

**Supply Chain Management : Une Stratégie pour les Petites et Moyennes Entreprises des
Départements Français d'Amérique?
L'exemple de la distribution de produits pharmaceutiques**

Thrycia TITE
IUT GLT Evry
t.tite@iut.univ-evry.fr

Résumé :

Face à l'intensification de la concurrence et la volatilité de la demande, les entreprises prestataires de service ont dû appliquer de nouvelles techniques de management leur permettant d'accroître la valeur ajoutée des prestations fournies et d'améliorer leurs performances. C'est ainsi que le secteur de la distribution pharmaceutique s'est orienté au cours de ces dernières années vers cette stratégie. Les pressions exercées sur les marges, non seulement par les concurrents, mais également par la réglementation en vigueur ont ainsi obligé les entreprises de ce secteur à optimiser les flux matériels, informationnels et financiers tout au long de leurs chaînes de valeurs. Les entreprises de distribution de produits pharmaceutiques situées dans les Départements Français d'Amérique (DFA) n'échappent pas à cette évolution. Cependant, le processus d'optimisation semble soumis à davantage de contraintes dans ces départements, ce qui rend plus difficile l'application de cette stratégie. A travers l'exemple de la distribution pharmaceutique, et plus particulièrement l'activité de grossiste-répartiteur, cette communication s'interroge d'une part sur les enjeux de la mise en œuvre d'un SCM pour les entreprises de ce secteur d'activité et, d'autre part, sur les contraintes spécifiques auxquelles elles sont confrontées. De façon plus globale, en montrant que le SCM est une stratégie applicable et efficace dans les DFA, cette communication offre des perspectives aux entreprises de ces départements qui hésitent encore à s'engager sur cette voie.

Mots clés : Supply Chain Management, Départements Français d'Amérique, Pharmacies, Grossiste-répartiteur

Supply Chain Management : Une Stratégie pour les Petites et Moyennes Entreprises des Départements Français d'Amérique? L'exemple de la distribution de produits pharmaceutiques

Introduction

La distribution de produits pharmaceutiques représente une activité très spécifique puisque tous les médicaments doivent être disponibles dans les plus brefs délais au comptoir de toutes les pharmacies. Cette contrainte implique un circuit de distribution très sophistiqué qui, depuis les sites de fabrication, passe par différentes opérations permettant la livraison du produit à l'officine avec l'assurance du maintien de ses qualités thérapeutiques et dans les meilleurs délais. De ce fait, le Supply Chain Management, qui consiste en l'optimisation des flux matériels, informationnels et financiers tout au long de la chaîne d'approvisionnement globale s'est progressivement imposé comme une stratégie indispensable pour assurer le maintien de la rentabilité de ces entreprises de distribution. Les entreprises situées dans les Départements Français d'Amérique ont également opté pour l'application de cette stratégie. Cependant, il s'avère que le processus d'optimisation est soumis à davantage de contraintes dans ces départements que dans ceux situés en France métropolitaine. A travers l'exemple d'un grossiste-répartiteur à la Martinique, il s'agira d'explicitier le concept de SCM dans le secteur de la répartition pharmaceutique et de mettre en évidence les contraintes spécifiques auxquelles ces départements sont confrontés. Nous étudierons dans une première partie les enjeux du SCM pour les entreprises intervenant dans la distribution du médicament, puis nous analyserons plus concrètement la mise en œuvre du SCM chez un grossiste répartiteur.

1. Les Enjeux du Supply Chain Management dans la Distribution du Médicament

1.1. La distribution du médicament, une activité de service très spécifique

Si la distribution du médicament a quelques similitudes avec celle d'autres produits de grande consommation comme la nécessité de disposer d'entrepôts tout au long du circuit, cette activité reste très spécifique. La nature même du produit distribué constitue l'une de ces spécificités. Ainsi, les médicaments peuvent être dangereux, soit par leur teneur en principes actifs, soit par leur nature même (médicaments radioactifs, bouteilles de gaz à usage médical). Cela nécessite le respect de précautions au niveau de la manipulation de ces produits et au niveau de leur mise à disposition au public. Par ailleurs, les médicaments sont des produits à usages thérapeutiques et doivent dès lors faire l'objet, pour des raisons de santé publique, d'une attention très particulière. Par exemple pour être commercialisables, ils doivent tous bénéficier de l'AMM, l'autorisation de mise sur le marché, délivrée en France par l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS). L'obligation stricte de respecter les normes d'hygiène et de sécurité et d'assurer la disponibilité de tous les médicaments au comptoir de toutes les pharmacies constituent autant de pressions qui s'exercent sur les acteurs de la distribution de produits pharmaceutiques.

Ces acteurs appartiennent à une chaîne qui traite des volumes très importants de produits très variés destinés à améliorer la santé. Cette chaîne doit donc être sécurisée d'amont en aval, du fabricant au détaillant en passant par le grossiste. Au début de la chaîne de distribution se trouvent les laboratoires pharmaceutiques qui fabriquent et distribuent les produits aux hôpitaux, cliniques, grossistes, établissements pharmaceutiques et médecins. La distribution du médicament au détail est assurée par la pharmacie soit d'officine soit hospitalière et la distribution du

médicament en gros est assurée par des grossistes-répartiteurs qui achètent et livrent à chaque pharmacie. Ces derniers méritent une attention particulière en raison du rôle central qu'ils remplissent dans la distribution pharmaceutique.

1.2. Les grossistes-répartiteurs pharmaceutiques, des acteurs essentiels de la distribution

La répartition pharmaceutique occupe une position stratégique au cœur du circuit de distribution du médicament puisqu'elle est l'interface habituelle entre les laboratoires et les pharmacies d'officine. Les grossistes-répartiteurs achètent aux laboratoires pharmaceutiques des produits qu'ils gèrent et stockent dans des établissements avant de les livrer aux pharmacies d'officine. Ils mettent ainsi à disposition des officines trois milliards de produits environ chaque année (médicaments, dispositifs médicaux, parapharmacie...) dans les plus brefs délais et au moindre coût et ce, en respectant des obligations de service public. Pour cela, ils emploient 15 000 personnes sur l'ensemble du territoire français (départements d'outre-mer compris) parmi lesquelles 1 000 cadres, 600 agents de maîtrise, 320 informaticiens, 1 100 téléphonistes, 6 300 préparateurs de commande et magasiniers ainsi que 3 500 chauffeurs-livreurs qui parcourent plus de 165 millions de kilomètres par an.

Le marché de la répartition pharmaceutique en France métropolitaine est constitué principalement de deux groupes installés sur l'ensemble du territoire -OCP et Alliance Santé-, d'un réseau national CERP composé de 4 entreprises -CERP Rouen, CERP Rhin Rhône Méditerranée, CERP Lorraine et CERP Bretagne Nord-, d'une entreprise multirégionale, PHENIX Pharma et de différentes entreprises locales. L'activité de répartition constitue une branche professionnelle spécifique, qui appartient à la fois à deux secteurs, le commerce de gros et la pharmacie.

Les grossistes-répartiteurs appartiennent à une catégorie particulière de grossistes. Ils occupent une place particulière dans la distribution en France, par leur savoir-faire, le rôle essentiel qu'ils remplissent, les réglementations propres qui les régissent, le système concurrentiel dans lequel ils vivent. Le service rendu par les grossistes-répartiteurs permet à toutes les pharmacies d'officine de bénéficier par tous les temps d'un approvisionnement sûr et rapide. Leurs établissements disposent comme ceux des autres grossistes d'une large gamme de moyens d'exploitation (moyens de communication, de réception et de stockage des produits, de gestion de stocks, de préparation de commandes, de livraisons...).

Les grossistes-répartiteurs, proches de l'industrie et du commerce par la taille de leurs entreprises et par leurs méthodes, sont également très proches des pharmacies d'officine. Ils connaissent tous les produits présentés sous des milliers de références et disposent de chiffres leur permettant d'évaluer avec précision l'évolution de la consommation pharmaceutique. Comme le pharmacien d'officine, les grossistes-répartiteurs doivent être propriétaires des médicaments dont ils assurent la distribution. Ils sont les principaux clients des laboratoires pharmaceutiques et constituent la principale source d'approvisionnements des pharmacies d'officines. De plus, ils relèvent du droit particulier des établissements pharmaceutiques.

Le code de la santé publique fixe les modalités d'exercice de l'activité de grossiste-répartiteur. Chaque établissement doit justifier d'une autorisation d'ouverture auprès de l'AFSSAPS et doit déclarer le territoire sur lequel il exerce son activité de répartition. Toute commune dans laquelle l'établissement dessert habituellement au moins une officine fait partie de ce territoire. L'établissement doit disposer en permanence d'un assortiment de médicaments correspondant à au moins 90 % des références effectivement exploitées en France avec un stock correspondant à 15 jours de vente. Il doit être en mesure de livrer, dans les 24 heures suivant la réception de la commande, tout médicament faisant partie de son assortiment et doit être capable de livrer

n'importe quel médicament quelle que soit l'officine qui le lui demande. En outre, les répartiteurs sont tenus de posséder 90 % des spécialités pharmaceutiques exploitées en France alors que la majorité des médicaments se vend à moins d'une unité par mois et par officine (75 %) et seuls 2% se vendent à plus de dix unités. L'activité de répartition pharmaceutique représente ainsi l'interface indispensable qui permet à la fois d'optimiser les stocks et d'assurer la livraison des produits tout en respectant les contraintes de temps et de qualité.

Par ailleurs, les pouvoirs publics imposent les prix d'achat et plafonnent les marges pour les spécialités médicamenteuses (15% en moyenne), alors que ces produits représentent en moyenne 86% des ventes des grossistes-répartiteurs. Les remises offertes aux pharmacies d'officine sur les médicaments remboursables sont également plafonnées à 2,5 %. De plus, les grossistes-répartiteurs n'ont le choix ni de leurs fournisseurs (collection imposée) ni de leurs clients, alors que les pharmacies d'officine quant à elles peuvent choisir leurs fournisseurs. Ainsi, il ne peut exister aucune relation d'exclusivité entre les grossistes et les pharmaciens. Ces derniers peuvent en effet s'approvisionner aussi bien auprès des différents grossistes-répartiteurs implantés dans la région qu'auprès des mandataires de fabricants qui vendent directement les produits aux pharmacies d'officine. Etant donné que tous les grossistes-répartiteurs proposent les mêmes produits au même prix, le choix d'un concurrent plutôt qu'un autre dépendra des conditions d'installations, de la qualité du service ou encore de la mise à disposition de services comme les outils d'aide à la pharmacovigilance, le merchandising, l'informatique officinale, etc.... En définitive, la réglementation limite très fortement la concurrence par les prix, la seule différenciation, très limitée, porte sur la qualité des services rendus. Cela étant, comme la différence au niveau des services est généralement très faible, les officines remettent rarement en cause leur répartiteur.

L'activité de répartition pharmaceutique est d'autant plus spécifique que le marché se caractérise par de fortes barrières à l'entrée. Les laboratoires fixent aux répartiteurs des quotas de livraisons sur certains médicaments qui correspondent à la part de marché du répartiteur sur l'année précédente. Ce système rend plus difficile l'installation de nouveaux établissements et réduit les possibilités d'évolution des parts de marché des établissements existants. Les coûts fixes sont en outre très élevés. Les entreprises doivent réaliser des investissements lourds en moyens d'exploitations (matériel, entrepôts, matériel de stockage, triage et transport, obligations de stock et de largeur de gamme). La création d'un entrepôt correspond à une mise de départ comprise entre trois millions et dix millions d'euros, amortissable sur trois à cinq ans. Un nouvel établissement aura des difficultés à dégager dans un délai raisonnable un volume d'affaires suffisant pour atteindre le point mort, ce d'autant que l'activité nécessite des besoins importants en trésorerie et en fonds de roulement. Le répartiteur doit financer 15 jours de stocks et 45 jours en moyenne de crédit alors que les laboratoires se font régler à 30 jours en moyenne.

En conclusion, les grossistes-répartiteurs sont dans l'obligation de disposer d'un stock de 90 % des médicaments, de livrer en 24 heures, de garantir la qualité des médicaments alors que leurs marges sont limitées. De plus, compte tenu des caractéristiques économiques de ce marché – coûts fixes élevés et marge limitée- toute perte de client est une menace pour l'équilibre financier d'un établissement. Pour maintenir leurs parts de marché, les entreprises doivent à la fois optimiser leurs flux pour réduire les gaspillages et pertes de valeurs du produit et proposer un niveau de service aussi élevé que leurs concurrents.

1.3. Légitimation et Enjeux du Supply Chain Management dans l'activité de la répartition pharmaceutique

Face aux spécificités du secteur de la distribution pharmaceutique, les entreprises n'ont d'autres choix pour maintenir ou accroître leurs parts de marché que d'optimiser leurs flux matériels, informationnels et financiers tout au long de leurs chaînes de valeur et d'améliorer le service rendu aux pharmacies d'officine. L'adoption d'une démarche de Supply Chain Management (SCM) permet d'optimiser la gestion des approvisionnements, des stocks, de l'entreposage, et du transport ainsi que la préparation de la commande. Elle permet également la mise à disposition du produit attendu par le client dans les meilleurs délais et dans le respect de la qualité. Le SCM favorise la réduction des gaspillages et des pertes de valeur du produit tout au long de la chaîne d'approvisionnement allant du fournisseur du fournisseur au client du client. Les performances de l'entreprise s'en trouvent améliorées, à la fois par la diminution des coûts (les stocks peuvent par exemple baisser de 20 à 50 % selon le type de produit), et par l'élévation du niveau de service rendu à la clientèle.

Le SCM remet en cause les restrictions traditionnelles à la circulation des informations et suppose une profonde transformation des modes d'organisation. De ce fait, sa mise en place requiert l'adhésion des salariés pour être pleinement efficace. L'entreprise qui s'engage dans une démarche de SCM doit avant tout prendre en compte l'ensemble des acteurs qui participent à l'application de cette stratégie. Le personnel contribue à travers ses actions à faire progresser l'entreprise dans le sens d'une adaptation permanente de l'offre à la demande en termes de coûts, de qualité, de délais et de services associés aux produits. Les hommes doivent s'intéresser au système de pilotage stratégique des activités dans lesquels ils se trouvent impliqués en développant des connaissances qui soutiennent leur capacité de réflexion, à la fois critique et constructive. La modélisation de l'organisation par activités permet d'identifier tous les acteurs intervenant dans la réalisation des objectifs stratégiques et de construire pour chaque catégorie d'acteurs, en fonction de leur implication, une politique de gestion des ressources humaines en cohérence avec le développement d'un processus coopératif dans les organisations.

La démarche de SCM, pour aboutir, nécessite la coordination plus ou moins formalisée entre les acteurs de la chaîne. Les flux d'informations jouent un rôle majeur dans la gestion de la chaîne logistique à la fois en fournissant à tous ses acteurs des informations en temps réel dans les plus brefs délais et en permettant la coordination des flux physiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du SCM. D'une part en tant que moyen d'intégration et d'accélération des flux d'information en interne et en externe (progiciels de gestion intégrée de type ERP), d'autre part, en tant qu'outils d'optimisation et d'aide à la décision grâce à la simulation (progiciels dédiés de SCM comme Manugistics, Numetrix). Les systèmes d'information donnent une image de l'entreprise à la fois spatiale et temporelle. Ils permettent également de capter l'information pertinente, de la stocker, de la traiter, de la restituer et de la transférer. Les opérations doivent être exécutées rapidement pour permettre, d'une part, une meilleure qualité des décisions logistiques et, d'autre part, des rétroactions capables de corriger les perturbations éventuellement subies par l'entreprise. Communiquer et échanger des informations dans l'entreprise et avec les autres entreprises se révèle indispensable dans le pilotage des flux logistiques. En effet, il serait difficile autrement de *"prévoir et d'organiser la circulation des produits, déclencher le flux et synchroniser les opérations qui concrétisent la chaîne logistique, suivre le déroulement des opérations et réagir face aux aléas"* (N. Fabbe-Costes, 1997, p.114).

L'industrie pharmaceutique doit tenir compte des enjeux spécifiques dans sa démarche de logistique globale. Compte tenu des spécificités réglementaires et des contraintes particulières de la production des médicaments, l'amélioration de la gestion des stocks ne vise pas le "zéro stock", mais plutôt l'optimisation permettant d'éviter les ruptures d'approvisionnement. Le nombre impressionnant de références et l'activité saisonnière de nombreux médicaments rendent la gestion des stocks particulièrement complexe, justifiant ainsi les efforts de rationalisation que

permettent les méthodes de SCM. Pour atteindre un niveau de satisfaction client élevé, le principal indicateur qui doit être mis en place dans le cadre d'une démarche de SCM n'est plus le taux de disponibilité, ni le taux de rupture, mais le taux de service. De nombreux indicateurs de suivi doivent accompagner la démarche de SCM. Préalablement à la mise en place du SCM, les grossistes-répartiteurs doivent harmoniser leurs systèmes d'information ou mettre en place des interfaces efficaces permettant à l'ensemble des entités de la chaîne de communiquer. Les projets de SCM imposent en outre une transformation des modes d'organisation interne et externe des laboratoires. La réussite de tels projets passe par la mise en place de structures transversales, afin de faciliter la circulation des flux d'informations.

Concernant la rationalisation des approches logistiques, toutes les entreprises n'ont pas atteint le même stade d'évolution. Le degré d'avancement et les modes opérationnels (internalisation ou externalisation des moyens logistiques, systèmes informatiques implantés, progiciels de gestion intégrée) divergent selon les sociétés. Face au SCM, les acteurs de la pharmacie peuvent ainsi être classés en différentes catégories. Certains groupes, minoritaires, ont véritablement intégré une logique de SCM, avec des projets qui arrivent à terme. Ils se concentrent sur leur cœur de compétences et opèrent un processus de sélection de leurs sous-traitants. D'autres entreprises se situent dans la phase d'intégration du Supply Chain Management et se focalisent surtout sur la réduction des coûts.

En conclusion, le Supply Chain Management consiste aujourd'hui en une collection de solutions dédiées en termes de prévisions, de planification des stocks, de planification des transports, d'ordonnancement sachant que l'une des principales difficultés est d'assurer la coordination et la cohésion d'ensemble¹.

2. La pratique du Supply Chain Management dans le secteur de la distribution pharmaceutique des Départements Français d'Amérique

2.1. La distribution pharmaceutique dans les Départements Français d'Amérique

2.1.1. Présentation du marché de la distribution pharmaceutique dans les DFA

En Guyane, le marché de la répartition pharmaceutique se partage entre trois grossistes: la Société de Pharmaciens Guyanais (SPG) avec 40% des parts de marché; la CERP Guyane et la COPHAGUY qui détiennent chacune 30% des parts de marché. La COPHAGUY (Confraternelle de Pharmaciens Guyanais) est une filiale de Bureau Afrique Antilles qui fournit des médicaments sur le territoire africain et envisage d'implanter une filiale en Guadeloupe. Pour l'instant, le marché guadeloupéen n'est couvert que par le GPG, Groupement des Pharmaciens de la Guadeloupe qui détient 37% des parts et par la SOPHARMA dont les parts s'élèvent à 63%. Cette dernière appartient à une filiale de Pinault-Printemps-Redoute, la Continental Import Export, de même que la SPG et la SOPHARMA Martinique. Le marché de la distribution pharmaceutique de la Martinique est un marché duopolistique sur lequel deux entreprises évoluent la SOPHARMA qui détient 64% du marché, le reste étant détenu par la CERP Martinique. La création de la CERP s'est effectuée parallèlement à la cessation progressive de l'activité de la Coopérative Pharmaceutique Martiniquaise (CPM). De ce fait, durant une courte période transitoire, la SOPHARMA était l'unique fournisseur de toutes les pharmacies d'officine de la Martinique.

¹ Il existe de nombreuses références sur le Supply Chain Management. Parmi elles, R.H. Ballou (1992), M. Aurifeille *et al.* (1997), M. Cooper (1997), J. Colin *et al.* (2000), R. Duane Ireland *et al.* (2002).

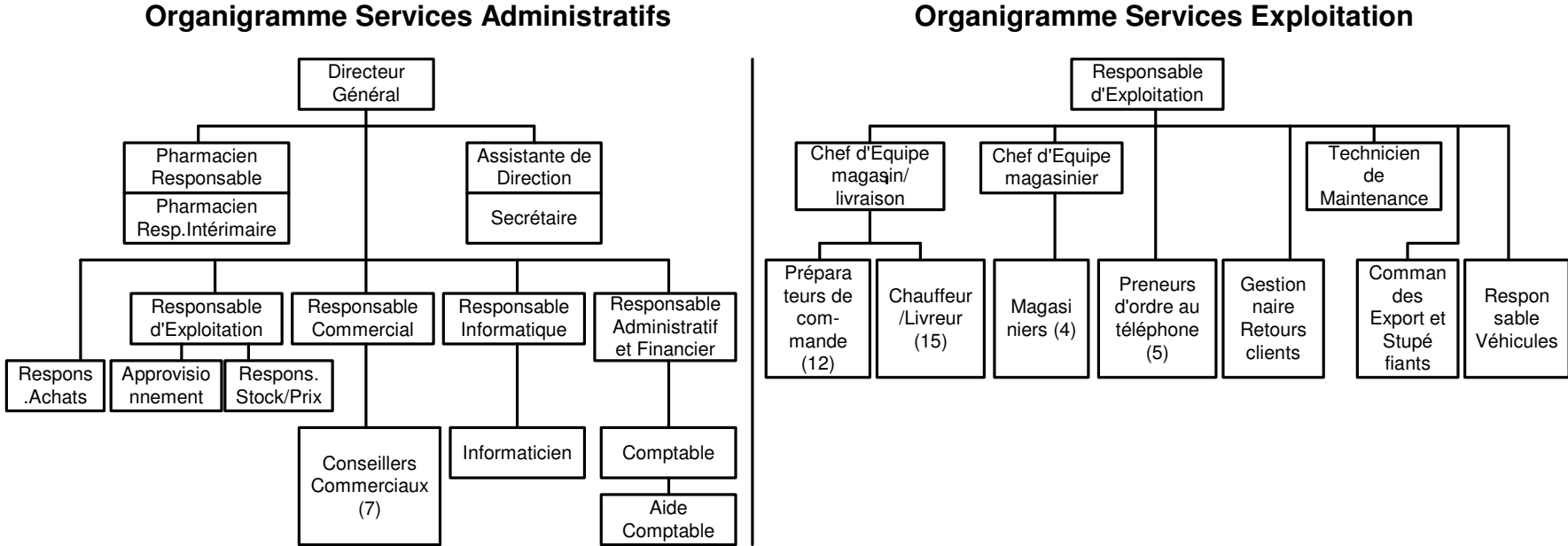
2.1.2. Présentation d'un grossiste-répartiteur implanté à la Martinique: la Confraternelle Exploitation Répartition Pharmaceutique (CERP)

La CERP Martinique, Confraternelle d'Exploitation et de Répartition Pharmaceutique, créée en 1992, est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 2 100 000 €. Les actionnaires principaux sont, dans l'ordre, la Société de Pharmaciens Martiniquais (SPM) (60%) et par la CERP Rouen (20%), la CERP Lorraine (10%) et la CERP Rhin Rhône Méditerranée (10%). L'activité de la CERP Martinique se compose principalement de spécialités médicales, de médicaments OTC, de produits parapharmaceutiques et dans une moindre mesure d'une activité de maintien à domicile (vente ou location de matériels d'hospitalisation). La base de produits regroupe environ 100 000 références dont 10% sont tenus en permanence par la CERP, les autres références pouvant faire l'objet d'une commande spéciale. La société s'approvisionne auprès de 400 fournisseurs environ, répartis majoritairement sur le territoire français. Sa clientèle est composée à 80% des 140 pharmacies d'officine que compte la Martinique, certaines pharmacies étant à la fois clientes et actionnaires. Toutes les officines de la Martinique s'approvisionnent généralement auprès des deux grossistes-répartiteurs. Par commodité, celles qui s'adressent prioritairement à la CERP sont nommées "clients privilégiés" et les autres, les "clients secondaires". Le reste de la clientèle de la CERP est constitué de dentistes, et épisodiquement des hôpitaux et cliniques. Ces derniers s'approvisionnent à l'accoutumée directement auprès des laboratoires et font appel à la CERP uniquement pour des livraisons de lots trop petits pour être acheminés par leurs circuits de distribution traditionnels.

2.1.3. Les Ressources Humaines de la CERP et leurs gestions

La CERP dispose d'un effectif de 48 personnes qui vont participer à la maîtrise de la gestion des stocks, de la conservation et de la livraison des médicaments à chaque officine dans des conditions où la qualité et la sécurité de chaque produit sont garanties. Le personnel est ainsi investi au service du médicament, du client pharmacien d'officine et du patient. Le directeur de la CERP Martinique est responsable de la gestion de l'établissement et de la motivation de ses collaborateurs. Il se charge d'optimiser les performances de son établissement au niveau commercial, de ses charges d'exploitation, de ses charges sociales et de sa productivité. Le pharmacien responsable et le pharmacien responsable intérimaire sont garants du respect de l'application de la réglementation au niveau des conditions de stockage, de la sécurité des locaux de stockage, du niveau de compétence du personnel et des conditions de livraison des médicaments. Ils doivent en outre promulguer des conseils aux clients (technique, création ou transfert d'officine...). Le responsable d'exploitation organise et contrôle les approvisionnements, la préparation des commandes, la livraison et le retour des marchandises. Il anime les équipes, gère l'organisation du travail et le management des collaborateurs de la CERP dans un souci de productivité et de développement des compétences de chaque membre du personnel. Le responsable commercial organise, anime et dynamise la force de vente de l'entreprise et supervise la politique commerciale de la CERP. La responsable informatique réalise des projets informatiques et des procédures d'exploitation. Elle garantit la mise à jour des logiciels d'exploitations, du matériel et du site Internet de la CERP. Le responsable administratif et financier assure la coordination et la régulation des comptabilités et gère administrativement le personnel.

Schéma 1. L'organisation hiérarchique de la CERP



Tout le personnel de la CERP travaille en étroite collaboration afin d'optimiser l'ensemble de la chaîne logistique, ce qui se traduit par une forte coopération entre les membres du personnel, aussi bien entre personnel de même niveau hiérarchique que de niveaux différents. Si les ressources humaines semblent constituer un obstacle certain à la mise en place d'un Supply Chain Management dans les entreprises où une gestion traditionnelle a largement dominé jusqu'ici, résultat que confirme une étude préliminaire sur les entreprises martiniquaises, cette situation n'est pas celle de la CERP. Cette entreprise a dès le départ adopté une gestion intégrée de sa chaîne de valeur. De ce fait, les employés n'ont pas eu à subir de modification majeure dans l'organisation de leur travail. Les modifications apportées comme par exemple l'installation de douchettes informatisées ont généralement été bien appréhendées. Dans le cas contraire, la direction de la CERP reste à l'écoute des doléances de son personnel et recherche une solution optimale pour tous. Ainsi, au cours des douze années d'activité de la CERP à la Martinique, seule une grève sans grande conséquence pour l'activité en elle-même a été déplorée. En 2002, les chauffeurs-livreurs mécontents de l'extension de l'activité de la CERP aux matériels de maintien à domicile ont refusé d'effectuer leurs livraisons. Les négociations ont été immédiatement entamées. Aussi, après un arrêt de travail total de seulement deux heures, la CERP a pu reprendre le cours normal de ces activités, en échange de l'instauration d'une prime individuelle pour chaque matériel de "maintien à domicile" livré.

De façon générale, un intéressement est pratiqué dans l'entreprise pour motiver les salariés et pour qu'ils se sentent investis dans les résultats de l'entreprise. La CERP offre deux primes, l'une trimestrielle et l'autre globale. La prime globale est offerte à partir d'un certain seuil du chiffre d'affaires. Cette prime est ensuite répartie entre les membres du personnel pour 60% en fonction du salaire de base et pour 40% en fonction du temps effectif de travail. La prime trimestrielle est allouée par service et chaque responsable de service répartit cette prime entre ses collaborateurs en fonction de la productivité de chacun. Cette forme d'intéressement permet à la CERP de sanctionner l'absentéisme des salariés.

Des réunions sont régulièrement organisées entre la direction et les représentants du personnel de façon à informer le personnel des éventuels changements au niveau des planifications opérationnelle et tactique. Chaque année, une réunion est organisée avec l'ensemble du personnel au cours de laquelle les salaires peuvent être éventuellement renégociés. Le personnel est informé des orientations stratégiques et de la situation de la CERP au niveau de son chiffre d'affaires. Ces réunions favorisent la création de liens entre les membres de l'entreprise et entretiennent l'esprit d'équipe.

Les technologies de l'information et de la communication favorisent la circulation et l'échange d'informations entre le personnel. Les échanges d'information demeurent toutefois très informels. Ainsi, les chauffeurs-livreurs, proches de la clientèle, sont généralement les premiers informés d'éventuels changements affectant les officines, comme, par exemple, un nouveau positionnement du concurrent. Dans ce cas, ils transmettent directement les informations au personnel concerné.

2.1.4. Les technologies de l'information et de la communication à la CERP

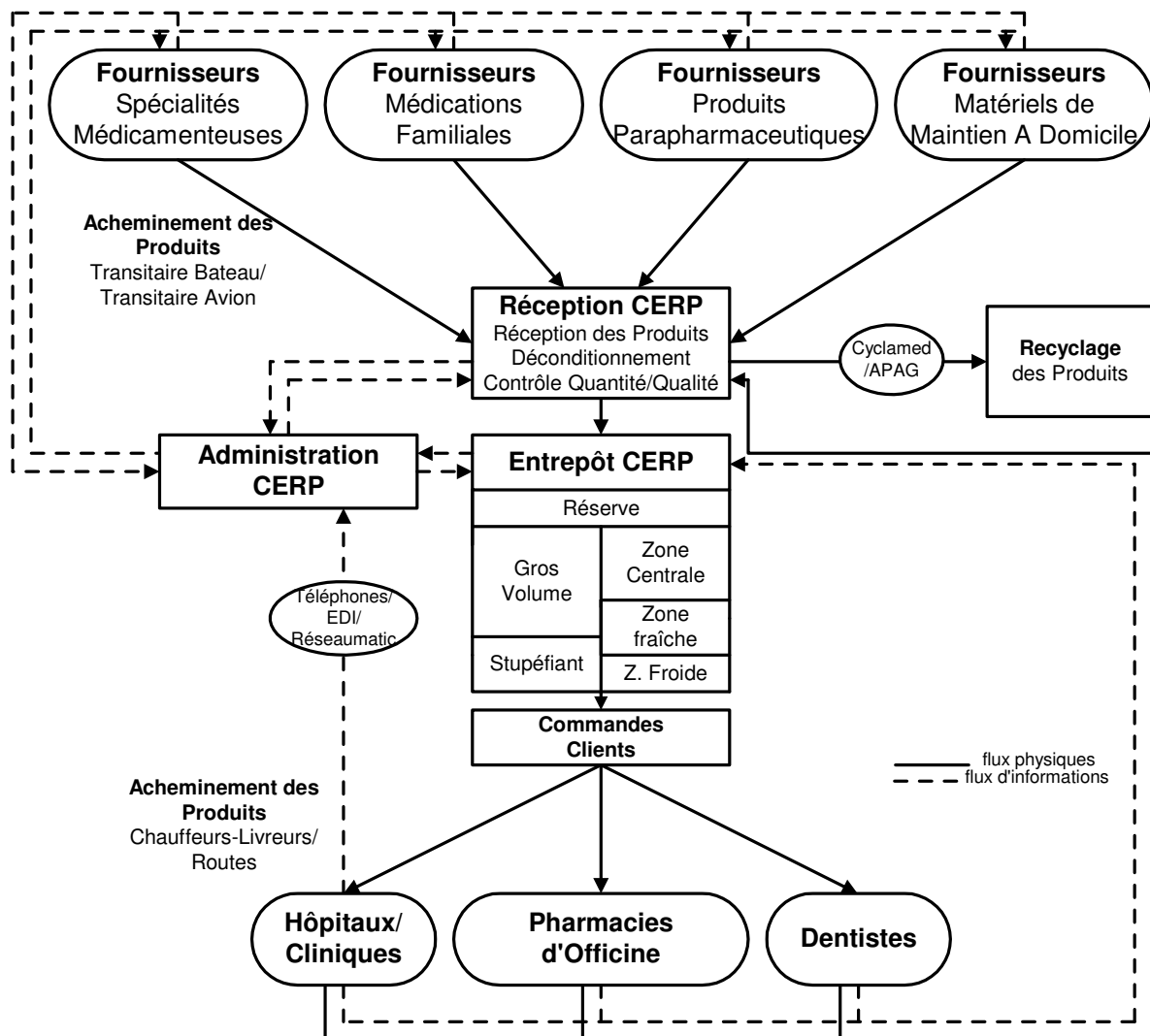
Le parc informatique de la CERP est assez récent et complet, avec une quinzaine de poste informatique, une dizaine d'imprimantes, un rétroprojecteur et un vidéo- projecteur. Dans le local technique de la CERP se trouve l'ordinateur central, ainsi qu'un serveur EDI et un serveur bureautique. La CERP utilise un ordinateur central AS 400 système IBM sur lequel sont installés un logiciel propriétaire de gestion commerciale et divers progiciels de comptabilité et de gestion.

Le système EDI, Echange de Données Informatisé, qui permet l'échange de données directement d'ordinateurs à ordinateurs, augmente la rapidité de transmission des informations. Ce système participe également à l'objectif de réduction des coûts dans le cadre d'un SCM à la fois grâce à la baisse des coûts administratifs –coûts de traitement de l'information- et à celle des coûts d'émission –moins de papier. Cependant, rendre accessible l'EDI à un nombre élevé de partenaires nécessite l'utilisation d'un matériel informatique compatible et d'un langage commun. La CERP utilise un langage commun à partir du langage normalisé EDIFACT. La désignation des produits dans ce message utilise le code CIP, code numérique composé de six chiffres plus un chiffre clé de contrôle. Ce code CIP permet d'identifier un million de références, chaque série de codes étant dédiée à une catégorie de produits (300 000 à 399 999 : présentation de médicaments à usage humain). La CERP utilise des lecteurs optiques qui permettent d'identifier le produit par son code CIP, puis de trier et d'acheminer les produits vers les entrepôts. L'utilisation du code à barre et plus généralement le système informatique de la CERP favorisent la traçabilité des médicaments. Par ailleurs, la CERP dispose d'un site Internet régulièrement mis à jour qui lui permet d'informer la population médicale et non médicale sur les nouveaux produits, les exclusivités de la CERP (revue "bien être et santé")...

2.2. La gestion de la chaîne logistique à la CERP

La chaîne logistique de la CERP est principalement composée des approvisionnements, de l'entreposage et du transport. Ces processus principaux ne peuvent être optimisés sans la maîtrise des processus de soutien comme les technologies de l'information et de la communication et les ressources humaines. Il s'agit ici de montrer comment concrètement se pratique une gestion intégrée des flux dans la société considérée.

Schéma 2. La chaîne logistique de la CERP



2.2.1. La gestion des Approvisionnements

La responsable des approvisionnements utilise des progiciels qui effectuent des propositions d'approvisionnements deux fois par mois, en s'appuyant sur l'historique des ventes mensuelles. Le système propose au responsable des approvisionnements pour chaque fournisseur et par références les quantités à commander en tenant compte des ventes des trois mois précédents. Pour chaque produit, le système calcule la consommation journalière moyenne, puis détermine le niveau du stock optimal. Il compare ensuite le niveau du stock optimal avec le stock du produit sur place et la quantité du produit en cours de livraison. Le système déduit alors la quantité du produit qu'il faut commander pour atteindre le niveau de stock souhaité. La responsable des approvisionnements arrondit la quantité proposée au "gabarit". Par exemple, si le système propose une commande de 28 produits, alors que les produits sont conditionnés et livrés par lot de 15, alors la CERP optera pour une commande de 2 lots, soit 30 produits. Les produits spéciaux –stupéfiants- qui représentent environ une centaine de produits tenus en permanence par la CERP font l'objet d'une procédure d'approvisionnement spéciale.

Les produits à forte et moyenne rotation (environ 8000 produits) sont commandés directement près des laboratoires de spécialités médicamenteuses, de médicaments familiales, de produits parapharmaceutiques et de matériels de maintien à domicile. Après validation de la commande, le système informatique de la CERP envoie les commandes aux fournisseurs par l'intermédiaire d'EDIPHARM, entreprise prestataire de service et spécialiste de l'EDI des produits pharmaceutiques. Le système informatique de la CERP se connecte ainsi à la fin de chaque journée chez EDIPHARM qui reçoit deux types de fichiers destinés à l'envoi l'un par EDI et l'autre par fax. Lorsqu'un fournisseur ne dispose pas du système EDI, la commande lui est envoyée automatiquement par fax. Cependant, ce système n'est pas encore optimisé dans la mesure où la CERP n'obtient pas d'informations immédiates sur l'état de sa commande et n'a d'autres choix que d'attendre l'arrivée de sa facture. Au mieux, elle reçoit cette facture par courrier dans les 8 jours suivants la passation de la commande. Ce manque d'informations s'explique sans doute par le fait que la CERP ne contribue que de façon infinitésimale au chiffre d'affaires de ses fournisseurs, la distribution pharmaceutique martiniquaise ne représentant que 0,42% du marché global français. Afin d'améliorer la gestion des approvisionnements, la CERP envisage de se doter d'un système permettant au fournisseur de renvoyer la facture beaucoup plus rapidement.

Pour les produits à faible rotation dont les ventes n'excèdent pas 20 unités par mois, la taille des lots ne permet pas à la CERP de s'adresser directement aux laboratoires. Elle va donc s'adresser elle-même à un grossiste-répartiteur situé en France métropolitaine, la CERP Rouen. La commande s'effectue de façon automatique. Ainsi, tous les soirs, le système EDI de la CERP Martinique se connecte au serveur de la CERP Rouen pour lui envoyer une commande. La réception de la réponse se fait en temps réel, ce qui permet à la CERP Martinique d'être immédiatement informée de l'absence éventuelle d'un produit mentionné sur la commande. La CERP Rouen regroupe les commandes, les traite, puis les achemine par avion en moyenne deux fois par semaine.

2.2.2. L'acheminement des marchandises vers la CERP

La CERP s'adresse principalement à deux transitaires au départ de la France métropolitaine, SIFA pour le transport aérien et GONDRAND pour le transport maritime. Pour réduire les coûts de transport de la marchandise, les transitaires regroupent les commandes. Les marchandises mettent généralement de 12 à 13 jours au départ du Havre pour arriver à destination contre une journée par transport aérien. Cependant, de nombreux aléas peuvent retarder le départ du produit. Par exemple, le médicament n'étant pas considéré comme une marchandise prioritaire, il peut arriver qu'une partie du chargement soit débarquée à l'aéroport d'Orly. Cela oblige la CERP à détenir un stock surabondant par rapport aux normes métropolitaines. Compte tenu du coût du transport aérien, deux tiers des produits sont acheminés par bateau sur des navires porte-conteneurs et l'autre tiers par avion. Le choix entre un mode de transport ou l'autre va dépendre du volume, du poids et du prix de vente de la marchandise. Ainsi, pour les produits volumineux, l'acheminement par bateau sera privilégié alors que les produits frais comme les vaccins seront acheminés par avion. D'autres paramètres logistiques seront à prendre en considération comme les délais de péremption du produit ou les délais de livraison. Le choix du mode de transport est encore plus complexe pour les produits faisant l'objet d'une commande spéciale. Comme la loi impose un prix de vente, la CERP ne peut faire payer à son client un coût supplémentaire de transport pour ces produits et doit donc assumer elle-même ce coût sachant que le transport par avion augmente la valeur brute de la marchandise de 17% en moyenne contre 13% par bateau. La CERP a inclus le choix du mode de transport le plus optimal dans la procédure d'approvisionnement du produit. Le système informatique de la CERP va ainsi proposer pour chaque produit un mode de transport compte tenu de son coût de revient. A leur arrivée à la Martinique, les produits seront ensuite gérés par une seule société, Transit Martiniquais.

2.2.3. La réception des produits et la gestion de l'entrepôt et des stocks

Les produits, une fois acheminés et réceptionnés par la CERP, sont systématiquement contrôlés afin de vérifier la conformité de la livraison en quantité et en qualité. En cas de défaut de qualité d'un ou de plusieurs produits, des données relatives à ces produits seront enregistrées dans le système comme le jour de l'arrivée du produit et la défaillance constatée. De même, l'absence d'un produit ou une livraison en quantité insuffisante sera immédiatement signalée. La valorisation de la marchandise ne s'effectue pas par la méthode des Coûts Unitaires Moyens Pondérés (CUMP) mais directement sur la base de son prix de revient. L'utilisation du lecteur optique permettra d'enregistrer tous les produits remplissant les exigences de qualité de la CERP sur le réseau informatique de la CERP en précisant leur date d'arrivée, leur date de péremption et le numéro du lot auxquels ils appartiennent. Le système attribue alors à chaque produit un code géographique afin de faciliter son rangement dans l'entrepôt. L'entrepôt est divisé en différentes zones adaptées à la nature du produit : une zone centrale à température ambiante, une zone fraîche à 15°C, une zone froide à 5°C, une zone pour ranger les produits volumineux et une zone sécurisée où sont rangés les stupéfiants. La CERP a également une réserve où sont rangés les produits qui ne peuvent être mis en rayon par manque de place. Cette réserve est également divisée en zones.

Compte tenu de la distance qui sépare la CERP de ses fournisseurs et de l'obligation légale d'assurer la livraison immédiate de tous les médicaments, la CERP est obligée de maintenir un stock sur place élevé. Il faut compter également avec les aléas concernant la chaîne du transport, et les incertitudes quant à la disponibilité des marchandises chez les fournisseurs. Ainsi, la CERP est-elle contrainte de maintenir environ 70 jours de stock contre 15 jours pour les distributeurs de médicaments en France Métropolitaine. La valeur des stocks calculée en prix de revient représente dès lors plus de 17% du chiffre d'affaires et la valeur des stocks calculée au prix de vente pharmacien représente 22% environ. La gestion des stocks est effectuée directement par le système informatique qui déduit automatiquement la quantité de produits commandée par les clients du stock de produits disponibles. Par exemple, si une pharmacie d'officine commande deux unités, et le stock disponible à la CERP est de 10 unités, le système va indiquer après validation de la commande du client 8 unités, même si la commande de ce dernier n'a pas encore été préparée. La gestion des stocks s'effectue donc en temps réel, ce qui permet à un client d'être informé immédiatement de l'absence éventuelle d'un produit. Comme la majorité des produits traités par la CERP sont des marchandises périssables, la responsable des stocks s'appuie sur la méthode FIFO (First In First Out). Les produits seront normalement rangés de façon à faciliter la sortie des premiers produits entrés.

2.2.4. La passation des commandes des clients

Les pharmacies d'officine peuvent commander aussi bien les produits tenus régulièrement par la CERP que les autres références, qui font l'objet d'une procédure d'approvisionnement particulière. Ainsi, pour commander des produits qui ne sont pas gérés en continu, chaque pharmacie dispose de feuilles de commandes spéciales, qui sont remplies puis faxées à la CERP.

Concernant les produits pharmaceutiques régulièrement tenus par la CERP, les pharmacies d'officine ont la possibilité d'utiliser différentes voies pour passer leurs commandes en fonction des moyens dont elles disposent. La passation des commandes s'effectue à plus de 86% par échange de données informatisé. Les officines se sont munies pour cela de logiciels tels que CIP, WINPHARMA, logiciel Alliance qui leur permettent de passer automatiquement leurs commandes. Le logiciel des pharmaciens effectue des propositions de commandes. Une fois la commande validée, le système déclenche la commande par modem et se connecte au système de la CERP. Après identification du fournisseur, la commande est transmise à la CERP. Le système de la CERP vérifie ensuite la disponibilité ou non du produit dans son entrepôt. La CERP

informe alors immédiatement l'officine de l'absence d'un ou de plusieurs produits en précisant si la défaillance provient de la CERP elle-même, du laboratoire ou encore si le produit n'est plus fabriqué.

Les clients peuvent également utiliser un boîtier spécialement développé pour la pharmacie, le "réseumatic". Ce boîtier est un lecteur de fiches qui est connecté à une machine spéciale reliée à l'AS 400 et comprenant quatre modems et quatre lignes de communication. L'utilisation du boîtier permet à quatre pharmaciens d'officine de passer simultanément des commandes en composant un numéro identique. Enfin, la pharmacie peut appeler directement la CERP lorsqu'elle ne dispose pas de système EDI ou pour certains produits qui n'ont pas de code CIP. Les pharmacies sont appelées systématiquement environ une heure avant le départ de chaque tournée pour prendre éventuellement connaissance de modifications ou de compléments de commandes.

2.2.5. La préparation des commandes des clients

Chaque fois qu'un client passe une commande, le système identifie la prochaine livraison programmée pour ce client, s'il y en a une, et la nouvelle commande est affectée automatiquement à la prochaine livraison du client. Dans cette hypothèse, la nouvelle commande vient donc s'ajouter à une commande précédemment passée, mais pas encore livrée. La commande reste bloquée dans le système et n'est imprimée que juste avant la tournée. L'objectif est d'optimiser la préparation de la commande en n'imprimant que les bons de commande à préparer immédiatement. Le déblocage et l'impression de la commande s'effectuent en fonction des heures de départ des tournées.

Chaque produit disposant d'un code géographique, la commande est imprimée dans l'ordre d'emplacement géographique pour optimiser la préparation. Au poste de lancement, une personne est chargée d'imprimer la commande et de la mettre dans un bac de couleur verte. Le convoyage du bac s'effectue par tapis roulant ce qui permet de préparer la commande plus rapidement. De plus, la commande est imprimée en fonction des zones et du type de produits. Une même commande peut faire l'objet de plusieurs factures et est généralement servie par plusieurs personnes. Dans une même zone (centrale), on peut retrouver plusieurs préparateurs de commandes, en fonction de l'espace de la zone. Ainsi, pour réduire le nombre de "pas" du personnel, dans la zone centrale, trois personnes sont en poste habituellement et se chargent de la commande des produits situés dans les rangées qui leurs sont affectées. Par exemple, pour une commande composée d'un magné B6 et d'une boîte d'aspirine, produits qui sont rangés tous deux dans la zone centrale, deux personnes différentes peuvent préparer cette commande. La première dépose l'aspirine dans le bac, puis dépose sur le tapis roulant le bac qui sera convoyé jusqu'au deuxième préparateur qui déposera à son tour le magné B6 dans le bac. Lorsqu'il s'agit d'un complément de commande ou d'une commande concernant un produit de la zone froide – vaccin- les préparateurs utilisent un bac de couleur rouge pour signaler l'urgence.

Malgré les multiples précautions, le système n'est pas totalement exempt d'erreurs. Certains produits peuvent être manquants ou périmés. Dans ce cas, la facture est annotée pour indiquer que le produit ne sera pas livré dans les quantités prévues (ou pas du tout). La personne affectée au poste de contrôle de fin de chaîne se charge alors de vérifier que le produit n'est effectivement pas dans le bac et réimprime une nouvelle facture correspondant au contenu du bac. Ainsi, sauf erreur matérielle, dans chaque bac se trouve toujours la facture correspondant à son contenu réel. La personne affectée au poste de contrôle de fin de chaîne effectue en outre des contrôles systématiques pour certains clients, ceux qui sont très exigeants, ceux qui font des réclamations suspectes ou encore pour des clients très privilégiés envers lesquels la CERP tient à garantir en

toute circonstance le "zéro défaut". C'est encore la personne au poste de contrôle qui lancera l'édition de la feuille de route pour les chauffeurs.

2.2.6. La distribution des produits aux pharmacies d'officine

La CERP organise en moyenne quatre tournées par jour. La première s'effectue entre 6h30 et 7h30, en fonction du lieu de livraison et de l'encombrement du réseau routier. Les autres tournées débutent à 11 heures, 14 heures et 17 heures. Le système informatique calcule la tournée optimale en fonction de la zone et de l'horaire de livraison. Chaque tournée est ainsi programmée et un client peut être concerné chaque jour par une ou plusieurs tournées. La CERP peut ainsi se comporter comme un "short-liner", vis à vis de certains clients secondaires (et dans ce cas ne leur livre qu'une seule fois par jour) ou comme un "full-liner", vis à vis des clients privilégiés. Face à l'étroitesse du marché, les grossistes-répartiteurs ne peuvent pas opter pour un seul mode de livraison. Les deux activités seront ainsi pratiquées en fonction du positionnement géographique de la pharmacie et de son positionnement dans les résultats de la CERP. Chaque pharmacie d'officine est préalablement informée des heures de livraison de la tournée la concernant.

Les chauffeurs-livreurs, employés de la CERP, se chargent du transport des produits vers les pharmacies d'officine. Ils contrôlent avant leur départ si tous les bacs inscrits sur leurs feuilles de routes sont présents. Ils récupèrent les gros volumes et les produits réfrigérés ou les produits spéciaux comme les stupéfiants, qui pour des raisons d'espace ou des raisons d'hygiène et de sécurité ne sont pas mis en attente de livraison dans la zone de chargement. Par ailleurs, à chaque livraison, les chauffeurs récupèrent les bacs vides de la précédente tournée ainsi que les retours et les réclamations des clients.

2.2.7. La "reverse logistic" ou gestion des retours à la CERP

Les retours peuvent être motivés par un défaut de qualité (produit défectueux ou périmé), une erreur lors de la prise de commande ou de la préparation de la commande, un changement d'avis du client. Les chauffeurs retourneront ces marchandises aux locaux de la CERP où ils seront, en fonction de la nature du refus, rangés dans l'entrepôt ou recyclés. Les chauffeurs pourront également ramener les médicaments qui ne sont plus commercialisés ou qui ne sont plus commercialisables dans les pharmacies d'officine ainsi que les médicaments usités et inusités qui s'entassent dans les armoires à pharmacies familiales et remis par les usagers aux pharmacies d'officine. A ces médicaments viennent s'ajouter ceux qui proviennent des laboratoires et qui, non-conformes, ne peuvent être distribués par la CERP. Tous ces médicaments seront rangés en fonction de leur nature consommable ou inutilisable dans des boîtes en carton. L'Association des Pharmaciens des Antilles et de la Guyane (APAG) récupère les boîtes contenant les médicaments consommables et se charge de les acheminer à des fins humanitaires vers des pays sous-développés comme Haïti ou Cuba. Les boîtes contenant les médicaments inutilisables, sont quant à elles stockées dans un container, puis acheminées vers la France métropolitaine pour que leurs contenus soient détruits dans un incinérateur conforme à la réglementation (inexistant à la Martinique). C'est la société Cyclamed qui valorise à des fins énergétiques les déchets issus des médicaments incinérés qui prendra en charge le container à son arrivée à la métropole et assurera la destruction des médicaments périmés.

2.3. La gestion de la chaîne logistique globale du médicament

2.3.1. La CERP et ses fournisseurs

La CERP et ses fournisseurs peuvent être amenés à collaborer lors du lancement d'un nouveau produit (référencement). Pour favoriser le lancement, les laboratoires envoient des délégués médicaux pour démarcher les médecins ainsi que les grossistes, qui pourront conclure un accord de reprise sur les produits invendus.

Par ailleurs, chaque laboratoire en se connectant sur le site de la CERP pourra acheter des informations relatives au positionnement de ses produits, comme le nombre de ventes, leurs évolutions, le niveau de stocks pour chacun des produits. Ces données permettront aux laboratoires de connaître précisément la position de ses produits sur le marché et d'établir des prévisions sur l'évolution de son activité.

2.3.2. La CERP et ses clients

La CERP propose différents services marchands aux officines. Elle peut calculer pour une officine sa marge, par catégorie et famille de produits. Elle peut également proposer un prix de vente pour le produit compte tenu de son coût de revient. Dans ce cas, le prix de vente suggéré est indiqué sur la facture du client. La CERP peut, pour le même montant, fournir avec le prix de vente des étiquettes indiquant le prix proposé pour le nombre d'articles concernés. Dans ce cas, l'officine n'a plus qu'à apposer les étiquettes sur les produits, ce qui lui permet d'effectuer plus rapidement l'entreposage.

La CERP peut également calculer la vitesse de rotation de chaque produit, et le nombre de commandes passé pour ce produit sur une période donnée. La CERP indique alors à ses clients les améliorations qu'ils peuvent apporter à leur gestion. Ainsi, au lieu de commander plusieurs fois de très petits lots, il peut être intéressant aussi bien pour la CERP que pour la pharmacie cliente de regrouper sa commande pour l'article considéré. La CERP loue en outre des appareils de transmission de commande pour les officines. Elle offre également des prestations de livraison et d'installations des matériels au domicile du patient ainsi que des sessions de formation des pharmaciens sur tous les aspects médico-techniques logistiques et administratifs. Enfin, le site Internet de la CERP permet aux officines, après qu'elles se soient dûment identifiées, de disposer de certaines informations sur l'état des stocks de la CERP, de connaître les offres et les demandes d'emploi dans le secteur pharmaceutique... Il faut noter que le processus d'intégration entre la CERP et ses clients est pour l'instant à sens unique. Les officines ne souhaitent pas en effet que les grossistes puissent disposer d'informations qui leurs permettraient de connaître leur attitude vis-à-vis de la concurrence, ce qui pourrait nuire aux relations qu'elles ont établies avec chaque répartiteur.

3. Conclusion

Face aux contraintes spécifiques de l'activité de distribution de produits pharmaceutiques, les grossistes-répartiteurs n'ont d'autres choix que d'optimiser leurs chaînes logistiques pour maintenir leurs parts de marché. Cette communication nous a permis de présenter concrètement la démarche du Supply Chain Management dans une activité de service. Notre étude confirme que l'adoption du SCM a permis à un grossiste-répartiteur implanté à la Martinique, la CERP, de gérer au mieux l'ensemble de sa chaîne et de maintenir ainsi une évolution progressive de ses parts de marché au cours de ces douze années d'activité. Cependant, l'étude fait apparaître également que le processus d'optimisation est soumis à davantage de contraintes dans les Départements Français d'Amérique que dans les autres départements de la France métropolitaine. Aux contraintes inhérentes à la distribution de médicaments, viennent s'ajouter dans ces départements d'autres spécificités qui peuvent soit entraver l'application stricte de la réglementation, soit accroître la pression exercée sur la chaîne de distribution de la CERP. Il en résulte des différences importantes dans le fonctionnement des répartiteurs ici et en Métropole. Ainsi, alors que les grossistes-répartiteurs sont légalement contraints de détenir en permanence au moins 90% de leurs références, seules 10% sont détenues et gérées quotidiennement par la CERP. Cette situation est principalement liée, comme on l'a vu, au caractère « ultrapériphérique » des DFA. C'est pour cette raison que la CERP se trouve dans l'obligation d'accepter un taux de

rotation des stocks bien plus lent qu'en Métropole. De plus, les médicaments ne sont pas de simples produits de consommation courante. Ce sont surtout des produits destinés à améliorer la santé. L'entreposage et le stockage doivent obligatoirement garantir le maintien des qualités thérapeutiques du médicament ; ils s'intègrent donc dans un processus de gestion très rigide et très complexe. On comprend dès lors pourquoi la CERP ne maintient qu'un nombre relativement limité de références. Par ailleurs, les conflits sociaux sont le lot de bon nombre d'entreprises implanté dans les D.F.A. Pour éviter tout risque de conflit, qui serait lourd de conséquence pour la CERP aussi bien que pour la santé publique s'il devait durer, le directeur de la CERP n'a d'autre choix que d'être perpétuellement à l'écoute de son personnel et réactif face à ses demandes.

Références Bibliographiques:

Aurifeille J-M., Colin J., Fabbe-Costes N., Jaffeux C., Paché G., 1997, *Management Logistique, une approche transversale*, Coll. "Les Essentiels de la Gestion", Litec, Paris, 187 p.

Ballou R.H. 1992, *Business Logistics Management*, Prentice-Hall International Editions, Third Edition, 688 p.

Colin, J., Fabbe-Costes, N., Paché, G., 2000, *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Coll. "Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises", Vuibert entreprises, Paris, 292 p.

Cooper M., Lambert D., Pagh J., 1997, "Supply Chain Management : More Than a New Name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, Vol 8 n°1, pp. 1-14.

Duane Ireland R., Hitt M., Vaidyanath D., 2002, "Alliance Management as a source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 28, n°3, pp. 413-446.

Fabbe-Costes N., 1997, "Pilotage logistique : quel système d'information et de communication?", Chap. 4, in Aurifeille *et al.*, (1997), pp. 111-144.

Le Guisquet O., Lorenzi J., 2001, *La Distribution pharmaceutique en France*, Coll. "Actu Pharma", Ed. Elsevier, Paris, 78 p.