

Pour Dominique Thisse de Wyeth-Léderlé, le rôle du logisticien aval devient crucial dans l'industrie pharmaceutique. En effet, la production des médicaments issus des biotechnologies est plus difficile, plus coûteuse et plus aléatoire. Du coup, la capacité à optimiser la distribution de ces produits dans les différents circuits devient primordiale pour garantir les marges.

Logisticien aval, le bras armé du business

64

« Une spécificité de la pharmacie est la notion de flux discontinu en production. Compte tenu des arrêts fréquents pour contrôler les produits, vouloir fluidifier les flux n'a aucun sens, estime Dominique Thisse, directeur logistique et service client chez Wyeth-Léderlé. Et cela empire avec les produits modernes pour lesquels la durée cumulée des contrôles est plus élevée que le temps de production. » Une autre particularité de l'industrie pharmaceutique, selon lui, est que « les médicaments sont par définition des produits standardisés et mondiaux ». De sorte qu'il y a peu de personnalisation en fin de chaîne, hormis pour des opérations de type modification des avertissements sur la notice ou de ré-étiquetage. « Le conditionnement est repoussé au plus tard et intégré dans un flux amont », indique-t-il. Enfin, une troisième caractéristique de ce secteur est le clivage existant entre la logistique amont (sourcing, production) et la logistique aval (distribution aux grossistes et aux hôpitaux).



**Dominique Thisse,
directeur logistique
et service client
chez Wyeth-Léderlé :**

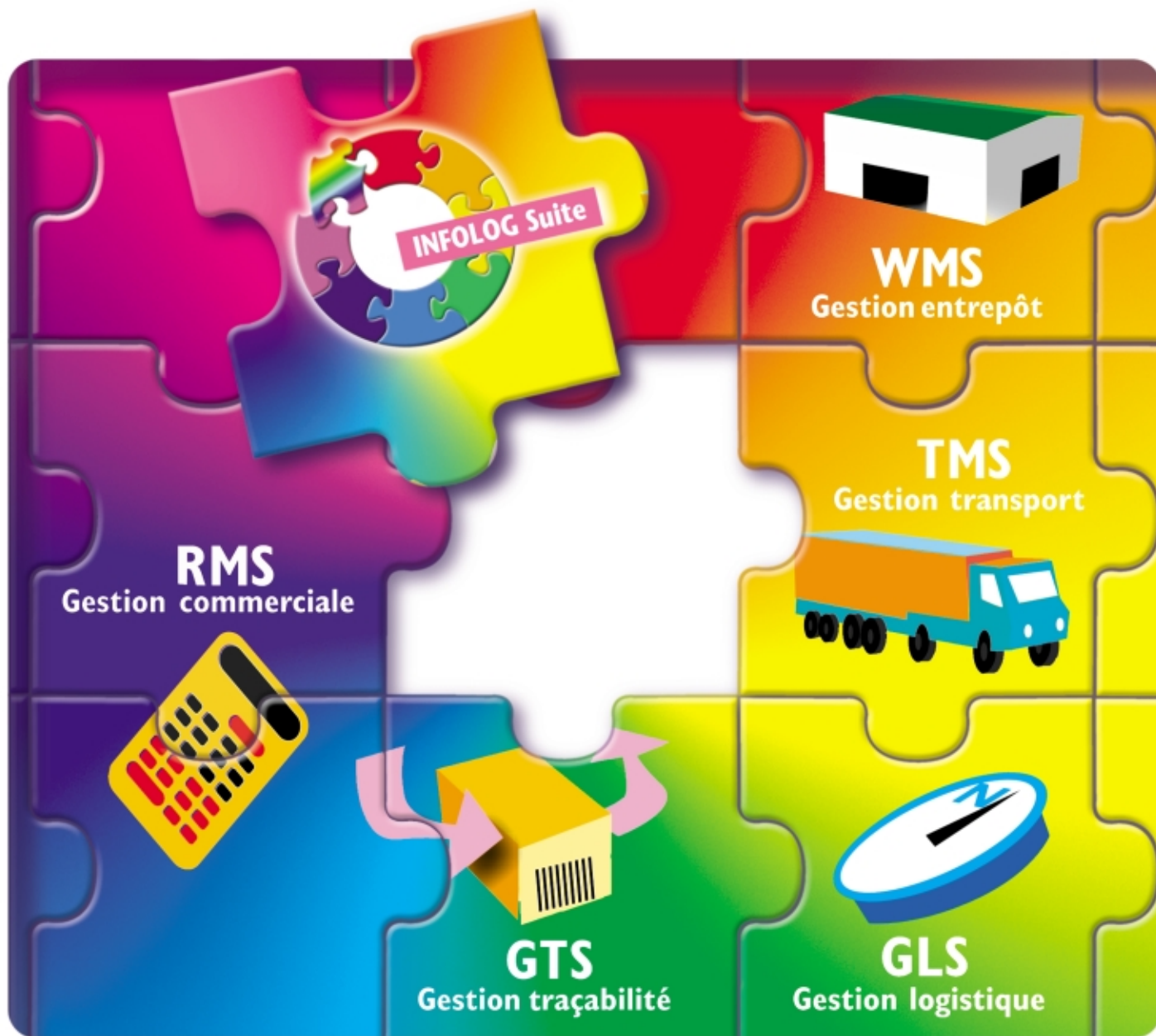
**« C'est l'aptitude
à mettre à disposition
les bons produits
qui garantit
le business. »**

« Je ne connais pas d'exemple où la logistique amont et la logistique aval sont intégrées de bout en bout », remarque-t-il.

Une fabrication stratégique

« Plus un produit est sophistiqué, moins il a de sites de fabrication », poursuit Dominique Thisse. En effet, la construction d'une usine de médicaments issus des biotechnologies se chiffre en milliards de dollars (ex : 2,5 Mrd\$ investis dans une usine en Irlande) et en années. « La fabrication devient stratégique pour les biotechnologies et il faut créer ses propres moyens car ils n'existent pas. C'est la capacité à mettre en œuvre une usine qui conditionne la mise sur le marché. Et si on se trompe, on peut toujours essayer de reconverter l'usine, mais cela coûte extrêmement cher ». Aucun laboratoire n'ayant les moyens de faire construire des usines pour l'ensemble de ses produits « biotech », les alliances sont fréquentes pour mutualiser les investis-

Pour construire une supply chain performante, tout est là



Ensemble, construisons votre environnement logistique sur mesure.

De l'approvisionnement à la distribution, INFOLOG Solutions vous propose les outils logistiques indispensables à la construction de votre **Supply Chain**. A vos cotés, une équipe de spécialistes vous conseille et vous accompagne pour adapter spécifiquement chaque solution à votre métier afin de vous aider à optimiser vos flux tout en réduisant vos coûts.

Accessibles via Internet adaptées à la RFID et intégrant les dernières technologies, les solutions INFOLOG Suite sont évolutives et disponibles sous différents environnements informatiques. Et vous profitez régulièrement de leurs mises à jour pour rester compétitifs demain comme aujourd'hui.

Présent au S.I.T.L. (stand M78)



La performance logistique à votre mesure



sements dans la maîtrise d'une technologie. De plus, ces médicaments sont plus longs et plus difficiles à fabriquer. Le temps de cycle d'une forme sèche est d'environ 1 mois contre de 6 mois à 1 an pour un médicament élaboré à partir de matière vivante. Sans compter que le résultat est plus aléatoire.

Prévoir et stocker

Compte tenu de ces aléas, les flux poussés sont de rigueur en amont et la qualité des prévisions est primordiale. « *La maturité d'un laboratoire se mesure de manière infaillible au degré de sophistication de la demande ou du besoin. Nous faisons des prévisions stratégiques à long terme (10 ans), à moyen terme (2 à 5 ans) pour ajuster les capacités et à court terme (moins d'un an) pour la fabrication.* » En outre, le zéro stock est impossible à cause des cycles longs, mais surtout pour des raisons de santé publique qui rendent les ruptures intolérables. « *Il est courant d'avoir 4 à 6 mois de stock au niveau mondial pour les*

Les « Biotech »

Les médicaments « biotech » représentent environ 10 % des ventes en valeur mais pour des volumes faibles. Un médicament classique (comprimé, gélule...) coûte en effet moins d'une dizaine d'euros en moyenne contre une ou plusieurs centaines d'euros pour un « biotech ». Mais ils sont en pleine croissance. Le laboratoire Wyeth réalise plus de 55 % de son chiffre d'affaires avec les produits issus des biotechnologies. Ils appartiennent à deux grandes catégories : ceux provenant d'une recombinaison d'une chaîne de protéines (animales ou végétales) et les vaccins. Wyeth étant le troisième laboratoire de vaccins au monde.

matières premières, les encours et les produits finis », indique Dominique Thisse.

D'autre part, si la distribution était plutôt considérée comme « l'intendance », elle gagne aujourd'hui ses lettres de noblesse de par ses enjeux. « *Du fait de la globalisation de la Supply Chain et de la complexité produit, la gestion des circuits devient plus importante* ». En effet, les médicaments proviennent en général d'un site unique dans le monde, et donc souvent éloigné de son point de consommation. Et les lots rejetés pour non-conformité sont plus fréquents, d'où des risques de rupture accrus. « *La gestion des stocks est critique pour compenser les risques, mais compte tenu des durées de vie plus courtes des produits, on ne peut pas aller au-delà d'un certain niveau* », prévient Dominique Thisse. Tout est donc une question de dosage et d'arbitrage pour allouer au mieux les produits disponibles.

Faire collaborer l'amont et l'aval

« *Le flux poussé qui gère la fabrication rencontre le flux tiré de la distribution. Si la qualité des prévisions est le maître mot, une excellente collaboration entre l'amont et l'aval s'impose* », souligne le Directeur logistique et service client. En effet, il faut pouvoir revoir la fabrication en amont, par exemple pour les opérations de conditionnement qui peuvent nécessiter une révision des priorités mensuelles ou hebdomadaires. « *La pharmacie est une grosse utilisatrice d'APS, commente Dominique Thisse, car ce sont ces outils de gestion de la Supply Chain qui font se rencontrer les deux flux.* »

Mais confier l'ensemble de la logis-



tique au même responsable n'est pour lui pas la meilleure façon de faire collaborer l'amont et l'aval. « *Il existe un conflit culturel fort car les logisticiens de production des laboratoires voudraient prendre le pas sur la logistique de distribution. Mais ils ont une vision flux et non marketing/vente* », déplore-t-il. De plus, la logistique aval reste locale : « *Compte tenu des contraintes réglementaires (de la FDA, européennes, nationales) fortes à gérer, il n'est pas rentable aujourd'hui de centraliser la distribution et les cas de médicaments distribués de manière pan-européenne sont des exceptions* ».

Un élément du marketing mix

« *Les aspects réglementaires imposent parfois des circuits de distribution aux médicaments. Certains sont*

« Il existe un conflit culturel fort car les logisticiens de production des laboratoires voudraient prendre le pas sur la logistique de distribution. »

vendus dans les officines en ville et d'autres, seulement à l'hôpital. Nous avons donc besoin des professionnels de la santé comme intermédiaires pour atteindre le patient », résume Dominique Thisse. D'où l'importance du marketing pour définir le bon mix produit et le bon discours vis-à-vis des prescripteurs et des patients. « *Les produits étant plus*

complexes, ils supposent de vendre une solution, c'est-à-dire un produit associé à un service. Il faut donc former le patient pour qu'il puisse opérer correctement les mélanges, reconstituer les produits, etc. ». Quant à la logistique, elle se met au service de la qualité en assurant que les produits arrivent conformes à destination (ex : dans le respect de la chaîne du froid).

Elle doit aussi proposer des solutions au marketing. Ainsi, par exemple, si le besoin de distribuer des produits dans le respect de la chaîne du froid augmente fortement en volume, la logistique peut être amenée à motiver les grossistes répartiteurs à investir dans les capacités de stockage supplémentaires. Mais ceci s'anticipe deux ans à l'avance en termes d'investissement. De même, la prise en charge des malades ambulatoires, qui n'entrent plus dans le budget des hôpitaux, peut amener la logistique à former les grossistes pour qu'ils forment eux-mêmes les pharmaciens, et ce, afin de préparer les officines en ville à gérer leurs stocks de produits pour cette clientèle. Et si les produits ont des durées de vie courte, peut-être faut-il également envisager une politique de reprise pour éviter la pénurie... « *L'importance croissante de la distribution milite en faveur d'une proximité de la vente et du marketing local* ».

Enfin, la logistique est aussi celle qui assure les facturations. « *C'est l'aptitude à mettre à disposition les bons produits qui garantit le business et le logisticien aval en devient le bras armé* », conclut Dominique Thisse, qui, en tant que « *logisticien aval* », apprécie de faire partie du Comité de direction d'un laboratoire « *très orienté business* ».

Cathy Polge