

# **Les prestataires logistiques et la distribution pharmaceutique. Les barrières à l'entrée : vitres blindées ou glaces sans tain ?**

**Nathalie Mattiuzzo, Joan Le Goff**

Laboratoire Marketing & Logistique, I.R.G., Université Paris XII Val-de-Marne

*Longtemps protégé par des barrières à l'entrée à la fois robustes et variées, le marché français de la distribution des produits pharmaceutiques est aujourd'hui confronté à l'entrée en lice des prestataires logistiques. Cet article se propose de montrer comment le système de protection d'un secteur peut s'effondrer sous l'action conjuguée de phénomènes hors champ et des filtres perceptuels des acteurs en place. Cet exemple souligne combien l'originalité du positionnement des prestataires logistiques peut les élever au rang de « concurrents impensables » et leur conférer un avantage stratégique indéniable.*

Les obstacles rencontrés par les firmes qui souhaitent s'immiscer dans un secteur donné ont suscité une littérature abondante dans des champs connexes aux sciences de gestion. En économie tout d'abord où, depuis les travaux primordiaux de Bain [1], le concept de barrière à l'entrée a notamment servi d'assise à la théorie des marchés contestables [2] et, plus récemment, a été interrogé à la lumière de la théorie des jeux, comme le souligne fort justement Rainelli [14]. En droit ensuite, puisque l'existence de pratiques dont la seule ambition est d'éviter toute offre supplémentaire soulève d'inéluctables controverses entre juristes et encourage de multiples recherches, d'aucuns s'interrogeant en particulier sur les éventuels effets anticoncurrentiels de ces limites à l'apparition de nouveaux compétiteurs [6].

L'introduction massive de concepts issus de l'économie industrielle dans l'analyse stratégique a largement contribué à populariser la notion de barrière à l'entrée. Selon Porter [13], la menace des nouveaux entrants, qui est

l'une des forces dont dépend le degré de concurrence dans un secteur, est inversement proportionnelle à la taille des barrières et, dans une moindre mesure, à la vigueur de la réaction des firmes établies. Dans cette approche désormais célèbre, la protection que garantit l'érection de solides obstacles à l'entrée permet l'obtention de profits « anormaux », au sens du paradigme néo-classique. Dès lors, l'attention des chercheurs va s'attarder, d'une part, sur les stratégies de renforcement des barrières, qui visent à rendre le secteur imperméable, et, d'autre part, sur les attaques délibérées, l'objectif avoué étant alors de franchir ces obstacles pour bénéficier des performances supérieures convoitées.

On le voit, par sa nature même, le concept de barrières à l'entrée induit un effet pervers : il suggère l'image d'un mur protecteur qui laisse le secteur hors d'atteinte des envahisseurs ou, pour le moins, qui en rend l'accès difficile et, de ce fait, incite à renoncer. Les rares concurrents potentiels qui ne se résignent

pas cherchent résolument à rejoindre les entreprises en place pour, avec elles, profiter de la rente en toute tranquillité. Il est en effet avéré que la concurrence interne a tendance à s'estomper lorsque le risque de voir surgir de nouveaux compétiteurs est minime, singulièrement dans le cas de marchés de petit nombre [4].

Ce schéma où seuls le renforcement et l'offensive volontaires ont droit de cité tend à faire oublier que, loin d'être stables et durables, les barrières à l'entrée peuvent s'effondrer à tout instant. Quelles qu'en soient la robustesse et l'origine, elles sont susceptibles de perdre leur intensité subitement, malgré les efforts déployés de longue date par les firmes installées et sans qu'un concurrent potentiel n'ait à dessein provoqué leur chute.

L'objet de cet article est donc de montrer comment ces processus d'effondrement peuvent survenir indépendamment des initiatives préméditées, d'en identifier les causes pour mieux les prévenir. L'enjeu est crucial puisque, dans une situation de brusque disparition des protections sectorielles, le nouvel entrant est d'autant plus menaçant qu'il bénéficie d'un effet de surprise et trouve face à lui des firmes assoupies sinon endormies.

La méthode qui a été retenue pour mener à bien cette recherche est celle de l'étude de cas, à savoir une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte, et particulièrement quand les frontières entre phénomène et contexte sont floues [16]. Au regard de la problématique qui est la nôtre, cette méthode est mobilisée dans un but descriptif et, parce qu'il met en lumière un phénomène fréquent mais difficile à observer,

le cas choisi – le secteur de la distribution de produits pharmaceutiques – peut être considéré comme un cas révélateur. Le recueil des données s'est appuyé sur l'utilisation conjointe d'entretiens semi-directifs, réalisés auprès de dirigeants et de cadres du secteur, et d'une recherche documentaire, exploitant quant à elle des données secondaires provenant de sources de référence (INSEE, Ordre des Pharmaciens, etc.) ou de rapports d'experts [10]. En associant plusieurs outils pour étudier un problème unique, cette triangulation renforce la validité des résultats obtenus [7].

Longtemps caractérisée par un jeu concurrentiel peu virulent, atténué par les fortes protections en vigueur et le comportement confraternel des acteurs en place, la distribution des produits pharmaceutiques se trouve aujourd'hui soumise à une concurrence qui redouble d'intensité et à une incertitude accrue par la fébrilité ambiante. La description de cette mutation sera l'objet de la première partie de l'article. Par la suite, l'analyse du processus d'effondrement des barrières à l'entrée présentera, respectivement, l'importance d'événements déterminants survenus en dehors du champ concurrentiel et le rôle des représentations des acteurs en présence.

## La mutation de la distribution pharmaceutique

Parce qu'ils se traduisent par des opérations spectaculaires – fusions, acquisitions, constitution de groupes d'envergure mondiale, etc. – les mouvements lourds qui surviennent depuis quelques années dans l'industrie pharmaceutique ont masqué une évolution sensible des pratiques de distribution. Si l'on observe la situation en France à une décennie d'intervalle, deux tableaux contrastés se dessinent.

### Une concurrence feutrée au sein d'un secteur protégé

Loi d'être un produit anodin, le médicament est au cœur du dispositif de Santé publique et, à ce titre, toutes les étapes de son existence – fabrication, commercialisation, distribution, consommation – sont régies par la Loi, à des fins d'hygiène ou d'équité. Il va sans dire que ce signe distinctif imprime des contraintes fortes aux acteurs.

**Tableau 1 - Une logique de fractionnement des lots**

figure 1

Les répartiteurs traitent en moyenne des commandes de 15 lignes avec 3 produits par ligne (30 % des lignes ne comportent qu'un seul produit). Ils livrent les officines de 2 à 5 fois par jour, la moyenne s'établissant à 3 livraisons quotidiennes.

L'activité par client et par produit diffère d'un dépositaire à l'autre et les moyennes sont plus difficiles à établir. On peut toutefois considérer que les dépositaires traitent des commandes :

- allant jusqu'à 1000 lignes lorsqu'ils livrent les répartiteurs ;
- allant jusqu'à plusieurs dizaines de lignes lorsqu'ils livrent les officines ;
- avec un nombre d'unités par lignes variable, allant du colis standard à quelques unités.

Selon les experts du secteur [10], la répartition détail/standard s'établit comme suit :

#### Répartiteur

Colis standard : 3%  
Colis détail : 97 %

#### Dépositaires

Colis standard : 67%  
Colis détail : 33 %

Acteurs et pratiques

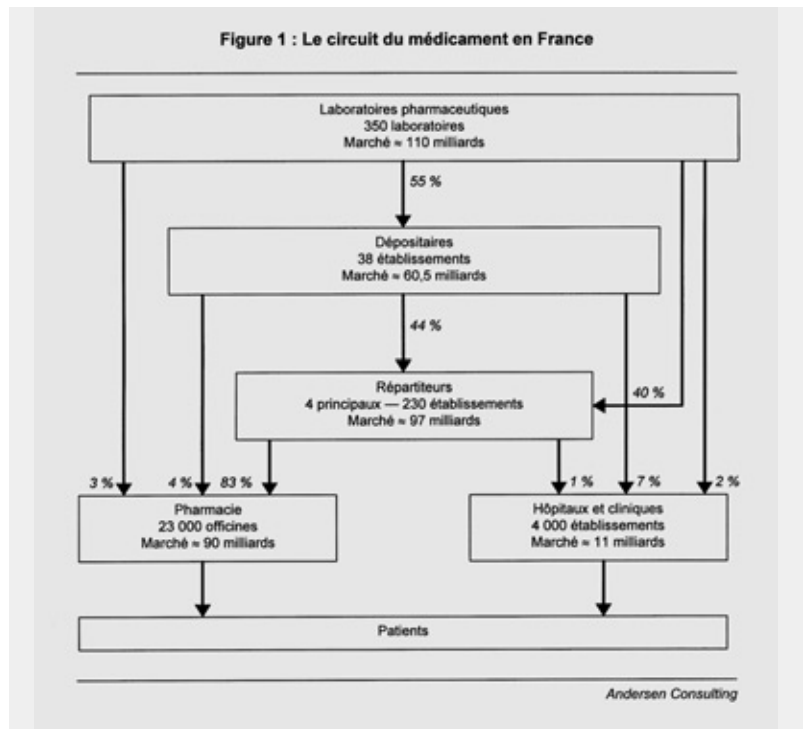
La distribution des produits pharmaceutiques en France est structurée autour de quatre acteurs traditionnels, dont l'origine est commune et, à l'inverse de la plupart des autres secteurs, provient de l'aval, de l'officine :

- les officines elles-mêmes, détaillants indépendants, destinataires des flux ;
- les laboratoires, assumant la recherche et la production industrielle ;
- les dépositaires, qui ne sont pas propriétaires des stocks qu'ils gèrent puisqu'ils agissent en lieu et place des départements logistiques des fabricants ayant choisi d'externaliser la gestion de leurs flux, voire la promotion de leurs produits ;
- les grossistes-répartiteurs, acteurs logistiques majeurs, qui réalisent une activité de négoce.

Comme le souligne la figure 1, les flux transitent à la fois par des canaux directs, où le détaillant est livré par le producteur, avec ou sans l'aide du dépositaire, et indirects, largement majoritaires et caractérisés par l'intervention des grossistes répartiteurs. Ces deux circuits ne sont toutefois pas en réelle concurrence : si le premier concerne principalement des produits dits « O.T.C. » (*Over the counter*, à savoir les médicaments grand public non remboursables et les médicaments remboursables mais rarement présentés au remboursement) pour lesquels le lien commercial avec le pharmacien est utile, le circuit indirect est quasiment exclusivement dédié aux médicaments éthiques (c'est-à-dire soumis à prescription), la cible commerciale étant dans ce cas le médecin (figure 2).

Les contraintes légales qui pèsent sur la distribution pharmaceutique sont, pour les répartiteurs, l'obligation de détenir un stock équivalent à un mois de consommation et à deux tiers de la collection des présentations exploitées (8.500 à ce jour) et de livrer les officines de leur zone dans les 24 heures qui suivent la commande ; pour les industriels, l'interdiction du refus de vente envers les répartiteurs. Le prix des produits, pour 90 % de la collection, et la marge des acteurs sont fixés par l'État.

Ces traits réglementaires ne doivent pas faire oublier que le médicament est par ailleurs un produit périssable, souvent fragile, soumis à une consommation saisonnière et pour lequel le fractionnement des envois est la règle et non l'exception (tableau 1) ; autant d'aspects qui, assurément, viennent rendre plus ardues les opérations logistiques.



Barrières à l'entrée et concurrence

La solidité des protections dont bénéficient les acteurs en place face à la menace de nouveaux entrants est indéniable. De natures diverses, les barrières à l'entrée qui se combinent forment un obstacle difficilement surmontable.

Tout d'abord, les limites réglementaires à l'exercice des professions pharmaceutiques

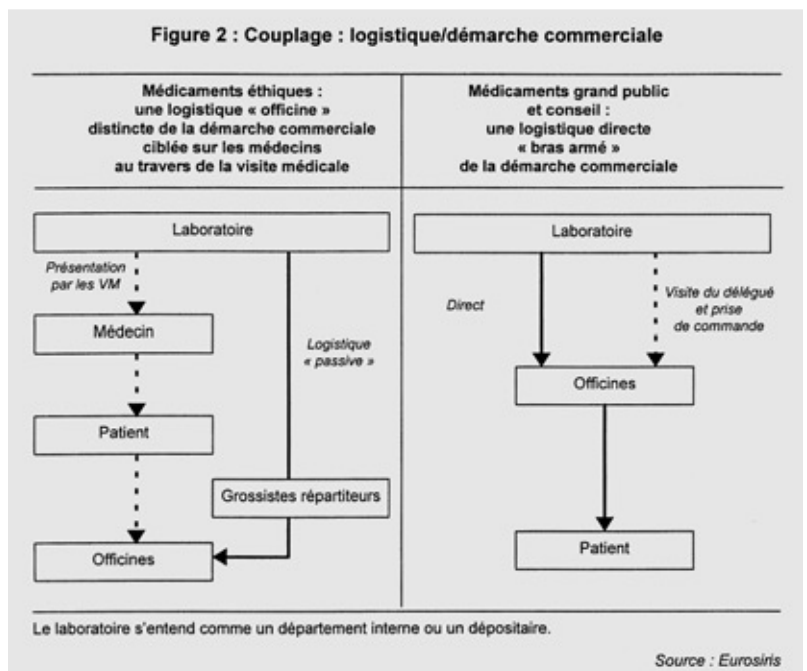
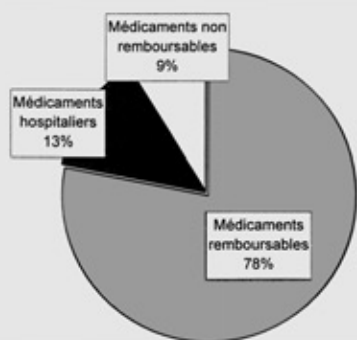
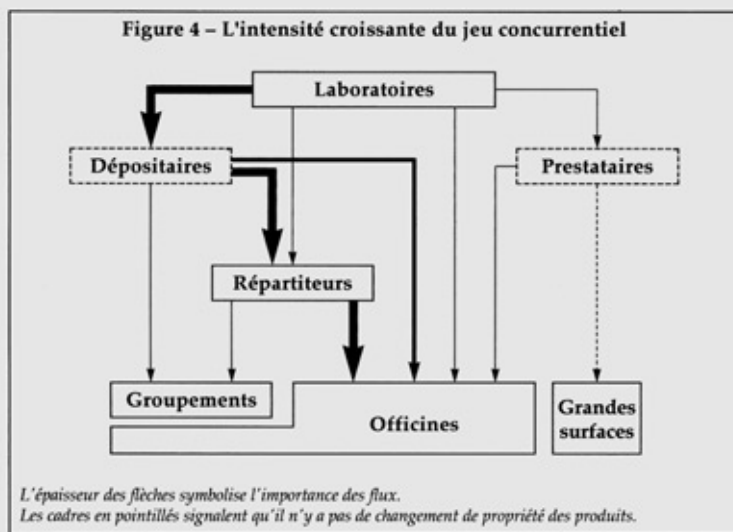


Figure 3 : Ventilation des ventes pharmaceutiques



Source : SNIP

Figure 4 – L'intensité croissante du jeu concurrentiel



sont draconiennes (obligation de la présence d'un pharmacien responsable, définition des statuts par le Code de Santé publique, etc.) et s'appliquent bien évidemment aux activités de distribution.

Ensuite et plus classiquement, les contraintes fixées par le législateur en termes de marge et de niveau de service, d'une part, les caractéristiques techniques et logistiques du produit, d'autre part, nécessitent une taille minimale pour réaliser les économies d'échelle indispensables.

En outre, les firmes établies bénéficient d'autres avantages de coût, indépendants de l'échelle de production, et relatifs essentiellement aux effets d'expérience. Dans le cas des médicaments, les opérations de gestion des stocks, de préparation des commandes et de livraison, particulièrement délicates, ne souffrent pas l'approximation. Seule une maîtrise logistique totale conduit à garantir une qualité maximale (respect des délais, gestion des dates de péremption, etc.) tout en surmontant les contraintes de coût (stocks, livraisons unitaires, etc.), sachant que les prix et les marges sont fixés.

Enfin, un dernier obstacle, considérable, ne saurait être négligé qui consiste en une « image de marque » particulière. L'appartenance à la profession est en effet un facteur d'identification et de reconnaissance très fort. La culture corporatiste de la filière pharmaceu-

TABLEAU 2 – Les principaux prestataires présents sur le secteur

Prestataires logistiques	Rôle dans la distribution des produits pharmaceutiques	Offre générale et secteur de prédilection
Tailleur Industrie	Distribution des produits ROC S.A. et Expanscience (mais aussi Sanofi, Sherwood, Caudalie, etc) auprès des officines, des répartiteurs et de l'export.	Offre très pointue intégrant la préparation de commandes fines, la livraison en flux tendus, le conditionnement à façon, etc. Biens industriels à haute valeur.
Stockalliance	Distribution des produits Baxter et Clintec auprès des hôpitaux, et des produits Reckitt & Colman (parapharmacie) auprès des officines.	Entreposage, préparation de commandes fines, livraison (y compris en flux tendus), reconditionnement à façon. Automobile, informatique, GMS.
Calberson	Offre logistique pour Rhône-Poulenc	Offre large modulaire. Tout secteur
Danzas	Distribution des produits Neutrogéna auprès des officines et des répartiteurs.	Offre diversifiée. Tout secteur.
AGT	Stockage temporaire pour la Cooper.	Messagerie.
Exel	Distribution ds produits Roche Diagnostic Systems, notamment vers les hôpitaux.	Spécialiste du stockage et de la livraison multitempérature. Tout secteur, notamment GMS.

tique, que l'on peut expliquer pour partie par son histoire, constitue une barrière à l'entrée rédhibitoire.

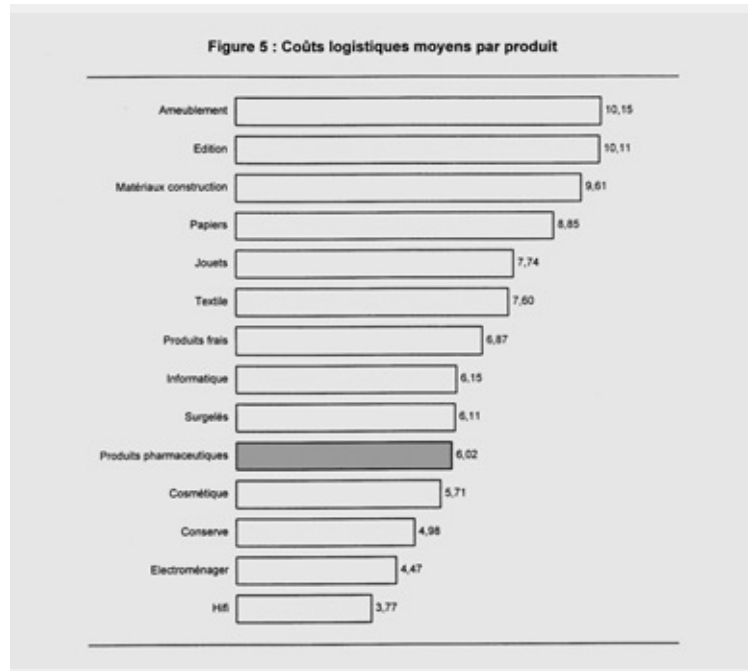
La robustesse de ces barrières, conjuguée à la relative prospérité du secteur de la distribution, a induit un partage des rôles tel que tous les acteurs y trouvent un avantage dans le respect de la confraternité pharmaceutique. Certes, des plages de concurrence globale (entre répartiteurs et dépositaires, par exemple) existent, mais elles sont de faible ampleur et clairement délimitées. La concurrence entre les entreprises de même nature est elle-même régulée par les chambres syndicales qui fédèrent une écrasante majorité d'acteurs. On retrouve là le comportement stratégique décrit entre autres par Cotta [4] : dans un secteur très protégé, la concurrence s'affaiblit pour céder la place à une attitude qui s'apparente à une entente tacite et facilite la répartition de la rente.

### **Un système désorganisé par l'exacerbation de la concurrence**

Cet équilibre, longtemps considéré comme immuable, a été passablement bouleversé dans les années quatre-vingt dix. La situation actuelle, illustrée par la figure 4, reflète plus une étape qu'un état définitif. Le secteur est en devenir mais plusieurs changements méritent, dès à présent, des éclaircissements.

Les politiques de réduction des dépenses de santé ont engendré un développement du marché de l'O.T.C., par le biais des déremboursements et des switches<sup>1</sup> opérés par les industriels entre médicaments éthiques et semi-éthiques. Ce phénomène, amplifié par l'automédication croissante, a renforcé le rôle des officines et augmenté le poids du circuit direct. Ce mouvement n'est pas achevé et l'intention affichée par les pouvoirs publics d'encourager l'introduction des produits génériques<sup>2</sup>, la possible autorisation du droit de substitution<sup>3</sup> ne pourront que jouer en la faveur du circuit direct. Par anticipation, les industriels multiplient d'ores et déjà leurs rapports commerciaux avec les détaillants.

Simultanément, la distribution des produits pharmaceutiques a été frappée par la crise économique générale. L'impact direct de ces difficultés a conduit l'ensemble des acteurs – et en premier lieu les industriels – à exploiter tous les gisements de productivité, et notamment ceux relatifs à l'optimisation des flux. Aussi, au regard des coûts qu'elle génère (figures 5 et 6), la logistique est-elle devenue partie intégrante de la stratégie. Dans ce contexte, la recherche de



compétences spécifiques s'est traduite par le recrutement de cadres spécialisés ou l'appel à des prestataires logistiques.

En aval, les officines, soumises depuis 1990 à un système de marge dégressive lissée, sont par ailleurs confrontées à une concurrence nouvelle sur leurs activités hors monopole avec l'apparition des chaînes de parapharmacie (voire avec l'entrée en lice des grandes surfaces). Certaines ont alors entrepris de s'associer afin d'obtenir de meilleures conditions d'achat et l'on compte aujourd'hui une vingtaine de groupements, représentant près de 40 % des pharmacies.

On le voit, au partage clair des marchés entre quatre acteurs traditionnels et nettement identifiés succède un paysage tourmenté, traversé par des enjeux complexes. La concentration entre laboratoires pharmaceutiques en amont et la constitution de groupes en aval fragilisent la position des répartiteurs et des dépositaires. D'autant plus si l'on considère l'irruption sur le marché de la distribution d'un nouvel acteur présentant le trait remarquable de n'être pas issu de la pharmacie : les prestataires logistiques (tableau 2).

### **Horizon, représentations et défaillance du système de protection**

Cette tentative d'illustration de la relative perméabilité des défenses sectorielles va s'organiser autour de deux idées distinctes mais complémentaires. Il sera tout d'abord

1 – On appelle switch une modification de dosage ou de composition telle que le médicament ne soit plus soumis à prescription.

2 – Un produit générique est la copie d'un médicament dont le brevet est tombé dans le domaine public. Il peut s'agir de médicaments éthiques, semi-éthiques ou publics, par définition moins chers que leurs modèles.

3 – Droit permettant aux pharmaciens de substituer au médicament prescrit par le médecin un autre médicament de la même classe thérapeutique (notamment un produit générique).

montré comment des événements survenus dans un champ concurrentiel lointain peuvent faire vaciller les obstacles qui jusqu'alors protégeaient un secteur donné, notamment en favorisant l'émergence de concurrents inhabituels. L'influence des représentations communes des acteurs sur cette dynamique de vulnérabilité sera ensuite soulignée, partant du principe que, « si chaque entreprise vit sur un ensemble de croyances et de suppositions plus ou moins bien articulées les unes aux autres mais profondément enracinées, il en va de même, semble-t-il, de certains secteurs d'activité » [9 : 70].

### ***L'érosion des barrières par des événements hors-champ***

L'étude attentive du cas de la distribution du médicament atteste combien, tout autant qu'une offensive délibérée, un fait « lointain » en termes concurrentiels peut altérer des défenses a priori solides.

#### *Une menace prend forme au delà de l'horizon de référence*

L'évolution d'un secteur totalement étranger à une industrie déterminée est susceptible de faire naître une concurrence apte à surmonter sans difficulté les barrières jusqu'alors efficaces. Il suffit que ces compétiteurs insoupçonnés perçoivent l'occasion qui se présente à eux et la saisissent pour que le navire fasse eau de toutes parts. Un secteur perd alors ses défenses sans qu'aucun acteur extérieur n'ait manifesté l'intention de les percer, ni agi en ce sens. Ce schéma est vérifié dans le cadre de la distribution des produits pharmaceutiques puisqu'une transformation profonde, survenue bien au delà du champ concurrentiel, s'avère à terme une menace sérieuse.

Au cours des années quatre-vingt, certains transporteurs, confrontés d'une part à une rentabilité insuffisante sur leurs activités de traction et, d'autre part, à une demande de plus en plus exigeante, se sont orientés vers l'offre de prestations logistiques. Cette tendance lourde s'est progressivement affirmée, au point de voir ces « prestataires logistiques » déléguer les opérations de transport pour se focaliser sur les activités complexes à forte valeur ajoutée, investissant parfois des domaines industriels (assemblage, maintenance, etc.). La maîtrise du processus logistique a conduit ces entreprises à atteindre un niveau d'expertise tel que la certification qualité leur est désormais accessible.

Les compétences des prestataires logistiques, adaptées aux contraintes de clients aussi sévères que les grandes surfaces alimentaires ou l'industrie haute technologie, leurs permettent d'offrir des services hautement performants, quelles que soient les particularités commerciales ou techniques des flux traités.

Il est dès alors patent que cette offre est compatible avec les spécificités de la distribution des médicaments, relatives à la nature du produit (fragilité, saisonnalité, etc.) ou aux obligations légales (livraisons rapides, stocks permanents, etc.). Les prestataires logistiques travaillent en permanence avec des produits présentant des caractéristiques peu ou prou similaires, à l'instar des composants électroniques ou de l'ultra-frais.

Ainsi, parmi les obstacles atténuant la menace de nouveaux entrants dans la distribution pharmaceutique, ceux relatifs aux économies d'échelle, de champ et aux autres avantages de coûts disparaissent. Les prestataires disposent en effet de capacités importantes (la prise en charge de flux de clients et de produits variés permet d'amortir les équipements onéreux) et d'un savoir-faire qui rendent inutile tout investissement supplémentaire pour entrer dans le secteur.

#### *Des difficultés internes achèvent le processus*

En obligeant les industriels à optimiser leur gestion des flux, la crise qui frappe la distribution pharmaceutique au début de la décennie a rendu la menace tangible : sans percevoir les risques inhérents à cette démarche, certains industriels font appel à des prestataires logistiques, facilitant leur entrée dans un secteur devenu vulnérable. En ces temps de diminution des marges, les barrières culturelles se fissurent, l'économie prend le pas sur la confraternité.

Les prestataires, dont l'entrée dans le secteur relève d'une stratégie purement émergente [11], n'ont alors plus qu'à se plier à la réglementation qui impose la présence d'un pharmacien responsable. Une lecture attentive de l'article L.596 du Code de la Santé publique indique que les entreprises exerçant les activités de grossistes-répartiteurs ou de dépositaires doivent « être la propriété d'un pharmacien ou d'une société à la gérance ou à la direction générale de laquelle participe un pharmacien ». La simple embauche d'un pharmacien comme directeur général supplémentaire permet aux prestataires logistiques de se soumettre à l'obligation légale – pour un coût faible et d'une façon inusitée – quand, le plus souvent, celle-ci est entendue dans son sens

le plus contraignant.

### **Les représentations des acteurs comme phénomène aggravant**

S'ils éclairent un tant soit peu les processus à l'œuvre, les événements objectifs qui viennent d'être décrits n'expliquent pas totalement la percée des prestataires logistiques dans le secteur de la distribution des produits pharmaceutiques. En arrière-plan, c'est un jeu plus subtil qui se dessine, fondé sur les représentations qui président à l'analyse sectorielle que font les acteurs en place et aux réactions qu'ils entreprennent face au péril qui les guette.

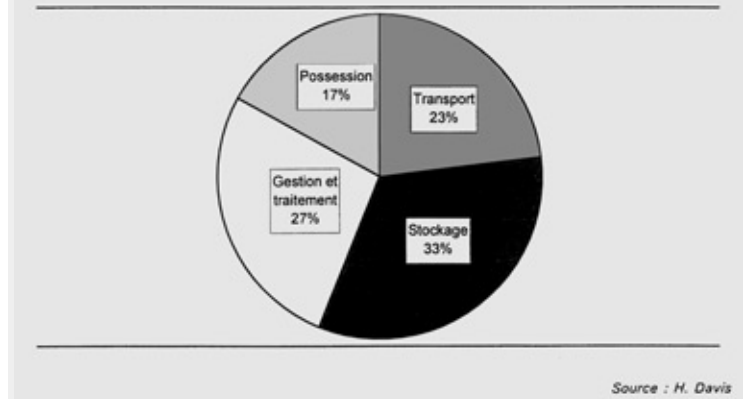
#### *Une vision subjective et parcellaire de l'univers stratégique*

Les organisations évoluent dans un environnement qui est, pour une large part, construit et non donné [15]. Cette représentation de la réalité, relativement stable, peut être individuelle, c'est-à-dire relative à une firme, ou collective, contaminant alors un secteur dans son ensemble. Elle agit tel un filtre perceptuel, perturbant l'observation et l'interprétation des événements survenant au sein de l'univers stratégique [9]. Dans le cas de la distribution pharmaceutique, nous sommes en présence d'acteurs (dépositaires et répartiteurs) qui, au fil des ans, ont construit leur environnement par des schémas auto-validants. Ceci entraîne deux conséquences.

En premier lieu, la vision qu'ils ont de leur métier est faussée. A user d'une iconographie corporatiste (références récurrentes au pharmacien fondateur de l'entreprise, design et symbolique liés à la profession, etc.), les entreprises établies se sont auto-proclamées « pharmaciennes », sans forcément voir que leur cœur de métier s'est transformé. Un métier est dynamique par nature, et l'on peut légitimement se demander si, aujourd'hui, le répartiteur est avant tout pharmacien ou logisticien. Ce comportement, le plus souvent inconscient et qui ne préjuge en rien de la valeur des entreprises et de leurs dirigeants, est classique puisqu'on le rencontre dans des secteurs tels que la construction automobile aux États-Unis et, plus généralement, dans des armées ou des gouvernements n'ayant pas perçu un changement dans la nature des affrontements militaires ou diplomatiques.

En second lieu, la vision que ces entreprises ont des forces en présence est déformée. Dépositaires et répartiteurs ont sélectionné et limité artificiellement leur champ concurrentiel, il ne

Figure 6 : Répartition du coût logistique (en %)



leur est même pas imaginable d'être concurrencé par d'autres que des pharmaciens. Cette attitude involontaire est fréquente et a été mise en évidence, entre autres, par Porac, Thomas et Baden-Fuller dans le cadre de l'industrie écossaise du textile [12].

Il va sans dire que ces processus sont amplifiés ou amenuisés par les membres des organisations. Or, dans le cas étudié, il s'agit quasi-exclusivement de pharmaciens ; l'arrivée de directeurs logistiques au sein des grands laboratoires est récente.

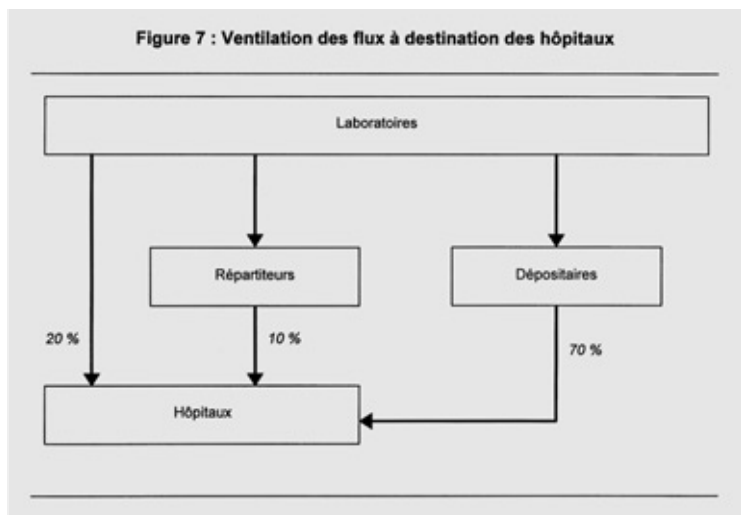
Cette vision partielle de la réalité n'est pas sans impact sur la robustesse des barrières à l'entrée. Ce qui fut longtemps une protection extrêmement efficace – la différenciation par l'image de marque liée au métier – devient un handicap en conduisant à un aveuglement circonstancié par adoption de représentations inadéquates.

#### *Des réactions stratégiques qui trahissent la confusion*

Il a été souligné combien l'analyse stratégique des entreprises distribuant des produits pharmaceutiques a été faussée par les filtres perceptuels du secteur. Il est patent qu'une analyse biaisée ne peut qu'entraîner des comportements désordonnés, l'erreur allant s'amplifiant entre le recueil de l'information et l'exécution des décisions prises suite à l'étude de celle-ci.

Les distorsions provoquées par la lecture subjective du jeu concurrentiel expliquent l'incohérence des ripostes adoptées par les firmes en place. Ainsi, l'entente cordiale qui prévalait est rompue, répartiteurs et dépositaires s'affrontent désormais sur leurs marchés respectifs. Dans le même ordre d'idée, l'affrontement transactionnel apparaît dans un secteur où, à l'évidence la coopération ou l'évitement eurent

Figure 7 : Ventilation des flux à destination des hôpitaux



été plus fertiles (livraison directe par les industriels, production de médicaments génériques par les répartiteurs, etc.). Dépositaires et répartiteurs augmentent la probabilité de voir les prestataires logistiques « généralistes » leur succéder puisqu'ils rompent leur lien privilégié avec les fabricants, par myopie stratégique.

Ces options s'expliquent par le désir instinctif de rester entre « pharmaciens ». Il s'agit de renforcer le paradigme stratégique établi, qui à l'usage s'est avéré confortable, et, pour cela, d'ignorer l'événement dérangeant parce qu'atypique [8, 9]. Ce phénomène peut s'illustrer par le dédain à l'égard des prestataires logistiques dont ont fait preuve, lors des entretiens, dépositaires et répartiteurs, évacuant par l'ironie l'idée de leur développement éventuel dans le secteur.

Un autre type de comportement adopté est significatif du refus de prendre en compte ces nouveaux concurrents : il s'agit de la facturation ad valorem par les répartiteurs, maintenue à ce jour. Pour saisir l'enjeu d'un tel choix stratégique, il est nécessaire de rappeler que le concept de « prix dissuasif à l'entrée » est au cœur des recommandations en vue de la protection d'un secteur contre des entrants potentiels. Les entreprises en place vont chercher à dissuader les concurrents de pénétrer dans leur pré carré en fixant leurs prix de telle sorte que ceux-là ne puissent espérer atteindre une rentabilité suffisante et renoncent ou échouent. Rien de tel ici et les prestataires qui s'introduisent sur ce marché importent une tarification avantageuse pour leurs clients en facturant leurs services à l'unité d'œuvre<sup>4</sup>.

## Conclusion

L'étude de cas telle qu'elle a été présentée permet d'avancer quelques hypothèses quant à la

situation de la distribution de produits pharmaceutiques face aux turbulences à venir.

## Vers une influence croissante des prestataires logistiques ?

Concernant l'entrée des prestataires sur le marché de la logistique du médicament, un double constat s'impose. D'une part, leur avancée est freinée par une dernière barrière, certes fragilisée mais qui demeure, relative à l'autorisation d'exercer accordée par l'Ordre des pharmaciens et pour laquelle les habitudes de la profession pèsent fortement. D'autre part, en ne s'intéressant pas aux médicaments éthiques, ces entreprises se concentrent sur une niche moins protégée et en forte croissance structurelle.

Par ailleurs, les acteurs traditionnels semblent se trouver aujourd'hui dans une sorte d'impasse stratégique. Le niveau de service, fixé par les pouvoirs publics, empêche toute différenciation et peu de diversifications sont envisageables sans difficultés majeures, certaines issues étant barrées par la réglementation (l'indépendance des officines limite les mouvements vers l'aval) ou les prestataires eux-mêmes. En effet, si de plus en plus de grandes surfaces vendent des produits « de santé », dépositaires et répartiteurs ignorent tout des pratiques de la grande distribution quand les prestataires logistiques y ont d'ores et déjà un accès privilégié.

La prise en compte des contraintes logistiques dans le monde hospitalier et l'évolution des pratiques qui s'en suit – depuis la création d'« ateliers » logistiques jusqu'à l'externalisation des pharmacies centrales – marquent très certainement l'apparition de nouvelles opportunités pour les prestataires logistiques, à même de satisfaire les exigences élevées du secteur (gestion en flux tendus, qualité totale, etc.). Les réflexions et expériences en cours, à l'image du projet de l'Hôpital Européen Georges Pompidou [5], attestent du caractère stratégique d'une meilleure gestion des flux afin d'atteindre simultanément un haut niveau de service rendu au patient et une maîtrise des coûts, principalement par réduction des stocks. Parallèlement, les fabricants, au regard de l'enjeu considérable que représente le référencement par un hôpital, seront peu enclins à délaisser des questions aussi sensibles et n'hésiteront pas à faire appel à des spécialistes. Le dernier segment traditionnellement dominé par les dépositaires (figure 7) est donc lui aussi désormais potentiellement menacé par les prestataires logistiques.

Rassemblés, ces éléments laissent entrevoir un ancrage plus solide des prestataires dans ce sec-

4 – Même si les produits concernés sont avant tout des médicaments semi-éthiques ou des produits grand public.



teur et cela surtout si, comme semble l'indiquer la tendance actuelle, le produit qu'est le médicament se banalise. Parapharmacies, hypermarchés et autres magasins populaires sont alors autant de clients pour les prestataires logistiques. Les activités de répartition, sur lesquelles pèsent des contraintes légales précises, restent trop coûteuses à ce jour pour qu'un développement des logisticiens sur ce segment soit envisageable. On remarquera simplement que les répartiteurs agissent actuellement pour inciter le législateur à réduire ces obligations, sans apercevoir la brèche qu'ils créent dans leurs dernières défenses.

### **Quels enseignements pour les membres de secteurs protégés ?**

L'un des principaux enseignements de ce cas est que la quiétude régnante dans les secteurs très protégés conduit à l'oubli des règles élémentaires concernant les barrières à l'entrée. Betze [3 : 212] ne manque pas de rappeler que si les barrières à l'entrée sont « d'autant plus sûres qu'elles sont la somme d'éléments divers », « elles ne sont pas pour autant un mur infranchissable ». Et l'auteur de poursuivre : « On comprend donc que les entreprises cherchent à développer leurs barrières – à elles de ne pas s'endormir dessus ». Dynamiques par essence, ces protections sont hautement relatives (chaque concurrent potentiel est un cas d'espèce) et dépendent des stratégies des membres du secteur. A les tenir pour acquises, les firmes établies négligent de maintenir un effort pourtant salutaire, notamment en termes d'analyse de l'environnement.

L'exemple présenté dans cet article a montré combien la menace peut être difficile à détecter, à la fois pour des raisons objectives (signaux faibles, champ concurrentiel distant) et subjectives (filtres perceptuels, perte de contact avec le réel). Dès lors, la veille stratégique paraît préférable à la quête, la curiosité sans idée préconçue plus pertinente que l'examen systématique d'une zone réputée dangereuse. Des écueils d'un autre ordre peuvent apparaître, tels que l'ambiguïté naturelle des transformations de l'environnement ou, plus spécialement, la sur-information, d'où nul élément déterminant n'émerge, laissant l'entreprise noyée sous un flux de données inutiles car trop abondantes.

Néanmoins, compte tenu du risque réel de voir surgir un concurrent ayant prospéré au delà de l'horizon de référence, cette démarche ambitieuse paraît nécessaire aux entreprises désireuses de préserver leur rente. Pour gagner en efficacité, la veille stratégique se devra d'être

complétée par le souci de ne pas ramener constamment les faits nouveaux à des modèles habituels. Forcer le cadre ou modifier, voire négliger, l'événement atypique pour ne pas remettre en cause un paradigme satisfaisant sont autant d'attitudes que nous avons rencontrées dans le cas de la distribution pharmaceutique et qui, pernicieusement, entraînent des manœuvres stratégiques allant à l'encontre de la plus élémentaire prudence et de toute pertinence stratégique, à l'image de l'affrontement transactionnel évoqué précédemment.

A la lecture des événements survenus dans le secteur de la distribution des produits pharmaceutiques, une question reste toutefois posée : que ce soit dans une logique horizontale ou verticale (amont/aval), les prestataires logistiques seraient-ils des concurrents « impensables » ? Provisoirement invisibles du point de vue des champs concurrentiels menacés, souvent mésestimés par les firmes établies, ils semblent bénéficier de l'atout inestimable que constitue la surprise.

### **Références bibliographiques**

1. Bain, J.S. [1956], *Barriers to new competition*, Harvard University Press.
2. Baumol, W., Panzar, J. & Willig, R. [1982], *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace.
3. Betze, J.P. [1989], *Economie de l'entreprise contemporaine*, Nathan.
4. Cotta, A. [1986], *Le face à face industrie-commerce, éléments nouveaux et réflexions sur l'année 85-86*, Institut du Commerce et de la Consommation.
5. Ducasse, D. [1995], « Comment une démarche logistique permet-elle d'atteindre les nouveaux objectifs économiques des Centres Hospitaliers ? », *Logistique & Management*, vol. 3, n° 1, pp. 3-9.
6. Glais, M. [1992], *Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes*, Litec.
7. Jick, T.D. [1979], « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611.
8. Johnson, G. [1988], « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
9. Koenig, G. [1993], *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, 2<sup>e</sup> éd.
10. Mattiuzzo, N. [1996], *La logistique de distribution des produits pharmaceutiques en France*, Eurosis-Eurostaf.
11. Mintzberg, H. & Waters, J.A. [1985], « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272.
12. Porac, J.F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. [1989], « Competitive groups as cognitive communities : the case of scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp. 397-416.
13. Porter, M.E. [1980], *Competitive strategy*, The Free Press ; trad. fr. : *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
14. Rainelli, M. [1993], *Economie industrielle*, Dalloz.
15. Weick, K.E. [1979], *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley.
16. Yin, R.K. [1994], *Case study research : design and methods*, Sage, 2<sup>e</sup> éd.