

Capgemini Consulting

Industrie pharmaceutique Vers un modèle CPG



©DR

Pas de révolution, juste des évolutions qui se confirment, s'accélèrent...

Depuis plusieurs années maintenant, l'industrie pharmaceutique voit ses marges de manœuvre se restreindre après un demi siècle de croissance explosive, entre la difficulté d'innover et la volonté de réduire les dépenses publiques de santé. Quels impacts, quelles tendances pour la Supply Chain des laboratoires « traditionnels » ?

56



©Capgemini

Frédéric Moigne,
Directeur, expert dans la
transformation de la Supply Chain
frederic.moigne@capgemini.com



©Capgemini

Stéphane Ghioldi,
Directeur, expert dans la
transformation de la Supply Chain
stephane.ghioldi@capgemini.com

En résumé, les principales pressions qui s'exercent sur les industries du médicament sont les suivantes :

◆ **Côté « Supply »** : l'augmentation des coûts de la R&D et l'allongement du temps de développement réduisent d'autant la marge opérationnelle, et accroissent le risque quant au retour sur investissement

◆ **Côté « Demande »** : les produits traditionnels sont de plus en plus concurrencés

- le développement des génériques s'accélère

- les politiques de prix et de remboursement sont de plus en plus incertaines (baisse des remboursements, hausse des prix non remboursés)

- les produits Over The Counter devraient faire leur apparition en France

- la contrefaçon s'est largement développée de façon très inégale d'un pays à l'autre

◆ **Une distribution en pleine mutation** avec la concurrence croissante entre dépositaires, grossistes répartiteurs et 3PL, sur fond de rapprochement entre les laboratoires et les officines ou leur groupement.

Ces évolutions de contexte génèrent des pressions nouvelles sur la Supply Chain des laboratoires :

◆ un risque de multiplication des références et des évolutions de produits, lié aux actions marketing telles les associations de principes actifs, l'amélioration du packaging, les offres spéciales, les marques ombrelles, etc.

◆ des prévisions plus difficiles, liées à ces évolutions de produits et au manque de recul sur les réactions des



**“Avoir à tout moment
un tracing de nos expéditions,
c’est majeur ! Non ?”**

Alain N. Directeur transport

UN PEU D'AIR © PhotoAlto

Améliorer la visibilité des commandes de bout en bout, réduire significativement les coûts de transport, gagner en productivité, qui peut aujourd’hui se passer de logiciels de TMS ? DDS Shipper, DDS Freight : nos clients chargeurs et prestataires sont la meilleure preuve de l’efficacité de nos solutions.
www.ddslogistics.com



Leader des progiciels de transport et de commerce international

consommateurs (ex. l'arrivée d'un générique a des effets très variables d'un cas à l'autre)

◆ une forte pression sur la maîtrise des lancements de produits, qu'ils soient vraiment nouveaux ou de simples évolutions, avec des contraintes de délais plus fortes

◆ le service logistique au client, officines ou grossistes, devient un élément de différenciation et de négociation commerciale. Apparaissent les notions de taille de colis, de livraison en rayon, de prise et gestion de commandes, de suivi des commandes, etc.

◆ la recherche d'optimisation des investissements industriels prend de l'importance, notamment par la meilleure utilisation des équipements

Une Supply Chain plus proche des produits de grande consommation

Face à ces nouvelles pressions, les laboratoires évoluent vers une gestion de la Supply Chain qui se rapproche de celle du secteur CPG (Consumer Packaged Goods).

1. Au niveau stratégique

◆ *L'optimisation des investissements et le poids croissant du coût de revient opérationnel comme critère de décision influencent les schémas directeurs industriels et logistiques.* Rappelons que le coût de revient de production et de distribution d'un médicament ne représente souvent que 10% du prix de vente (contre 16% pour la R&D, plus de 50% pour la marge commerciale...). Historiquement, on comprend aisément que la Supply Chain ait plutôt été considérée comme l'intendance, veillant à la disponibilité des produits et à leur qualité, et non à l'optimisation des coûts de revient industriels et logistiques. On observe aujourd'hui de vraies mutations :

- Une concentration des productions dans **des usines à vocation mondiale** afin de tirer parti des synergies des équipements. Certaines sociétés disposant déjà de capacités en place dans

des usines locales font le choix d'internationaliser ces usines en étendant leur vocation régionale par exemple.

- Dans les deux cas, on observe une préférence à **des localisations dans les pays à moindres coûts** (Pologne, Inde, Chine...), dans la limite des mises aux normes FDA qui peut remettre en cause l'intérêt des « délocalisations »

- Les autorités des pays exigeant fréquemment, en contrepartie, des autorisations de vente, le développement d'une activité sur place, **l'intérêt d'un découplage entre usines de fabrication et usines de conditionnement** s'en trouve renforcé, permettant de concentrer à minima la fabrication, en laissant les activités de conditionnement sur place (un schéma « classique » dans le secteur, mais encore plus d'actualité)



- Certaines sociétés font également des choix drastiques d'externalisation : des opérations de fabrication, de conditionnement et d'entreposage. Elles préfèrent se concentrer sur la R&D, le marketing et la gestion des ventes au sein d'un réseau commercial de plus en plus diversifié (B2B, B2C).

Ces révisions des schémas industriels ne sont pas sans conséquences : la multiplication pour un même pays ou clients destinataires des sites de production, l'interdépendance des usines de fabrication/conditionnement renforcent **le besoin d'une gestion centralisée de la planification, d'une harmonisation des pratiques, des processus, des référentiels et donc des SI.**

◆ *Le TЕСM comme levier d'optimisation de la marge*

Le « Tax effectiveness Supply Chain

Management » est souvent rencontré dans les industries à forte marge comme la Pharmacie et le Luxe. La pression sur les marges opérationnelles renforce son intérêt. La prise en compte des obligations et des marges de manœuvre entre les flux financiers et logistiques permet d'optimiser le positionnement des marges (valeur ajoutée, bénéfices) pour minimiser ou retarder le paiement des diverses taxes (sur les bénéfices, douanières, sur le personnel, etc.). Sa mise en œuvre nécessite une véritable séparation des flux physiques (production, transport...), administratifs (ADV, facturation...), financiers (recouvrement, paiement...) et réglementaires (libération, certificat d'analyses, etc.).

- **Le développement des flux** de façonnage pour les usines et les entrepôts qui travaillent « pour le compte » d'une société « mère » comme prestataires de services (les sociétés de ces sites ne possèdent donc plus les stocks d'un point de vue financier)

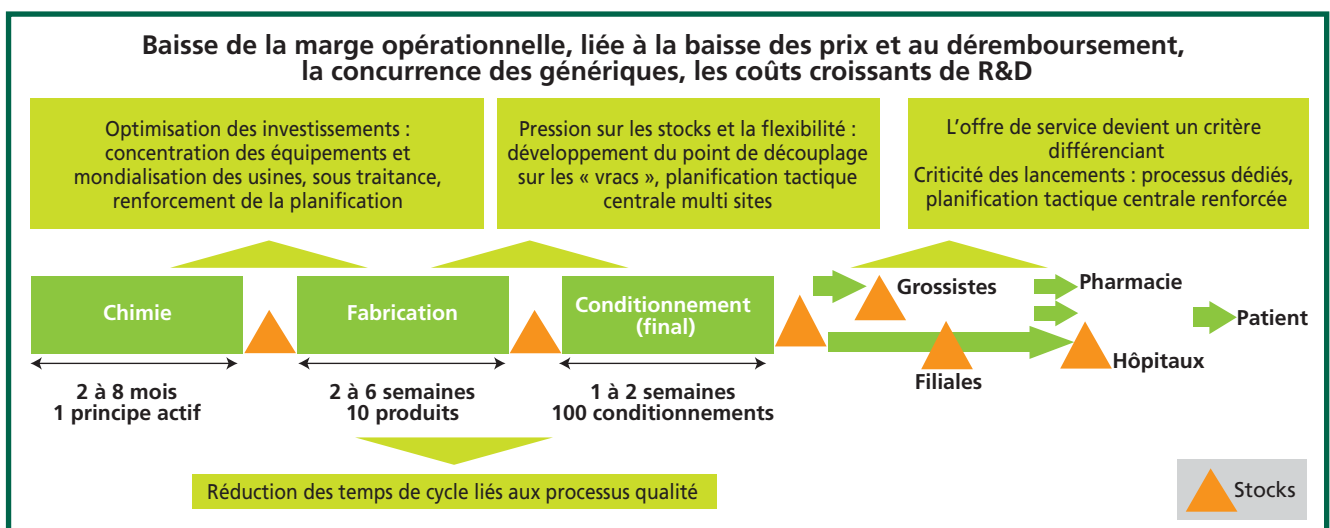
- **La réorganisation des fonctions et de leurs localisations** (exemple : hébergement en Irlande des fonctions de planification/ADV, etc.) pour justifier l'hébergement d'une valeur ajoutée dans un pays donné.

- **L'évolution des SI** qui doivent permettre d'œuvrer « pour le compte de », poussant à leur intégration.

(Exemple de schéma optimisé existant : des usines réparties en Europe alimentant un stock central en Belgique, le tout pour le compte d'une société irlandaise propriétaire des stocks, responsable des plannings et portant les risques associés. L'ADV client, et la vente proprement dite, restent le fait de filiales, par lesquelles transitent des flux uniquement financier et administratif, une fois les produits sortis des stocks et expédiés.)

◆ *La volonté de laboratoires de se rapprocher des détaillants devrait modifier la structure de distribution*

Les principaux gagnants de ce changement sont les dépositaires pharma-



ceutiques (qui peuvent appartenir à des structures intégrant des grossistes répartiteurs) et logisticiens généralistes qui développent des offres de distribution à valeur ajoutée pour le secteur pharmaceutique.

On passe d'une logique « détail », à fréquence multi journalière, à des commandes en colis standard et des livraisons hebdomadaires/bimensuelles.

Au-delà des prestations « classiques » (stockage, préparation, expédition, transport), les laboratoires sont très demandeurs d'offres logistiques différenciatrices (cf. plus haut les évolutions des attentes en terme de service logistique). Il est certain que les choses vont encore évoluer à court terme.

D'abord les grossistes répartiteurs devraient certainement réagir pour garder la majorité des flux (au profit des groupements ?). Ensuite, le périmètre de jeux de la distribution devrait s'élargir avec le développement d'un schéma de distribution à l'échelle Européenne (voir schéma ci-dessus).

2. Au niveau tactique, poursuite de la maîtrise de la planification intégrée

◆ Industrialiser la gestion des lancements de produits

La multiplication des lancements/renouvellements, et leur criticité, pousse à la mise en place de proces-

sus dédiés mais intégrés aux processus de prévisions et planification, (les produits partageant souvent les mêmes ressources industrielles). Ces processus s'accompagnent d'outils adéquats, de planification des lancements et de coordination des acteurs (utilisation de workflow, suivi de rétro planning avec jalons, lien avec les APS).

◆ *Priorité à la disponibilité des produits, mais pas à n'importe quel coût : les stocks en ligne de mire*

Le coût de revient opérationnel devenant un point de focalisation, il se retrouve davantage intégré comme critère de décision. Les arbitrages typiques d'un PIC (S&OP) commencent à intégrer un raisonnement à coût complet, intégrant les stocks, voire les marges comme critère de gestion des priorités en cas de traitement des aléas. Une évolution qui bouscule le rôle du contrôle de gestion et le rapproche du pilotage opérationnel, pratique peu développée à ce stade dans le secteur.

◆ *Les points de découplage plus d'actualité que jamais*

Que fabrication et conditionnement soient dissociés dans des usines différentes ou regroupés, la multiplication des références par le conditionnement appelle naturellement la mise en place d'un stock de semi-finis (ex : vrac de pilules) dont le niveau est piloté au niveau tactique dans les processus de planification (PIC, PDP...).

◆ *Un tel point de découplage réduit*

les stocks mais fait également gagner en réactivité en raccourcissant les temps de cycle de conditionnement : le temps de cycle de production est souvent donné par les contrôles et analyses, autorisant la libération finale des lots, dont les plus longs sont liés à l'étape de fabrication. Un stock de semi finis ayant déjà fait l'objet d'une « pré libération » peut donc être conditionné et libéré beaucoup plus rapidement. La pression sur les niveaux de stocks et la multiplication des packagings renforcent l'intérêt de tels points de découplage.

◆ *Le développement des fonctions centrales d'arbitrage et de coordination*

Avec la baisse de flexibilité des sites industriels qui fait planer un risque de ruptures plus régulières (liées à des problèmes de capacité et de fiabilité des prévisions, et non plus seulement à des incidents de production), la mondialisation des sites et les points de découplage, la gestion des stocks et plannings, et les arbitrages sur la demande deviennent un point de focalisation, là où préexistait plutôt une culture de traitement des problèmes par exceptions.

Particularité de la pharmacie, la différenciation des produits par le packaging et les notices pour chaque pays (comme souvent dans l'agroalimentaire) reportent les problématiques d'arbitrage des stocks vers la dernière étape de production (le conditionne-

ment), le stock de produits finis ne permettant pas de mutualiser les aléas de la demande entre pays. Le travail des « pilotes de flux » chargés du réapprovisionnement des stocks du réseau en fonction de la demande, est donc d'intégrer la planification tactique des productions. Cette dernière peut descendre pour des soucis de réactivité à des mailles assez fines comme la semaine, donnant à la planification tactique multi sites un rôle prépondérant par rapport à la planification usine, qui se rapproche plus de l'ordonnancement. De même, les réapprovisionnements en principes actifs auprès des sites chimie doivent souvent être centralisés.

La mise en place de telles fonctions peut être une évolution difficile pour des acteurs historiquement « dans le confort » et plutôt organisés par sites de production. Ces évolutions s'accompagnent nécessairement de SI adaptés apportant une visibilité complète des stocks et plannings et une projection dans le temps sur la base des prévisions. Les projets de mise en place d'APS, s'ils ne sont pas récents, se multiplient.

◆ **L'intégration des acteurs de la distribution, un avenir ?**

Au vu de ces évolutions et étant donné les stocks importants en aval de la chaîne (stocks souvent imposés par la législation), on peut se poser la question légitime du partage des informations sur les stocks et les ventes avec les distributeurs (grossistes, hôpitaux...) dans une logique GPA ou CPF. Une pratique aujourd'hui peu développée, mais peut-être à venir, et qui gagnerait à l'être.

3. Au niveau opérationnel

◆ **La réduction des temps de cycle continue avec l'optimisation des processus de contrôle (analyse, libération...)**

Bon nombre d'industries pharmaceutiques se sont attaquées à la réduction des temps de cycle industriels depuis 10 ans, mettant sous contrôle les stocks d'en cours et le processus de

planification opérationnelle. Pour autant, le facteur dimensionnant du temps de passage en usine reste aujourd'hui souvent le processus de contrôle qualité aboutissant à la libération. Les prochaines étapes d'optimisation, déjà entamées pour certains, seront la mise sous contrôle et le raccourcissement de ces opérations. Des démarches complexes dans la mesure où elles impliquent la production, les laboratoires d'analyse, la gestion des déviations, la gestion de dossiers... Leur objectif doit être davantage d'intégrer dans les processus de gestion le traitement des aléas de qualité plutôt que le respect pur et dur d'un « contrat de service » avec la planification (les retards sont en général liés à des incidents de qualité dont le temps de résolution devient le goulot d'étranglement).



©DR

La recherche d'une meilleure maîtrise des processus de production et de contrôle s'accompagne respectivement de plus en plus de la mise en place de SI de type MES (Manufacturing Execution System) et LIMS (Laboratory Information Management System).

◆ **Les principaux gagnants du rapprochement entre laboratoires et officines sont les dépositaires et logisticiens généralistes** qui développent des offres de distribution à valeur ajoutée pour le secteur pharmaceutique. Au-delà des prestations « classiques » (stockage, préparation, expédition, transport), les laboratoires sont très demandeurs d'offres logistiques différenciatrices. Le développement du flux direct, par l'application des conditions commerciales, modifie la donne en matière de commande et de

livraison. Ainsi, la garantie de la livraison (qualité et quantité) et la facilité de réception des commandes en officines constituent les deux premières attentes des laboratoires. Autre point de contact avec les officines : la facturation, très souvent une prestation d'externalisation de la facturation et du recouvrement client peut être demandée. Ces opérations demandent un certain savoir-faire compte tenu de la complexité des conditions commerciales appliquées, similaires au secteur CPG.

Ces offres restent souvent dynamisées par les technologies de types EDI, codes à barre ou RFID, en intégrant toutes les nouvelles contraintes réglementaires qui sont monnaies courantes.

◆ **Enfin citons sans détail les nouvelles contraintes réglementaires sur la traçabilité**

L'étiquetage (Data Matrix en 2010) générera des projets de mise en œuvre importants sur les outils et SI de production, gestion d'entrepôt, transport, etc.

Préparer l'avenir dès à présent

Si ces tendances ne sont pas récentes, elles sont plus que jamais d'actualité, avec la nécessité pour les laboratoires « traditionnels » de préparer l'avenir tant qu'il en est encore temps. Ces transformations sont de très forte ampleur dans le domaine Supply Chain, amenant le décloisonnement des fonctions et rapprochant cette industrie du CPG, avec certes davantage de contraintes (réglementaires en particulier) et de marges financières. Ces transformations longues et profondes ne sauraient être prises à la légère, et doivent faire appel à tous les facteurs clefs de succès de la transformation, tels la vision partagée des cibles, le soutien et l'alignement des directions, la cohérence des programmes et leur flexibilité, la prise en compte des facteurs humains, l'intégration des contraintes et enjeux opérationnels court terme. ◆