'est-à-dire, en offrant une meilleure visibilité non seulement :

- Au niveau des réalisations :
  - chiffre d'affaires globales
  - marge/flexible globale
  - operating performance globale
- Mais aussi au niveau des réalisations segmentées par région, produit ou niveau hiérarchique:
  - Chiffre d'affaires par représentation régionale
  - Marge/flexible par produit ainsi que par niveau hiérarchique

- Operating performance par produit ainsi que par niveau hiérarchique

## **Chapitre 2/**

### **CONSTRUCTION DU MODELE PROPOSE**

#### **Section 1/ Proposition de refonte**

En partant des remarques étalées précédemment, nous proposons dans le cadre de ce qui suit de suggérer un modèle de TB qui constituerait une alternative au système de TB utilisé jusqu'ici par la société . Bien entendu le modèle proposé ne s'éloigne pas beaucoup de celui déjà existant. Cependant nous allons essayer de remédier aux principaux reproches qui le caractérisent.

Les objectifs majeurs recherchés à travers cette proposition peuvent être déclinés comme suit :

- Constituer un outil de pilotage permettant la mesure des performances à chaque niveau hiérarchique ainsi que par produit dans la rentabilité globale de l'Entreprise
- Mettre en place un « outil de communication » entre les départements à travers le partage des réalisations de chaque entité.
- Répondre à un besoin exprimé par le management

Toutefois La mise en place d'un système de T.B n'est généralement pas chose facile.

Ainsi il s'agissait déjà de spécifier correctement la trame du nouveau T.B.

Ces spécifications, qui correspondent en fait au pré-requis sont passées en revues ci-après :

- Le champ :

Il s'agit pour moi de balayer l'ensemble de la société de manière à construire un T.B le plus exhaustif possible qui donneront un aperçu de la situation de l'Entreprise, qui soit aussi précis que possible.

- Les Objectifs Visés

Il appartient à chaque département de fixer ses objectifs par rapport aux indicateurs mis en place. L'avènement de la nouvelle architecture du T.B devrait permettre pour plusieurs indicateurs de positionner aujourd'hui des prévisions ainsi que des comparaisons par rapport à la période précédente. En effet, l'année 2003 a été caractérisée par une scission du budget global par produit/gamme de produits, ainsi que par réseau, en termes de C.A, flexibles et autres dépenses se rattachant directement aux produits.

C'est dans cet esprit que la proposition de refonte du système actuel ou plus précisément l'analyse de la rentabilité au niveau analytique a suscité tout l'intérêt de la direction générale bien que cette décision a déclenché quelques comportements hostiles du fait que la caractéristique du secteur pharmaceutique qu'on ne peut trouver dans n'importe quelle autre activité est que la représentation bien quelle soit bien ficelée ne pourra engendrer des ventes directes en raison de l'existence des intervenants entre le consommateur et le vendeur qui sont les prescripteurs lesquels sont les principaux déclencheurs de commandes.

## **Section 2/ Structure & fonctionnement du T.B**

En s'inspirant de tous ce qui précède et particulièrement des constats avancés dans le cadre de la lecture critique du système de TB utilisé par la société, nous allons passer désormais à l'exposé des principales caractéristiques des TB que nous croyons être comme une bonne alternative à ceux déjà en place.

Notre souci majeur étant de mettre en œuvre un système qui cadre parfaitement avec la structure organisationnelle de la société, objet de l'étude, ce qui sans nul doute garantira son bon fonctionnement.

De manière plus précise le système de TB proposé est centré sur les deux principaux dépts de l'organisation : le dépt SALES OU VENTES et le dépt MARKETING. Ils constituent en effet le noyau dur de l'activité de la société étudiée ce motive parfaitement notre choix.

### **1/ Département Sales**

Comme nous l'avons déjà explicité, et au vu du principe de la mécanique gigogne d'un réseau de T.B , chaque responsable possèdera ainsi son propre T.B, chaque T.B présente, sur une ligne synthétique, l'addition des lignes détaillées qui définit le résultat du centre de responsabilité concerné.

Cette ligne se retrouve nécessairement dans le T.B du niveau hiérarchique supérieure, une cohérence transversale est nécessaire pour que les informations venant des centres de

responsabilités similaires puissent s'additionner au niveau supérieur.

Rappelons que le dépt SALES est compartimenté entre les trois gammes de produits promotionnés par ORGANON : trois réseaux se partagent la mission de promotion des produits à savoir le réseau Gynécologie, le réseau Psychiatrie et celui de Profertilité.

Le TB de ce dépt sera donc lui aussi compartimenté entre les trois réseaux sus mentionnés. Ils auront la même configuration et les mêmes principes de fonctionnement.

Aussi afin d'éviter toute redondance, nous allons nous contenter de présenter le modèle de TB SALES relatif au réseau Psychiatrie, ce dernier comportera trois TB dont chacun est liée à un niveau hiérarchique ou de responsabilité déterminé. Ainsi l'on présentera :

Un 1<sup>er</sup> TB mesurant les performances des VM qui constituent la cheville ouvrière de ce dépt

Un second TB est consacré à la mesure du niveau supérieur représenté par le SALES MANAGER qui chargé de la supervision de l'activité VM

Et en fin un 3<sup>ème</sup> TB du réseau Psychiatrie ou s'emboîteront les TB précédents.

Eichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre Exact ?											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3		<b>TABLEAU VM CASA &amp; REGIONS</b>									
4											
5		<b>PSY 1</b>					<b>PSY 2</b>				
6		Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N	Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N
7	CHIFFRE D'AFFAIRES										
8	Gté										
9											
10	<b>Dépenses VM</b>										
11	Salaires										
12	Déplacement										
13	Location Auto										
14	Formation & Séminaires										
15											
16	<b>Marge / VM</b>										
17											
18	<b>Flexibles</b>										
19	EMG										
20	Fiches Posos										
21	Gadgets										
22	DGM										
23	Congrès Régionaux										
24	Congrès Nationaux										
25	Congrès Internationaux										
26											
27	<b>Marge / Région Casa</b>										
28											
29	<b>PART DE MARCHE</b>										
30											
31		Mois									
32	Nombre de Visites										
33	Kilométrage Parcours										
34	Nuitées Passées										
35											

## Sales Manager 'Psychiatrie'

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre Exact ?												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2												
3	<b>TABLEAU BORD Sales Manager Psychiatrie</b>											
4												
5		<b>PSY 1</b>					<b>PSY 2</b>					
6		Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N	Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N	
7	CHIFFRE D'AFFAIRES											
8	Qté											
9												
10	<b>Dépenses VM</b>											
11	Salaires											
12	Déplacement											
13	Location Auto											
14	Formation & Séminaires											
15												
16	<b>Marge / VM</b>											
17												
18	Flexibles											
19	EMG											
20	Fiches Posos											
21	Gadgets											
22	DGM											
23	Congrès Régionaux											
24	Congrès Nationaux											
25	Congrès Internationaux											
26												
27	<b>Marge Réseau Psychiatrie</b>											
28												
29		Mois										
30	Nombre de Visites											
31	Kilométrage Parcouru											
32	Nuitées Passées											
33												

## RESEAU 'Psychiatrie'

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre Exact ?											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3	<b>TABLEAU BORD Réseau Psychiatrie</b>										
4											
5		<b>PSY 1</b>				<b>PSY 2</b>					
6		Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N	Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N
7	CHIFFRE D'AFFAIRES										
8	Qté										
9											
10	<b>Dépenses YM</b>										
11	Salaires										
12	Déplacement										
13	Location Auto										
14	Formation & Séminaires										
15											
16	<b>Marge / YM</b>										
17											
18	Flexibles										
19	EMG										
20	Fiches Posos										
21	Gadgets										
22	DGM										
23	Congrès Régionaux										
24	Congrès Nationaux										
25	Congrès Internationaux										
26											
27	<b>Marge Réseau Psychiatrie</b>										
28											
29	<b>Part de Marché</b>										
30											Mois
31	Nombre de Visites										
32	Kilométrage Parcouru										
33	Nuitées Passées										
34											

**ANALYSES :**

Le TB du Réseau est un outil de reporting régulier qui permet de suivre l'activité de façon précise, il est ainsi mis à jour chaque mois.

Il a de multiples rôles :

- Synthétiser de façon rigoureuse le volume de l'activité enregistré chaque mois et ce au niveau :
  - \* des Sales Manager
  - \* des VM et donc des Régions
- leur permettre de suivre régulièrement l'état d'avancement de leurs objectifs et les différents « SPIFFS » challenges qui leurs sont proposés, ces derniers constituent une part importante de la rémunération et sont constitués de manière à motiver le commercial.
- Faciliter l'analyse par le National Sales Manager des différents comptes gérés par les chefs de réseaux, des paramètres tels que le revenu dégagé par l'exploitation d'un compte, sa marge ou même l'insuffisance quant à son potentiel qui sont autant de facteurs qui aident les chefs à orienter leur politique de pénétration et donc la politique globale de la division.

En analysant le TB d'un Visiteur Médical et donc d'une représentation géographique, plusieurs remarques s'imposent en terme d'indicateurs :

- la Première marge à savoir Marge/ VM qui s'obtient par différence entre le CA et dépenses VM est fonction des dépenses se rattachant directement au VM celle-ci se compose pour l'essentiel :

- Du salaire qui est un élément Fixe en effet, le salaire ne dépend pas du volume des ventes réalisées et encore moins de la performance
- Les frais de déplacement : sont fonction de plusieurs paramètres : le nombre de visites effectuées le Kilométrage parcouru et les nuitées et donc peut être minutieusement suivi par le chef de réseau qui au préalable élabore un planning des tournées et leur coût.
- La location Auto tout comme le salaire est un élément Fixe, toutefois en décortiquant chaque région à part en prenant en considération la concentration des prescripteurs et sa potentialité, on constate que chaque VM se voit attribuer un Kilométrage annuel fixe et donc un contrat de location personnalisé.
- La formation suscite quant à elle un raisonnement particulier, en effet un budget est alloué à chaque VM et doit obligatoirement être investi pour deux raisons :
  - la compétence technique médicale, la connaissance des produits doit être parfaite, le VM ne doit pas avoir peur de s'affirmer le spécialiste de son produit en face d'un médecin qui en connaît beaucoup plus que lui dans le domaine médical, la compétence

technique est la condition sine qua non de la reconnaissance du statut du VM par le prescripteur.

- la compétence technique de vente, en fait la connaissance du produit est une chose savoir l'utiliser, intéresser un prescripteur harassé par ses clients en est une autre, le VM est un vendeur qui doit posséder et maîtriser parfaitement les techniques de vente de base et les marier à ses connaissances médicales pour aboutir à l'acte de vente.

Ainsi un VM est cadre muni d'une solide formation scientifique à laquelle s'ajoutent de larges compétences commerciales, d'emblée un tel profil est rare, aucun institut n'offre ce type de formation combinée c'est donc au laboratoire d'être sa propre école ce qui justifie donc amplement l'investissement en formation de la force de vente.

Tous ces éléments influencent directement le niveau de la Marge sur VM, laquelle doit être à même de faire face aux autres éléments non moins importants du coût supporté. Ceci étant une condition pour la réalisation d'une bonne marge par région.

Ainsi pour ce qui est des Flexibles : le même raisonnement que le déplacement peut être appliqué pour les EMG, Fiches Poso/ADV, Gadgets qui sont distribués en fonction du nombre des médecins visités, le reste du poste peut avoir une autre logique en fait tous les laboratoires dépenses des sommes énormes en participation aux congrès et en organisant des DGMs,

bien qu'il est difficile de mesurer le retour sur Investissement de ces opérations, c'est à l'évidence un élément important de la notoriété du laboratoire, ces congrès et DGMs sont la plupart du temps le fait de Leader d'Opinion dont l'influence peut être soit Nationale soit Régionale, le poids que représente certains de ces Leaders d'Opinion sur leurs communauté leur donne un pouvoir de négociation non négligeable auprès des laboratoires, ainsi en cas de dépassement du budget le laboratoire ne peut que supporter en espérant que le ROI soit aussi important.

Marge par VM constitue ce qui reste du CA après avoir couvert toutes les dépenses affectées directement au VM, cette marge représente un indicateur important quand il s'agit d'apprécier la performance d'un VM sur la base du CA atteint et des dépenses qui concernent l'exercice de sa profession.

Le niveau des Flexibles a une incidence directe sur la marge/région, laquelle permet d'analyser la performance globale du VM qui est fonction des moyens mis à sa disposition et de l'objectif initialement négocié.

Par ailleurs la répartition des charges des VM entre les produits est fonction du volume de ventes budgétées relatif à chacun des deux produits et ce en vue de garder un certain équilibre de rentabilité entre les produits présentés

### **Analyse TB Sales Manager Psychiatrie**

C'est un tableau où s'emboîtent tous les autres tableaux des VM qui dépendent de la fonction SM, ainsi que les dépenses liées à la fonction du responsable du réseau, ce TB ne présente pas de différence par rapport au TB par VM puisqu'on y retient les mêmes indicateurs de mesure de performance, cependant il compte également des informations sur les dépenses engagées par le responsable du réseau pour assurer sa mission, ces dépenses comprennent essentiellement des charges budgétées à l'avance ( salaire, déplacement, formation)

Les indicateurs clés de ce TB à savoir la marge sur VM réseau permet d'apprécier respectivement la performance du responsable de réseau aussi bien au niveau des dépenses directes que promotionnelles.

### **Analyse du TB National Sales Manager**

Le TB résume l'activité menée par l'ensemble des intervenants dans la promotion des produits de la spécialité, il regroupe les mêmes indicateurs que les TB individuels ainsi que les dépenses du responsable national des ventes. Celles-ci sont réparties en fonction du CA objectif de la spécialité concernée par rapport aux autres.

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre Exact ?												
Arial 11 G I S [Liste à puces] [Liste à puces] [Liste à puces] [Liste à puces] € % 000 ,00 ‰,0 [Liste à puces] [Liste à puces] [Liste à puces] [Liste à puces] 70% [Liste à puces]												
A16 = Marge / VM												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2												
3	<b>TABLEAU BORD Réseau Psychiatrie</b>											
4												
5		<b>PSY 1</b>				<b>PSY 2</b>						
6		Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N	Réel Mois	Budget Mois	Ecart	Réel N-1	Cumul N	
7	CHIFFRE D'AFFAIRES											
8	Qté											
9												
10	<b>Dépenses YM</b>											
11	Salaires											
12	Déplacement											
13	Location Auto											
14	Formation & Séminaires											
15												
16	<b>Marge / YM</b>											
17												
18	Flexibles											
19	EMG											
20	Fiches Posos											
21	Gadgets											
22	DGM											
23	Congrès Régionaux											
24	Congrès Nationaux											
25	Congrès Internationaux											
26												
27	<b>Marge Réseau Psychiatrie</b>											
28												
29		Mois										
30	Nombre de Visites											
31	Kilométrage Parcouru											
32	Nuitées Passées											

## 2/ Département Marketing

La même logique sera retrouvée du fait que chaque chef de produit œuvre directement dans la gamme appropriée, pour la répartition de ses dépenses entre différents produits la même logique a été retenue. Ses charges seront en effet réparties entre les produits en fonction des ventes budgétées pour chaque produit.

### TB Chef Produit

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ? Acrobat													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2													
3		<b>TABLEAU BORD Chef Produit Psychiatrie</b>											
4													
5		<b>PSY 1</b>					<b>PSY 2</b>						
6		Réel Mois	Budget Mo	Ecart	Réel N-1	Cumul N	Réel Mois	Budget Mo	Ecart	Réel N-1	Cumul N		
7	CHIFFRE D'AFFAIRES												
8	Qté												
9													
10	<b>Dépenses</b>												
11	Salaires												
12	Déplacement												
13	Location Auto												
14	Formation & Séminaires												
15													
16													
17													
18	Flexibles												
19	EMG												
20	Fiches Posos												
21	Gadgets												
22	DGM												
23	Congrès Régionaux												
24	Congrès Nationaux												
25	Congrès Internationaux												
26													
27	<b>Marge Réseau Psychiatrie</b>												
28													
29	<b>Part de Marché</b>												
30													

## **TB Marketing Manager**

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ? Acrobat													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2													
3		<b>TABLEAU BORD Marketing Service Manager</b>											
4													
5		<b>PSY 1</b>					<b>PSY 2</b>						
6		Réel Mois	Budget Mo	Ecart	Réel N-1	Cumul N	Réel Mois	Budget Mo	Ecart	Réel N-1	Cumul N		
7	CHIFFRE D'AFFAIRES												
8	Qté												
9													
10	<b>Dépenses</b>												
11	Salaires												
12	Déplacement												
13	Location Auto												
14	Formation & Séminaires												
15													
16													
17													
18	Flexibles												
19	EMG												
20	Fiches Posos												
21	Gadgets												
22	DGM												
23	Congrès Régionaux												
24	Congrès Nationaux												
25	Congrès Internationaux												
26													
27	<b>Marge Réseau Psychiatrie</b>												
28													
29	<b>Part de Marché</b>												

Ce TB retrace toutes les dépenses engagées aussi bien fixes que flexibles par le Dépt pour la réalisation de sa tâche.

### **3/ Département Registration**

Notons tout d'abord que la tâche essentielle de ce Département étant d'enregistrer les produits auprès des instances sanitaires, le Ministère de la Santé en l'occurrence et de les actualiser en fonction de leurs nouveautés thérapeutiques. Son TB n'est pas aussi complexe que les précédents mais retrace uniquement les dépenses fixes liées le concernant et se présente de la manière suivante :

#### **TB REGISTRATION**

	REG			
	Réel Mois	BU Mois	Ecart	Cumul
Salaire				
Déplacement				
Location Auto				
Formation & Séminaire				

**4/ OPERATING PERFORMANCE PAR PRODUITS**

PRODUITS	PSY 1	PSY 2	GYN 1	GYN 2	GYN 3	GYN 4	GYN 5	PROF 1	PROF 2
POSTES									
VENTES									
<b>FLEXIBLES</b>									
EMG									
FICHES POSOS									
GADGETS									
DGMs									
CONGRES REGIONAUX									
CONGRES NATIONAUX									
CONGRES INTERNATIONAUX									
<b>MARGE SUR FLEXIBLES</b>									
Dépt SALES									
Dépt MARKETING									
Dépt REGISTRATION									
<b>OPERATING PERFORMANCE PAR PRODUIT</b>									
<b>OPERATING GLOBALE</b>									

Ainsi, lors des réunions mensuelles qu'on appelle les Monthlies tenues afin de juger la performance et le résultat définitif de l'activité mensuelle pour chaque produit, le degré d'atteinte des objectifs fixés est facilement identifiable, pour tout écart significatif, il suffit de consulter les données de chaque dépt en descendant au bas de la hiérarchie et découvrir ainsi les zones de turbulences quelles soient en termes de C.A, d'engagements de flexibles ou de dépenses fixes, la responsabilité est ainsi identifiable et les mesures de correction peuvent concerner directement les zones de risque, Notons cependant qu'une fois le

mois clôturé et la mise à jour terminée, le fichier est sauvegardé sur un lecteur réseau partagé accessible à tout moment pour l'Equipe de Management, qui décide de la diffusion par l'intermédiaire de la messagerie à tous les membres concernés, il est également à noter que le T.B est disponible uniquement en consultation (lecture seule), la protection est faite par un mot de passe.

## **CONCLUSION**

Tout au long de ce mémoire, nous nous sommes évertués à proposer une refonte d'un système de TB au sein d'une société de promotion des produits pharmaceutique. Nous avons pu en comprendre la portée et l'importance mais aussi la difficulté de conception due à la complexité qui caractérise inéluctablement toute organisation digne de ce nom.

Toutefois nous devons reconnaître qu'en dépit des obstacles et difficultés rencontrés, nous avons pu en tirer de précieux enseignements acquis aussi bien grâce à l'exploration de la littérature en matière du contrôle de gestion et particulièrement des TB comme instruments de choix au service du management, que l'exploration des constats tirés d'une certaine pratique vécue.

En effet ce travail nous a permis :

- d'affiner nos connaissances en matière de TB en partant de leurs conditions de conception jusqu'à leur logique de fonctionnement approprié
- d'adopter ce savoir aux caractéristiques propres à une entité oeuvrant dans un secteur particulier, en l'occurrence le secteur pharmaceutique qui présente sans nul conteste plusieurs différences par rapport aux autres secteurs d'activité. Il s'agit d'une belle et délicate gymnastique intellectuelle à laquelle nous nous sommes entraînées
- d'opérer un diagnostic d'une situation concrètement vécue, ce qui à l'évidence nous a

permis de mettre en exergue une certaine analyse critique et de ressortir un certain nombre de constats sur lesquels nous avons fondé notre proposition de réforme.

- De concevoir un système de TB que nous croyons être plus approprié au domaine d'activité de la société étudiée, tout en tentant d'observer les conditions pratiques de réussite de tel système.

Enfin pour conclure nous estimons qu'un bel avenir attend le secteur pharmaceutique au Maroc et ce à travers l'assurance maladie obligatoire (AMO) qui est en phase d'étude finale auprès des instances gouvernementales, ainsi que la libéralisation du secteur non seulement au professionnels mais également aux investisseurs./.