



**HAL**  
open science

# Répartition pharmaceutique, analyse et optimisation de la visite commerciale : application au cas de la CERP Bretagne Atlantique

Thomas Delcourt

► **To cite this version:**

Thomas Delcourt. Répartition pharmaceutique, analyse et optimisation de la visite commerciale : application au cas de la CERP Bretagne Atlantique. Sciences pharmaceutiques. 2021. dumas-03329838

**HAL Id: dumas-03329838**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03329838>**

Submitted on 31 Aug 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE ROUEN NORMANDIE**  
**UFR SANTE – Département PHARMACIE**

Année 2021

N°

**THESE**  
**pour le DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN**  
**PHARMACIE**

Présentée et soutenue publiquement le 2 Juillet 2021

par

*Delcourt Thomas*

Né le 1<sup>er</sup> juin 1985 à Rouen

*Répartition pharmaceutique, analyse et  
optimisation de la visite commerciale : application  
au cas de la CERP Bretagne Atlantique*

Président du jury: **Mme CONCE-CHEMTOB Marie-Catherine**

Maître de conférences, HDR

Membres du jury : **Mme GROULT Marie-Laure**

Maître de conférences

**M. PINEL Romain**

Docteur en pharmacie

L'Université de Rouen et l'UFR de Médecine et de Pharmacie de Rouen n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions sont propres à leurs auteurs.



Mr Frédéric <b>DI FIORE</b>	CHB	Cancérologie
Mr Fabien <b>DOGUET</b>	HCN	Chirurgie Cardio Vasculaire
Mr Jean <b>DOUCET</b>	SJ	Thérapeutique - Médecine interne et gériatrie
Mr Bernard <b>DUBRAY</b>	CHB	Radiothérapie
Mr Frank <b>DUJARDIN</b>	HCN	Chirurgie orthopédique - Traumatologique
Mr Fabrice <b>DUPARC</b>	HCN	Anatomie - Chirurgie orthopédique et traumatologique
Mr Eric <b>DURAND</b>	HCN	Cardiologie
Mr Bertrand <b>DUREUIL</b>	HCN	Anesthésiologie et réanimation chirurgicale
Mme Hélène <b>ELTCHANINOFF</b>	HCN	Cardiologie
Mr Manuel <b>ETIENNE</b>	HCN	Maladies infectieuses et tropicales
Mr Thierry <b>FREBOURG</b>	UFR	Génétique
Mr Pierre <b>FREGER</b> ( <i>surnombre</i> )	HCN	Anatomie - Neurochirurgie
Mr Jean François <b>GEHANNO</b>	HCN	Médecine et santé au travail
Mr Emmanuel <b>GERARDIN</b>	HCN	Imagerie médicale
Mme Priscille <b>GERARDIN</b>	HCN	Pédopsychiatrie
M. Guillaume <b>GOURCEROL</b>	HCN	Physiologie
Mr Dominique <b>GUERROT</b>	HCN	Néphrologie
Mme Julie <b>GUEUDRY</b>	HCN	Ophthalmologie
Mr Olivier <b>GUILLIN</b>	HCN	Psychiatrie Adultes
Mr Claude <b>HOUDAYER</b>	HCN	Génétique
Mr Fabrice <b>JARDIN</b>	CHB	Hématologie
Mr Luc-Marie <b>JOLY</b>	HCN	Médecine d'urgence
Mr Pascal <b>JOLY</b>	HCN	Dermato – Vénérologie
Mme Bouchra <b>LAMIA</b>	Havre	Pneumologie
Mme Annie <b>LAQUERRIERE</b>	HCN	Anatomie et cytologie pathologiques
Mr Vincent <b>LAUDENBACH</b>	HCN	Anesthésie et réanimation chirurgicale
Mr Hervé <b>LEFEBVRE</b>	HB	Endocrinologie et maladies métaboliques
Mr Thierry <b>LEQUERRE</b>	HCN	Rhumatologie
Mme Anne-Marie <b>LEROI</b>	HCN	Physiologie
Mr Hervé <b>LEVESQUE</b>	HCN	Médecine interne
Mme Agnès <b>LIARD-ZMUDA</b>	HCN	Chirurgie Infantile
Mr Pierre Yves <b>LITZLER</b>	HCN	Chirurgie cardiaque
M. David <b>MALTETE</b>	HCN	Neurologie
Mr Christophe <b>MARGUET</b>	HCN	Pédiatrie
Mme Isabelle <b>MARIE</b>	HCN	Médecine interne
Mr Jean-Paul <b>MARIE</b>	HCN	Oto-rhino-laryngologie
Mr Loïc <b>MARPEAU</b>	HCN	Gynécologie - Obstétrique
Mr Stéphane <b>MARRET</b>	HCN	Pédiatrie

Mme Véronique <b>MERLE</b>	HCN	Epidémiologie
Mr Pierre <b>MICHEL</b>	HCN	Hépto-gastro-entérologie
M. Benoit <b>MISSET</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Réanimation Médicale
Mr Marc <b>MURAINÉ</b>	HCN	Ophthalmologie
Mr Christian <b>PFISTER</b>	HCN	Urologie
Mr Jean-Christophe <b>PLANTIER</b>	HCN	Bactériologie - Virologie
Mr Didier <b>PLISSONNIER</b>	HCN	Chirurgie vasculaire
Mr Gaëtan <b>PREVOST</b>	HCN	Endocrinologie
Mr Jean-Christophe <b>RICHARD</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Réanimation médicale - Médecine d'urgence
Mr Vincent <b>RICHARD</b>	UFR	Pharmacologie
Mme Nathalie <b>RIVES</b>	HCN	Biologie du développement et de la reproduction
Mr Horace <b>ROMAN</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Gynécologie – Obstétrique
Mr Jean-Christophe <b>SABOURIN</b>	HCN	Anatomie – Pathologie
Mr Mathieu <b>SALAUN</b>	HCN	Pneumologie
Mr Guillaume <b>SAVOYE</b>	HCN	Hépto-gastrologie
Mme Céline <b>SAVOYE-COLLET</b>	HCN	Imagerie médicale
Mme Pascale <b>SCHNEIDER</b>	HCN	Pédiatrie
Mr Lilian <b>SCHWARZ</b>	HCN	Chirurgie Viscérale et Digestive
Mr Michel <b>SCOTTE</b>	HCN	Chirurgie digestive
Mme Fabienne <b>TAMION</b>	HCN	Thérapeutique
Mr Luc <b>THIBERVILLE</b>	HCN	Pneumologie
Mr Hervé <b>TILLY</b> ( <i>surnombre</i> )	CHB	Hématologie et transfusion
M. Gilles <b>TOURNEL</b>	HCN	Médecine Légale
Mr Olivier <b>TROST</b>	HCN	Anatomie -Chirurgie Maxillo-Faciale
Mr Jean-Jacques <b>TUECH</b>	HCN	Chirurgie digestive
Mr Benoît <b>VEBER</b>	HCN	Anesthésiologie - Réanimation chirurgicale
Mr Pierre <b>VERA</b>	CHB	Biophysique et traitement de l'image
Mr Eric <b>VERIN</b>	Les Herbiers	Médecine Physique et de Réadaptation
Mr Eric <b>VERSPYCK</b>	HCN	Gynécologie obstétrique
Mr Olivier <b>VITTECOQ</b>	HC	Rhumatologie
Mr David <b>WALLON</b>	HCN	Neurologie
Mme Marie-Laure <b>WELTER</b>	HCN	Physiologie

## MAITRES DE CONFERENCES DES UNIVERSITES – PRATICIENS HOSPITALIERS

Mme Najate <b>ACHAMRAH</b>	HCN	Nutrition
Mme Elodie <b>ALESSANDRI-GRADT</b>	HCN	Virologie
Mme Noëlle <b>BARBIER-FREBOURG</b>	HCN	Bactériologie – Virologie
Mr Emmanuel <b>BESNIER</b>	HCN	Anesthésiologie - Réanimation
Mme Carole <b>BRASSE LAGNEL</b>	HCN	Biochimie
Mme Valérie <b>BRIDOUX HUYBRECHTS</b>	HCN	Chirurgie Vasculaire
Mr Gérard <b>BUCHONNET</b>	HCN	Hématologie
Mme Mireille <b>CASTANET</b>	HCN	Pédiatrie
Mme Nathalie <b>CHASTAN</b>	HCN	Neurophysiologie
M. Vianney <b>GILARD</b>	HCN	Neurochirurgie
Mr Serge <b>JACQUOT</b>	UFR	Immunologie
Mr Joël <b>LADNER</b>	HCN	Epidémiologie, économie de la santé
Mr Jean-Baptiste <b>LATOUCHE</b>	UFR	Biologie cellulaire
M. Florent <b>MARGUET</b>	HCN	Histologie
Mme Chloé <b>MELCHIOR</b>	HCN	Gastroentérologie
M. Sébastien <b>MIRANDA</b>	HCN	Chirurgie Vasculaire
Mr Thomas <b>MOUREZ</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Virologie
Mr Gaël <b>NICOLAS</b>	UFR	Génétique
Mme Muriel <b>QUILLARD</b>	HCN	Biochimie et biologie moléculaire
Mme Laëtitia <b>ROLLIN</b>	HCN	Médecine du Travail
Mme Pascale <b>SAUGIER-VEBER</b>	HCN	Génétique
M. Abdellah <b>TEBANI</b>	HCN	Biochimie et Biologie Moléculaire
Mme Anne-Claire <b>TOBENAS-DUJARDIN</b>	HCN	Anatomie
Mr Julien <b>WILS</b>	HCN	Pharmacologie

### PROFESSEUR AGREGE OU CERTIFIE

Mr Thierry <b>WABLE</b>	UFR	Communication
Mme Mélanie <b>AUVRAY-HAMEL</b>	UFR	Anglais

### ATTACHE TEMPORAIRES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE à MI-TEMPS

Mme Justine <b>SAULNIER</b>	UFR	Biologie
-----------------------------	-----	----------

## II - PHARMACIE

### PROFESSEURS DES UNIVERSITES

Mr Jérémy <b>BELLIEN</b> (PU-PH)	Pharmacologie
Mr Thierry <b>BESSON</b>	Chimie Thérapeutique
Mr Jean <b>COSTENTIN</b> (Professeur émérite)	Pharmacologie
Mme Isabelle <b>DUBUS</b>	Biochimie
Mr Abdelhakim <b>EL OMRI</b>	Pharmacognosie
Mr François <b>ESTOUR</b>	Chimie Organique
Mr Loïc <b>FAVENNEC</b> (PU-PH)	Parasitologie
Mr Jean Pierre <b>GOULLE</b> (Professeur émérite)	Toxicologie
Mme Christelle <b>MONTEIL</b>	Toxicologie
Mme Martine <b>PESTEL-CARON</b> (PU-PH)	Microbiologie
Mr Rémi <b>VARIN</b> (PU-PH)	Pharmacie clinique
Mr Jean-Marie <b>VAUGEOIS</b>	Pharmacologie
Mr Philippe <b>VERITE</b>	Chimie analytique

### MAITRES DE CONFERENCES DES UNIVERSITES

Mme Cécile <b>BARBOT</b>	Chimie Générale et Minérale
Mr Frédéric <b>BOUNOURE</b>	Pharmacie Galénique
Mr Thomas <b>CASTANHEIRO MATIAS</b>	Chimie Organique
Mr Abdeslam <b>CHAGRAOUI</b>	Physiologie
Mme Camille <b>CHARBONNIER (LE CLEZIO)</b>	Statistiques
Mme Elizabeth <b>CHOSSON</b>	Botanique
Mme Marie Catherine <b>CONCE-CHEMTOB</b>	Législation pharmaceutique et économie de la santé
Mme Cécile <b>CORBIERE</b>	Biochimie
Mme Nathalie <b>DOURMAP</b>	Pharmacologie
Mme Isabelle <b>DUBUC</b>	Pharmacologie
Mme Dominique <b>DUTERTE- BOUCHER</b>	Pharmacologie
Mr Gilles <b>GARGALA</b> (MCU-PH)	Parasitologie
Mme Nejla EL <b>GHARBI-HAMZA</b>	Chimie analytique
Mme Marie-Laure <b>GROULT</b>	Botanique
Mr Chervin <b>HASSEL</b>	Virologie

Mme Maryline <b>LECOINTRE</b>	Physiologie
Mme Hong <b>LU</b>	Biologie
Mme Marine <b>MALLETER</b>	Toxicologie
M. Jérémie <b>MARTINET</b> (MCU-PH)	Immunologie
M. Romy <b>RAZAKANDRAINIBE</b>	Parasitologie
Mme Tiphaine <b>ROGEZ-FLORENT</b>	Chimie analytique
Mr Mohamed <b>SKIBA</b>	Pharmacie galénique
Mme Malika <b>SKIBA</b>	Pharmacie galénique
Mme Christine <b>THARASSE</b>	Chimie thérapeutique
Mr Frédéric <b>ZIEGLER</b>	Biochimie

### **PROFESSEURS ASSOCIES**

Mme Cécile GUERARD-DETUNCQ	Pharmacie officinale
Mme Caroline BERTOUX	Pharmacie

### **PAU-PH**

M. Mikaël DAOUPHARS

### **PROFESSEUR CERTIFIE**

Mme Mathilde GUERIN	Anglais
---------------------	---------

### **ASSISTANTS HOSPITALO-UNIVERSITAIRES**

Mme Alice MOISAN	Virologie
M. Henri GONDÉ	Pharmacie

### **ATTACHES TEMPORAIRES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE**

Mme Soukaina GUAOUA-ELJADDI	Informatique
Mme Clémence MEAUSOONE	Toxicologie

### **ATTACHE TEMPORAIRE D'ENSEIGNEMENT**

Mme Ramla SALHI	Pharmacognosie
-----------------	----------------

**Liste des responsables des disciplines  
pharmaceutiques**

Mme Cécile <b>BARBOT</b>	Chimie Générale et minérale
Mr Thierry <b>BESSON</b>	Chimie thérapeutique
Mr Abdeslam <b>CHAGRAOUI</b>	Physiologie
Mme Elisabeth <b>CHOSSON</b>	Botanique
Mme Marie-Catherine <b>CONCE-CHEMTOB</b>	Législation et économie de la santé
Mme Isabelle <b>DUBUS</b>	Biochimie
Mr Abdelhakim <b>EL OMRI</b>	Pharmacognosie
Mr François <b>ESTOUR</b>	Chimie organique
Mr Loïc <b>FAVENNEC</b>	Parasitologie
Mme Christelle <b>MONTEIL</b>	Toxicologie
Mme Martine <b>PESTEL-CARON</b>	Microbiologie
Mr Mohamed <b>SKIBA</b>	Pharmacie galénique
Mr Rémi <b>VARIN</b>	Pharmacie clinique
M. Jean-Marie <b>VAUGEOIS</b>	Pharmacologie
Mr Philippe <b>VERITE</b>	Chimie analytique

### III – MEDECINE GENERALE

#### PROFESSEUR MEDECINE GENERALE

Mr Jean-Loup **HERMIL** (PU-MG) UFR Médecine générale

#### MAITRE DE CONFERENCE MEDECINE GENERALE

Mr Matthieu **SCHUERS** (MCU-MG) UFR Médecine générale

#### PROFESSEURS ASSOCIES A MI-TEMPS – MEDECINS GENERALISTE

Mr Pascal **BOULET** UFR Médecine générale

Mr Emmanuel **LEFEBVRE** UFR Médecine Générale

Mme Elisabeth **MAUVIARD** UFR Médecine générale

Mr Philippe **NGUYEN THANH** UFR Médecine générale

Mme Yveline **SEVRIN** UFR Médecine générale

#### MAITRE DE CONFERENCES ASSOCIE A MI-TEMPS – MEDECINS GENERALISTES

Mme Laëtitia **BOURDON** UFR Médecine Générale

Mme Elsa **FAGOT-GRIFFIN** UFR Médecine Générale

Mr Emmanuel **HAZARD** UFR Médecine Générale

Mme Lucile **PELLERIN** UFR Médecine générale

## ENSEIGNANTS MONO-APPARTENANTS

### PROFESSEURS

Mr Paul MULDER (phar)	Sciences du Médicament
Mme Su RUAN (med)	Génie Informatique

### MAITRES DE CONFERENCES

Mr Sahil ADRIOUCH (med)	Biochimie et biologie moléculaire (Unité Inserm 905)
Mme Gaëlle BOUGEARD-DENOYELLE (med)	Biochimie et biologie moléculaire (UMR 1079)
Mme Carine CLEREN (med)	Neurosciences (Néovasc)
M. Sylvain FRAINEAU (med)	Physiologie (Inserm U 1096)
Mme Pascaline GAILDRAT (med)	Génétique moléculaire humaine (UMR 1079)
Mr Nicolas GUEROUT (med)	Chirurgie Expérimentale
Mme Rachel LETELLIER (med)	Physiologie
Mr Antoine OUVRARD-PASCAUD (med)	Physiologie (Unité Inserm 1076)
Mr Frédéric PASQUET	Sciences du langage, orthophonie
Mme Anne-Sophie PEZZINO	Orthophonie
Mme Christine RONDANINO (med)	Physiologie de la reproduction
Mr Youssan Var TAN	Immunologie
Mme Isabelle TOURNIER (med)	Biochimie (UMR 1079)

### DIRECTEUR ADMINISTRATIF : M. Jean-Sébastien VALET

HCN - Hôpital Charles Nicolle

CB - Centre Henri Becquerel

CRMPR - Centre Régional de Médecine Physique et de Réadaptation

HB - Hôpital de BOIS GUILLAUME

CHS - Centre Hospitalier Spécialisé du Rouvray

SJ – Saint Julien Rouen

# Sommaire

---

Liste des tableaux et figures	18
Index des abréviations, sigles et acronymes	19
Introduction	20
Partie I : Généralités sur la répartition pharmaceutique et la visite commerciale	23
I. Les origines du métier de répartiteur pharmaceutique	23
1) Les importateurs en drogues	23
2) La mise en place d'un circuit de distribution	24
3) L'apparition du statut de répartiteur pharmaceutique	25
II. Contexte actuel de la répartition pharmaceutique	26
1) Etat des lieux de la répartition pharmaceutique en France	26
a) Obligations de service public et performances logistiques	26
b) Evolution des indicateurs économiques	27
c) La concurrence intra-sectorielle	30
d) Ruptures de stock et contingentements	31
e) Analyse PESTEL de l'activité des répartiteurs	32
2) Contexte particulier de la CERP Bretagne Atlantique	36
a) Historique du groupe, quelques dates clés	37
b) Activités du groupe CERP Bretagne Atlantique	37
c) Revue économique du groupe CERP Bretagne Atlantique	39
d) SWOT	41
III. La visite commerciale	47
1) Description et rôles de la visite commerciale	47
2) Les différents types de visites commerciales en répartition	48
a) Visite de prospection	48
b) Passage en tant que répartiteur principal auprès d'un client bénéficiant déjà ponctuellement de l'offre répartition de l'entreprise	49
c) Visite de suivi client, renouvellement des engagements annuels	49
d) Visite de succession	50
e) Défense d'un client menacé par la concurrence ou contre-offre	50
f) Visite programmée en raison de difficultés financières du client	51
Delcourt Thomas – Juillet 2021	16

Partie II : Analyse diagnostique et formalisation de la visite commerciale CERP BA	52
I. Questionnaire enquête sur l'activité commerciale CERP Bretagne Atlantique	53
1) Démarche	53
2) Elaboration du questionnaire	54
3) Résultats	55
a) Profil des personnes interrogées	55
a) Regard des commerciaux sur la formation initiale et le parcours d'intégration à l'entreprise	56
b) Besoins recensés chez les commerciaux en termes de formation continue	60
c) Retour des commerciaux sur la mise en place éventuelle de visites de suivi en binôme	61
d) Ateliers de travail commerciaux sur la mise en situation en rendez-vous client	62
e) Eléments de questionnaire relatifs à l'étude de la visite commerciale CERP Bretagne Atlantique	63
II Les entretiens semi-directifs	70
1) Définition	70
2) Méthode	70
3) Résultats	71
Partie III : Préconisations et développement d'outils	73
I. Formation des commerciaux	73
1) Formation à l'intégration de l'entreprise	73
2) Offre de formation continue	74
II. Mise en place et présentation de l'Offre	74
1) Gestion en interne de la mise en place des offres commerciales	74
2) Supports communs de présentation en clientèle	75
III. Suivi et accompagnement des commerciaux	76
1) Chiffres et indicateurs de suivi de la performance commerciale	76
2) Accompagnement et évaluation sur le terrain	76
Conclusion	78
Annexes	79
Bibliographie	99
SERMENT DE GALIEN	101

# Liste des tableaux et figures

---

Figure 1 :

Evolution du Chiffre d'affaires des grossistes répartiteurs, Indice de valeur base 100 en 2012

Figure 2 :

Evolution du Chiffre d'affaires des grossistes-répartiteurs, pourcentages de variations annuelles

Figure 3 :

Analyse PESTEL de l'environnement des répartiteurs, 2020

Figure 4 :

Evolution du chiffre d'affaires du groupe CERP Bretagne Atlantique, Indice de valeur base 100 en 2012

Figure 5 :

Evolution du chiffre d'affaires répartition pharmaceutique au sein du groupe CERP Bretagne Atlantique, Indice de valeur base 100 en 2012

Figure 6 :

Analyse SWOT relative à l'activité de distribution pharmaceutique de la CERP Bretagne Atlantique

Figure 7 :

Expérience des chargés de clientèle et directeurs d'agence CERP Bretagne Atlantique en tant que commercial dans la répartition

Figure 8 :

Question aux commerciaux : « Pensez-vous qu'un suivi commercial périodique sur le terrain pourrait vous être profitable (démarche de qualité, d'amélioration continue, aide ponctuelle...) ? »

# Index des abréviations, sigles et acronymes

---

<b>ACOSS :</b>	Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale
<b>ANSM :</b>	Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé
<b>BPDG :</b>	Bonnes Pratiques de Distribution en Gros des médicaments
<b>CEPS :</b>	Comité économique des Produits de Santé
<b>CERP :</b>	Coopérative d'Exploitation et de Répartition Pharmaceutique
<b>CRM :</b>	Customer Relationship Management
<b>CSP :</b>	Code de la Santé Publique
<b>CSRP :</b>	Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique
<b>GIE :</b>	Groupe d'Intérêt Economique
<b>GERS :</b>	Groupement pour la Réalisation et l'Elaboration de statistiques
<b>IGAS :</b>	Inspection Générale des Affaires Sociales
<b>LEEM :</b>	Les Entreprises du Médicament
<b>LFSS :</b>	Loi de Financement de la Sécurité Sociale
<b>LGO :</b>	Logiciel de Gestion Officinale
<b>ONDAM :</b>	Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie
<b>OTC :</b>	Over The Counter (produits en libre-service)
<b>PESTEL :</b>	Politique Economie Social Technologie Ecologie Législation
<b>PFHT :</b>	Prix Fabricant Hors Taxes
<b>PLFSS :</b>	Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale
<b>SRA :</b>	Structures de regroupement à l'Achat
<b>SWOT :</b>	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

# Introduction

---

Le métier de répartiteur pharmaceutique, apparu il y a près d'un siècle répond à un besoin de service public. Les laboratoires produisent les médicaments et délèguent tout ou partie de leur logistique aux grossistes-répartiteurs pharmaceutiques qui servent d'intermédiaires et approvisionnent les officines de métropole et d'Outre-mer. Les répartiteurs s'attachent à livrer deux fois par jour l'ensemble des 21 264 officines métropolitaines. Avec des délais de livraison de 2h15<sup>10</sup>, les répartiteurs pharmaceutiques assurent une qualité de service et une logistique performante au service de la santé des patients.

Parallèlement à ce rôle logistique, le répartiteur pharmaceutique doit garantir la sécurité de la chaîne d'approvisionnement entre les laboratoires et les pharmacies. Il doit maîtriser le stockage et le transport des produits de santé dans des conditions de sécurité et de température contrôlées. Pour assurer la qualité de ses activités pharmaceutiques la répartition se réfère au guide des Bonnes Pratiques de Distribution en Gros des médicaments à usage humain<sup>9</sup> (BPDG). Cette dernière version des BPDG a été élaborée à partir d'un guide des bonnes pratiques européen lui-même inspiré de la directive européenne 2001/83/UE, modifiée par la directive 2011/62/UE.

La rémunération des répartiteurs pharmaceutiques est majoritairement régulée par l'Etat puisque les produits remboursables par l'assurance maladie représentent 96,5%<sup>2</sup> de leur chiffre d'affaires et que la marge des répartiteurs pharmaceutiques sur ces produits est fixée par arrêté. De même les prix des médicaments sont fixés par le Comité Economique des Produits de Santé (CEPS), sous l'autorité des ministres chargés de la santé et de l'économie.

---

<sup>10</sup> Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Rôle et Missions, <https://www.csrp.fr/role-et-missions>, consulté le 7 juin 2021.

<sup>9</sup> ANSM, Bonnes Pratiques de Distribution en Gros, <https://ansm.sante.fr/documents/referance/bonnes-pratiques-de-distribution-en-gros>, consulté le 7 juin 2021.

<sup>2</sup> Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, *La répartition pharmaceutique : Rapport économique 2016*, CSR, 2016.

Ces dernières années, les divers Projets de Loi de Financement de la Sécurité Sociale (PLFSS) ont généré des remboursements, des baisses de prix, encouragé les médecins à modifier leurs habitudes de prescription afin de diminuer les volumes et d'augmenter la part du médicament générique. L'ensemble de ces mesures, visant à réduire le budget alloué aux médicaments dans l'Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM), ont impacté négativement l'activité économique des grossistes répartiteurs.

La pression financière qui s'exerce sur les répartiteurs pharmaceutiques conjuguée au modèle actuel de rémunération de l'activité menace la pérennité de la profession. Les couples marges-volumes de vente des répartiteurs sont relativement faibles par rapport à ceux constatés dans d'autres secteurs commerciaux.

S'ajoutant à ce contexte économique difficile le métier est soumis à des exigences croissantes en termes de qualité et de certification : contrôle des températures, informatisation, automatisation, traçabilité des produits. Les frais de personnel évoluent modérément mais sur une tendance à la hausse. Les investissements nécessaires à la modernisation des installations et à l'amélioration de la qualité de service pèsent lourd en regard des modestes résultats dégagés.

La crise sanitaire du Covid-19 a considérablement impacté l'activité des répartiteurs, la distribution des masques et autres équipements de protection, des gels hydro-alcoolique et plus récemment le stockage, le déconditionnement au flacon et la distribution des vaccins auront généré une charge de travail supplémentaire. Pour répondre à la crise le temps de travail des équipes a dû être réorganisé et des protocoles sanitaires mis en place dans les entrepôts de distribution. Les coûts générés par ces adaptations auront accentué les difficultés économiques de la répartition pharmaceutique.

Afin de pérenniser l'activité de répartition pharmaceutique l'ensemble des processus mis en jeu doivent être optimisés dans le but de gagner en performance sur les plans économiques et logistiques. Le marché de la répartition est saturé et hautement concurrentiel mais ses acteurs se doivent de développer leur chiffre d'affaires pour maintenir leurs résultats financiers. Cette croissance sera majoritairement supportée par l'élargissement de l'offre de

service des répartiteurs et la captation d'une partie des flux de la vente directe. Une visite commerciale efficiente s'impose comme support indispensable à ces deux axes de développement car elle permet l'acquisition de nouveaux clients et le renforcement des partenariats existants. Celle-ci doit assurer une représentation optimale de l'entreprise auprès des pharmacies d'officine. Les chargés de clientèle sont également en première ligne pour suivre la qualité du service perçue par les clients officinaux et faire remonter les informations vers l'entreprise. C'est autour de cette problématique de performance de la visite commerciale que s'articule ce projet :

Quels ajustements peuvent être envisagés, quelles mesures peuvent être prises pour harmoniser et optimiser le travail des chargés de clientèle?

C'est à cette question centrale que tentera de répondre cette thèse. Ce travail d'analyse soulève diverses questions dont découleront les différentes parties de cet écrit.

Quelle revue de la visite commerciale peut-on faire actuellement ?

Quels sont les axes de travail envisageables pour améliorer la visite commerciale et le suivi client ?

Quels moyens matériels et quels outils faut-il mettre à disposition des chargés de clientèle pour contribuer à harmoniser leur travail et développer leurs performances ?

Après avoir esquissé les origines du métier de grossiste-répartiteur, la première partie de cet écrit tentera de présenter le contexte actuel de la répartition pharmaceutique ainsi qu'une description de la visite commerciale en répartition. La deuxième partie de ce projet visera à étudier de manière plus approfondie la visite commerciale en tirant profit d'un suivi sur le terrain et du retour d'expérience des chargés de clientèle. C'est dans cette seconde partie que seront développés les différents outils mis en œuvre pour répondre à la problématique initiale. La troisième partie traitera des recommandations qui découlent de cette analyse afin d'harmoniser et d'optimiser le travail des équipes commerciales.

# Partie I : Généralités sur la répartition pharmaceutique et la visite commerciale

---

## I. Les origines du métier de répartiteur pharmaceutique

### 1) Les importateurs en drogues <sup>4</sup>

Les importateurs-droguistes, qui officiaient déjà au XII<sup>ème</sup> siècle, sont les précurseurs de l'activité de répartition pharmaceutique. Ils négociaient avec les caravaniers les drogues, épices et autres plantes exotiques en provenance d'Afrique et d'Orient. Ils fournissaient ensuite les colporteurs qui se chargeaient de revendre leurs marchandises sur les places publiques ainsi qu'aux apothicaires ou aux médecins.

Déjà à cette époque, les médecins ont coutume de se tourner vers les apothicaires espiciers pour fabriquer les remèdes et exécuter leurs prescriptions. Le terme espicier n'est pas sans rappeler l'origine des substances utilisées dans les préparations qui, pour la plupart, empruntaient la route des épices en provenance des contrées d'Orient.

L'activité d'apothicaire s'est officiellement distinguée de celle du médecin à la faveur du statut que lui accorde Louis IX en 1258 pour les activités de préparation et de vente des médicaments. Il aura fallu attendre cinq siècles supplémentaires et un décret de Louis XVI pour voir le titre de pharmacien se substituer à celui d'apothicaire, accordant au passage à la profession l'exclusivité sur la préparation des remèdes.

---

<sup>4</sup> KASSEL Dominique, *Des pharmaciens dans leur siècle, le XIX<sup>ème</sup>*, Paris : Ordre des pharmaciens, 2002 (Collection d'histoire de la pharmacie).

## 2) La mise en place d'un circuit de distribution <sup>3</sup>

La loi dite du 21 Germinal an XI, promulguée le 11 avril 1803, encadre le parcours du médicament et régleme la préparation et la vente des remèdes par les pharmaciens. Pour commercialiser une recette donnée, il suffit simplement d'y associer une formule, un nom et un conditionnement particulier. Ainsi, de nombreux officinaux se lancent dans la préparation de spécialités et commercialisent leurs produits.

Avec l'apparition de ce nouveau marché et le désir de fabriquer et de vendre à grande échelle, certains pharmaciens ajoutent de petites annexes à leurs officines. Ces entités deviennent rapidement indépendantes : c'est le début de l'industrie et des laboratoires pharmaceutiques.

Alors il ne manquait plus qu'un intermédiaire logistique pour faire le lien entre laboratoires et officines, c'est dans cette optique qu'a été créé la Maison Thomas, à Agen, premier droguiste pharmaceutique en gros et considéré comme l'ancêtre des répartiteurs actuels.

La seconde moitié du XIXème siècle voit apparaître le métier de commissionnaire en spécialités : des entreprises qui se consacraient initialement à fournir les médecins en accessoires et matériels médicaux se sont diversifiées en proposant leurs services pour la distribution des spécialités à leurs clients pharmaciens.

La distribution des spécialités va aller en s'intensifiant jusqu'à la moitié du XXème siècle, propulsée par le succès des produits et la multiplication des prescriptions médicales. Elle est déjà organisée à ce stade selon les trois principaux canaux qui existent encore aujourd'hui :

- Le circuit des commissionnaires en spécialités qui représente la grande majorité des volumes échangés car il est le plus efficace pour l'approvisionnement des pharmaciens.

---

<sup>3</sup> DEBUE-BARAZER Christine, *Le médicament 1803-1940*, Paris : Ordre des pharmaciens, 2003 (Collection d'histoire de la pharmacie).

- Le circuit confraternel constitué de pharmaciens organisés en groupements d'achats ou en structures permanentes telles que les coopératives.
- Le circuit direct, approvisionnant depuis les laboratoires, certaines officines importantes.

### 3) L'apparition du statut de répartiteur pharmaceutique <sup>7</sup>

C'est en 1920, date de la création du ministère de la santé, que naît le terme de répartiteur. Il est utilisé pour désigner les grossistes qui achètent puis revendent en grandes quantités et sont propriétaires de leur stock. Les autorités ont réglementé l'activité afin de tendre vers deux objectifs de santé publique que sont la qualité de service et l'homogénéité de desserte territoriale.

Une loi de septembre 1941 assure pour la première fois un statut spécifique à la préparation et la vente en gros des spécialités pharmaceutiques. Dès lors, les entreprises de répartition seront considérées comme des établissements pharmaceutiques à part entière. Cette loi, apporte également une certaine protection au médicament en créant un visa ministériel encadrant la mise sur le marché des spécialités. Ceci a eu pour effet de normaliser les produits et leur fabrication en faisant disparaître quelques références de faible rotation au profit d'autres spécialités plus utilisées. S'en sont suivi tout un ensemble de normes, d'obligations et de contrôles visant à garantir la qualité des produits au service de la santé des patients.

C'est également par le biais d'un décret, publié au cours de l'année 1941 que l'Etat à légiféré pour la première fois sur la marge accordée aux répartiteurs. Le chiffre arrêté initialement était de 12,5%.

---

<sup>7</sup> PETIT Jacques, *Des pharmaciens par milliers, chroniques de la MCPR, de la CERP Rouen et des coopératives associées, 1919-1991*, Condé-sur-Noireau : Corlet, 2004.

## II. Contexte actuel de la répartition pharmaceutique

### 1) Etat des lieux de la répartition pharmaceutique en France

#### *a) Obligations de service public et performances logistiques <sup>10</sup>*

Pour s'acquitter de ses obligations de service public, telles qu'énoncées dans le CSP, le répartiteur doit respecter les six conditions suivantes : confier la responsabilité pharmaceutique liée à la sécurité et au contrôle de la chaîne d'approvisionnement à un titulaire du diplôme d'état de docteur en pharmacie, desservir dans son secteur d'activité déclaré toutes les officines qui en font la demande, référencer au moins 90% des médicaments et accessoires médicaux (soient environ 30 000 produits), disposer d'un stock permettant deux semaines d'approvisionnement de sa clientèle habituelle, livrer tout médicament dans les vingt-quatre heures, et assurer un service d'astreinte les week-ends et jours fériés ou en cas de situation d'urgence.

D'autres obligations viennent s'ajouter afin d'accroître la maîtrise de la chaîne de distribution, l'identification et la traçabilité des produits et le contrôle de la chaîne du froid.

Dans les faits, les répartiteurs approvisionnent deux fois par jour et dans un délai moyen de 2h15 après la fin des passages de commande la totalité des 21 264 officines de l'hexagone. Les 183 établissements de répartition présents sur la métropole vont ainsi acheminer quotidiennement près de six millions de boîtes, 99% d'entre-elles étant destinées aux officines, le reste allant aux établissements de santé. En termes de volumes, ce sont chaque année 1,8 milliard de produits qui passent entre les mains des entreprises de répartition.

---

<sup>10</sup> Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Rôle et Missions, <https://www.csrp.fr/role-et-missions>, consulté le 7 juin 2021.

Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Brochure L'essentiel 2019, [https://www.csrp.fr/sites/default/files/documentation/brochure\\_essentiel\\_csrp\\_2019\\_0.pdf](https://www.csrp.fr/sites/default/files/documentation/brochure_essentiel_csrp_2019_0.pdf), consulté le 7 juin 2021.

Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Le circuit du médicament, <https://www.csrp.fr/le-circuit-du-medicament>, consulté le 8 juin 2021.

## b) Evolution des indicateurs économiques <sup>6</sup>

Le marché des grossistes-répartiteurs représente un chiffre d'affaires total d'environ 18,2 milliards d'euros. Les six principaux répartiteurs présents en métropole se partagent 95,2% du marché en chiffre d'affaires. L'activité des grossistes, en chiffre d'affaires, a connu un recul sur la période 2013-2017 avant de remonter les années suivantes.

Figure 1 : Evolution du Chiffre d'affaires des grossistes répartiteurs <sup>6</sup>

Unité : Indice de valeur base 100 en 2012

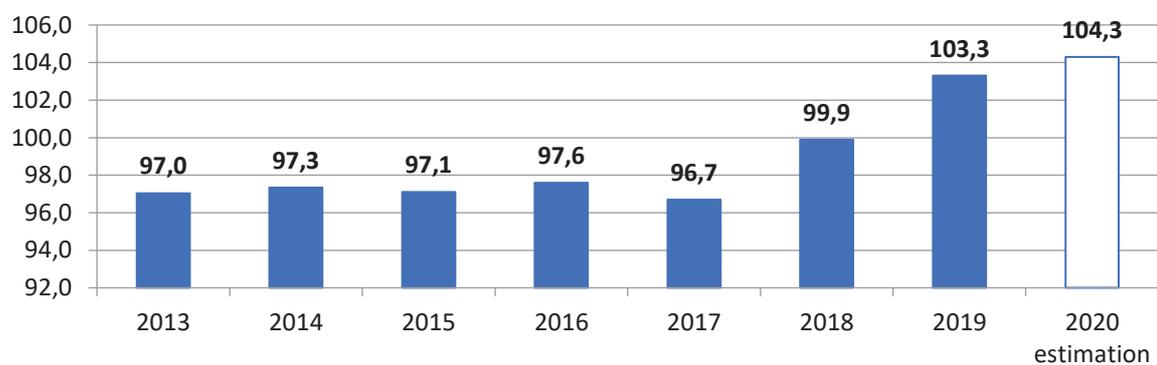
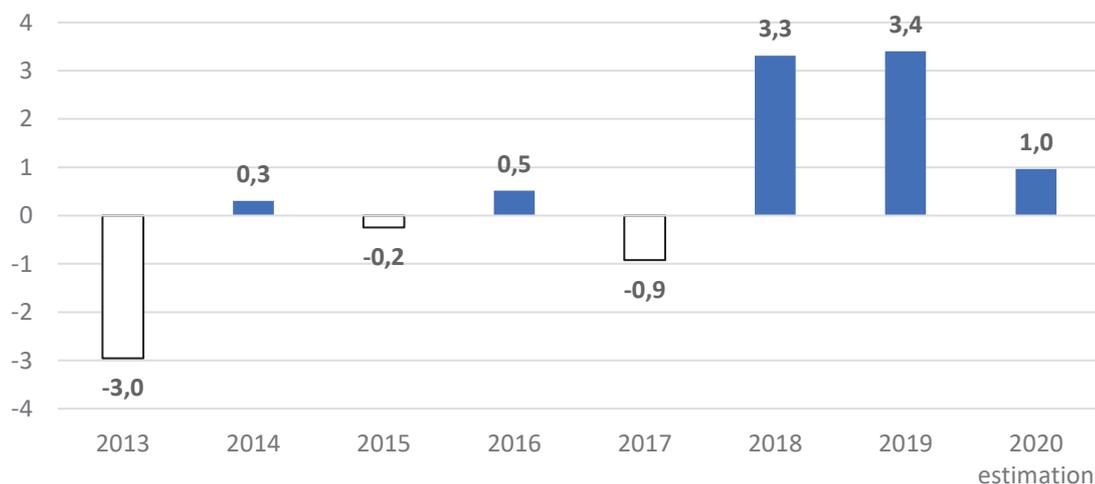


Figure 2 : Evolution du Chiffre d'affaires des grossistes-répartiteurs <sup>6</sup>

Unité : % de variations annuelles



<sup>6</sup> Michaud D., Lemesle O., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2020 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2020.

Les grossistes répartiteurs sont principalement rémunérés par les marges qu'ils dégagent sur leur activité d'achat-revente de médicaments. Les spécialités remboursables représentent 96.5% des produits distribués. La marge des répartiteurs est donc essentiellement conditionnée par leur marge sur ces spécialités remboursables. Or le taux de marge brute des grossistes a progressivement diminué ces dernières années pour aller s'établir à 6,2% du chiffre d'affaires en 2019. Cette marge brute était de 6.9% en 2008, ce qui témoigne de difficultés économiques croissantes sur plus d'une décennie.

La marge des grossistes est règlementée par l'Etat. La Loi de Financement de la sécurité sociale de 2012 a fixé un nouveau mode de rémunération des grossistes en remplaçant le système de marge dégressive lissée par une marge de 6,68% du PFHT sur chaque boîte vendue avec un plancher fixé à 30 centimes et un plafond à 30.06 euros par boîte. A cette marge théorique il faut retrancher les remises et avantages commerciaux consentis aux pharmaciens d'officine ainsi que la contribution annuelle versée à l'Agence Centrale des Caisses de Sécurité Sociale (ACOSS).

Les Plans de Lois de Financement de la Sécurité Sociale (PLFFS) de ces dernières années et les déremboursements de certaines spécialités début 2019 ont également porté atteinte à la santé économique des répartiteurs pharmaceutiques. L'Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM), prévoyant une baisse de 265 millions d'euros sur le budget alloué aux médicaments risque d'accroître les difficultés économiques du secteur.

D'autre part, l'ensemble des obligations imposées aux répartiteurs par l'Etat implique des coûts financiers importants générés par la mise en place de nouveaux modes opératoires ou l'acquisition de nouveaux matériels ou autres technologies. Ainsi, sous la pression des pouvoirs publics, les grossistes-répartiteurs ont été contraints d'augmenter leurs dépenses d'investissement qui sont passées de 1,2% à 5,9% de la marge brute entre 2008 et 2015<sup>5</sup>.

En effet le ministère de la Santé durcit régulièrement les règles de bonnes pratiques de distribution en gros des médicaments (BPDG) afin d'améliorer la sécurité d'utilisation des

---

<sup>5</sup> Meziani H., Vottero F., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2015 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2015.

produits (en optimisant notamment la traçabilité et la chaîne du froid). Etant donné la faible capacité d'autofinancement des répartiteurs ces coûts supplémentaires auront été majoritairement supportés par une hausse de leur taux d'endettement (+1,8 points en 2015). Ces investissements, conjugués à une économie actuellement en berne et à des marges plutôt faibles sont autant de difficultés mettant à mal le secteur de la répartition. La mise en place du système d'identification unique des médicaments, effective au premier janvier 2020 aura certainement accru les dépenses d'investissement et diminué la rentabilité économique de l'activité.

Les différents rapports publiés par l'IGAS en 2014<sup>14</sup> et par la Cours des comptes en 2017<sup>11</sup> faisaient état des difficultés économiques rencontrées par les répartiteurs et mettaient en avant la nécessité d'une refonte du mode de rémunération des grossistes afin de pérenniser leur activité. Sur le 2<sup>ème</sup> trimestre 2020, en lien avec les difficultés générées par l'épidémie de Covid-19, la diminution des ressources des grossistes répartiteurs était de l'ordre de 33,5 millions d'euros. Un arrêté, publié le 14 septembre, vise à compenser ces pertes financières en modifiant temporairement le modèle de rémunération des grossistes répartiteurs. Ainsi 60 millions d'euros de ressources supplémentaires seront attribués aux répartiteurs, la première moitié sur la fin 2020 et la seconde répartie sur l'ensemble de l'année 2021.

Au 1<sup>er</sup> Février 2021, afin de stabiliser plus durablement l'économie du secteur, la rémunération des répartiteurs a été ajustée<sup>10</sup>: le mode de calcul reste inchangé, mais la marge a été relevée à 6,93% du PFHT (6,68% en 2012) avec un plancher restant fixé à 30 centimes par boîte et un plafond à 32,50 euros (30,06 euros en 2012).

---

<sup>14</sup> Inspection Générale des Affaires Sociales, La distribution en gros du médicament en ville, [https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_2014-004R3\\_-\\_mise\\_en\\_ligne.pdf](https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_2014-004R3_-_mise_en_ligne.pdf), Consulté le 12 juin 2021.

<sup>11</sup> Cours des Comptes, Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale, <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/39686>, Consulté le 12 juin 2021.

<sup>10</sup> Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Réglementation des prix, <https://www.csrp.fr/reglementation-des-prix>, consulté le 10 juin 2021.

### *c) La concurrence intra-sectorielle*

Depuis quelques années la concurrence dans le secteur de la répartition s'intensifie. Dans cette situation de baisse du chiffre d'affaires global de la répartition les acteurs sont tentés de prendre des parts de marché à leurs concurrents afin de stabiliser leur propre chiffre d'affaires et de retrouver une partie de la marge concédée. La concurrence intra-sectorielle s'exercera principalement sur la qualité et la largeur de l'offre de service proposée par les répartiteurs. Secondairement elle se fera sur le plan des remises accordées mais les grossistes disposent de peu de marge de manœuvre sur cet aspect. En effet le prix de vente des médicaments remboursés est réglementé par l'état et les marges accordées aux grossistes sont faibles en comparaison de ce qui se pratique dans d'autres secteurs d'activité similaires. Par conséquent les répartiteurs n'ont que peu de flexibilité sur les remises accordées à leurs clients officinaux car elles pourraient entraîner une diminution significative de leur marge et porter atteinte à la rentabilité économique de leur activité.

La vente directe, exerce également une pression importante sur l'activité des répartiteurs. Elle permet aux laboratoires de capter tout ou partie de la marge grossiste. Les principaux acteurs du direct sont les laboratoires eux-mêmes, les dépositaires, les centrales d'achat et les Structures de Regroupement à l'Achat (SRA). Jusqu'en 2012 l'activité de vente directe a gagné du terrain sur celle des répartiteurs mais plus récemment ces derniers ont repris une partie des flux perdus en développant leurs offres de services ainsi que leurs propres activités de dépositaires. Cette offre de dépositaire aura notamment permis une hausse importante des ventes de médicaments génériques par les grossistes.

Les short-liners, qui ciblent les produits rémunérateurs, à forte rotation et pratiquent l'abandon de marge sont également un coup porté à l'activité des grossistes. Il faut rappeler que l'abandon de marge par les répartiteurs n'est pas autorisé et que cette pratique des short-liners, leur permettant de proposer des tarifs plus attractifs, constitue donc une forme de concurrence déloyale vis-à-vis de l'activité des grossistes répartiteurs.

#### *d) Ruptures de stock et contingentements*

Depuis près de vingt ans la fréquence des ruptures de stock est en constante augmentation chez les répartiteurs. Sur le terrain, les officinaux se trouvent régulièrement dans la situation inconfortable où ils sont dans l'impossibilité de fournir aux patients leur traitement car la totalité des grossistes les approvisionnant n'ont pas le produit requis en stock.

Les principaux motifs de ruptures d'approvisionnement sont les défauts de production, qui peuvent être liés à des manques en matières premières ou à des aléas dans la chaîne de fabrication. Ces ruptures peuvent également être causées en cas de mauvaise anticipation et de hausse importante du besoin ou encore en cas d'arrêt de fabrication si l'industrie juge le produit peu rentable. D'autre part les quantités produites peuvent être suffisantes mais une mauvaise répartition des stocks peut également engendrer une rupture d'approvisionnement des officines. Ces cas de ruptures se règlent généralement à court terme.

Le dernier motif de rupture est lié aux contingentements pratiqués par les laboratoires pharmaceutiques. Ces derniers réduisent volontairement les quantités de produits mis à disposition des grossistes en ne libérant que des stocks limités basés sur les données du GERS répertoriant la consommation sur le territoire national. Derrière cette démarche, existe probablement une volonté d'établir un certain rapport de force entre laboratoires et grossistes. De surcroît, certains laboratoires pratiquant la vente directe sont de fait en concurrence avec les répartiteurs. D'autre part les laboratoires réduisent volontairement les quantités mises à disposition des grossistes afin de lutter contre l'activité d'export à laquelle s'adonnent certains répartiteurs, achetant des produits à prix négociés pour le marché français et revendant une fraction de leurs achats sur des marchés pharmaceutiques étrangers avec des marges plus élevées.

Les quotas sont source de tensions entre les grossistes et les laboratoires les approvisionnant. D'autant plus que le maintien de rentabilité de l'activité de répartition sur la métropole devient de plus en plus complexe et la part d'exportation gérée par les grossistes leur permet d'amortir une éventuelle baisse de leur activité en métropole. Cette situation met

en défaut les officinaux qui se retrouvent parfois en difficulté pour se procurer les traitements de leurs patients.

Le système DP ruptures<sup>17</sup>, expérimenté depuis 2013, permet de partager les informations relatives aux produits en rupture d'approvisionnement afin de faire remonter le signalement sur l'ensemble de la chaîne de fabrication et de distribution. L'objectif étant de pouvoir fournir tant que possible les patients en médicaments : anticiper les ruptures, réduire leur fréquence de survenue et leur durée. En mars 2021, ce réseau était déjà déployé sur plus de 93% des officines de métropole. Depuis la fin 2019 l'intégration des grossistes répartiteur au système DP rupture se développe progressivement, ceci afin de mieux gérer les flux de produits lorsque la chaîne d'approvisionnement est en tension : concentrer les stocks au niveau des établissements régionaux majeurs (établissements pivots), restreindre au strict nécessaire les quantités distribuées aux officines afin de lutter contre les phénomènes de sur-stockage. On note également qu'une campagne de consultation publique a été lancée sur le site de l'ANSM<sup>9</sup> jusqu'au 18 juin 2021 afin de contribuer au plan gestion des pénuries qui doit être mis en place par les laboratoires pharmaceutiques.

#### *e) Analyse PESTEL de l'activité des répartiteurs*

PESTEL est l'acronyme pour Politique, Economique, Sociologique, Technologie, Ecologique et Légal.

Cet outil d'analyse permet d'étudier la situation de l'entreprise dans son environnement (diagnostic externe) afin d'identifier les influences possibles sur ses activités et les éventuels ajustements stratégiques à envisager.

---

<sup>17</sup> Ordre national des pharmaciens, le DP-Ruptures, un outil fondamental pour améliorer la gestion des ruptures d'approvisionnement des médicaments, <http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Le-DP-Ruptures-un-outil-fondamental-pour-ameliorer-la-gestion-des-ruptures-d-approvisionnement-des-medicaments>, consulté le 10 juin 2021.

<sup>9</sup> Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé, Disponibilité des médicaments : consultation publique sur les plans de gestion des pénuries des médicaments d'intérêt thérapeutique majeur, <https://ansm.sante.fr/actualites/disponibilite-des-medicaments-consultation-publique-sur-les-plans-de-gestion-des-penuries-des-medicaments-dinteret-therapeutique-majeur>, consulté le 10 juin 2021.



Figure 3 : Analyse PESTEL de l'environnement des répartiteurs, 2020

En ce qui concerne l'influence des décisions politiques, les choix du gouvernement d'Emmanuel Macron et de ceux qui lui succéderont pourraient impacter l'activité de répartition pharmaceutique. La tendance à la libéralisation et à l'ouverture des marchés, censée favoriser la concurrence et la baisse des prix pour le consommateur, aboutira peut-être à l'ouverture du marché officinal dont on parle depuis des décennies. L'ordre des pharmaciens s'oppose énergiquement à ce type de mesures qui ouvriraient le marché officinal à des acteurs externes tels que la grande distribution. Si néanmoins ce genre de décision était adoptée les grossistes devraient se positionner afin d'acquérir leurs propres réseaux d'officines et ainsi pérenniser leur activité de distribution.

Sur le plan Economique, comme exposé dans la sous-partie traitant de l'évolution des indicateurs du secteur de la répartition pharmaceutique, les chiffres d'affaires annuels des

grossistes sont globalement stables depuis 2012 mais les marges commerciales s'amenuisent. La vente directe par les laboratoires, la substitution de plus en plus fréquente par les médicaments génériques et les déremboursements de produits par la sécurité sociale génèrent des baisses de chiffre d'affaires et sont défavorables à l'activité économique. L'absence de croissance du marché ne fait qu'intensifier la concurrence entre les différents acteurs du secteur.

A propos des aspects liés à l'évolution de notre société et des modes de vie, le vieillissement de la population sera favorable au marché en générant une hausse des volumes de médicaments prescrits. La silver économie ou économie des séniors sera l'opportunité de développer certaines offres de services, les grossistes répartiteurs et leurs filiales sauront certainement en tirer parti. Les services de maintien et d'hospitalisation à domicile vont voir leur activité continuer de croître dans les prochaines années. Par ailleurs la pharmacie d'officine bénéficie d'une image globalement positive aux yeux de la population française mais les modes de consommation évoluent, la clientèle/patientèle est plus volatile que par le passé : elle se fixe plus difficilement sur une officine ou un canal de distribution donné. Dans cette logique, la fidélisation des officinaux à un grossiste donné de même que la fidélisation des patients au réseau de distribution officinal doit faire l'objet d'une réflexion pour rester favorable à l'économie du secteur.

L'impact des évolutions et innovations technologiques sur les modes de consommation pourrait également se faire sentir sur l'activité des pharmacies d'officine et par effet rebond sur celle des répartiteurs. Les canaux d'approvisionnement internet pour les produits de parapharmacie et les médicaments en accès libre (OTC) constitueront une concurrence de plus en plus soutenue. La vente en ligne et le click and collect (achat basé sur le modèle des « drive » consistant à commander à distance avant de passer enlever les produits sur un point de distribution donné) pourraient capter des parts de marché sur les produits de parapharmacie et l'OTC.

La digitalisation va encore s'accélérer, la transmission des ordonnances aux officines via le web se pratique de manière ponctuelle mais pourrait se systématiser avec la mise en

place prochaine des e-Ordonnances<sup>15</sup>. Les prescripteurs viendraient incrémenter en temps réel une base de données d'ordonnances consultables par les pharmaciens et les patients. Ce système implique des plateformes ou sites internet adaptés avec autant de problématiques liées à la confidentialité et à la sécurisation des données de santé. La chaîne de distribution des médicaments pourrait se poursuivre jusqu'au domicile des patients, posant là encore des soucis de sécurité. Se pose également la question de la transmission des données à la sécurité sociale par les officinaux qui, dans le cadre d'une délivrance à distance, n'auraient pas à disposition les cartes vitales des patients. A ce jour, il n'existe pas de solution de ce type : en l'absence de carte vitale la délivrance se fait avec une feuille de soins et l'avance des frais par le patient. On note néanmoins qu'un système de carte vitale dématérialisée est en cours d'expérimentation depuis mai 2019 dans le sud-est de la France. Pour les répartiteurs, l'ensemble de ces changements à venir constitue autant d'opportunités d'accompagnement et de développement de leur offre de services aux pharmaciens d'officine.

Dans le domaine écologique, les coûts en hausse des carburants et les taxes sanctionnant les activités génératrices d'émissions de CO<sub>2</sub> et autres polluants encouragent une constante optimisation sur le plan logistique. Les répartiteurs se verront peut-être contraints de remplacer leurs véhicules de livraison fonctionnant au diesel par des modèles plus écoresponsables. A commencer par les véhicules effectuant des tournées courtes dans les grandes agglomérations où les officines sont plus concentrées, les arrêts plus fréquents et où grandissent les exigences des autorités locales en matière de pollution des véhicules circulants.

Sur le point de la législation, nombreuses sont les mesures qui impactent l'activité des répartiteurs pharmaceutiques, ceci dans le but de sécuriser la chaîne d'approvisionnement et de garantir la qualité des produits de santé. Les grossistes ont à honorer leurs obligations de services public. Ils se réfèrent également au CSP et aux BPDG. Les obligations des répartiteurs

---

<sup>15</sup> Le Quotidien du pharmacien, L'ordonnance électronique, un modèle d'interprofessionnalité, <https://www.lequotidiendupharmacien.fr/gestion-de-lofficine/e-sante/lordonnance-electronique-un-modele-dinterprofessionnalite>, consulté le 9 juin 2021.

se font de plus en plus lourdes et génèrent des coûts pour leur bonne application. Ainsi l'exigence en matière de traçabilité est de plus en plus marquée : la sérialisation des produits avec la mise en place de l'identification unique des médicaments et dispositifs médicaux a été mise en place début 2019 afin notamment de lutter contre la falsification<sup>112</sup>. Si son coût et les difficultés techniques liées à sa mise en place le permettent, la technologie de RFID, permettant de scanner un produit par fréquence radio, pourrait faciliter les opérations de lecture et d'identification.

Le modèle de rémunération des grossistes est également soumis à législation. Les difficultés économiques rencontrées par la profession depuis une décennie, accentuées par l'épidémie de Covid-19, devraient mener à une refonte de ce modèle. Pour être exhaustif en ce qui concerne les impacts de la crise sanitaire: la baisse des consultations et des prescriptions pendant le premier confinement a généré une perte de marge de l'ordre de 33,5M euros sur la période d'avril à juin 2020<sup>10</sup>. Un plan d'urgence a été mis en place afin de juguler ces pertes financières liées à l'épidémie : un nouvel arrêté a acté l'augmentation de la marge des répartiteurs au 1<sup>er</sup> février 2021.

## 2) Contexte particulier de la CERP Bretagne Atlantique

Tout comme trois des sept principaux acteurs du marché de la répartition en France la CERP Bretagne Atlantique est un groupe coopératif, son capital est détenu à 98,5% par les pharmaciens coopérateurs, les 1,5% restants étant détenus pas les employés du groupe. Ce chapitre a pour objectif de présenter l'entreprise et de décrire brièvement sa situation par rapport au reste des répartiteurs métropolitains.

---

<sup>12</sup> Eur-Lex, acces to European Union law, Directive 2011/62/UE du 8 juin 2011 modifiant la directive 2001/83/CE instituant un code communautaire relatif aux médicaments à usage humain, en ce qui concerne la prévention de l'introduction dans la chaîne d'approvisionnement légale de médicaments falsifiés, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:174:0074:0087:fr:PDF>, consulté le 9 juin 2021.

<sup>10</sup> Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Aménagement de la marge de distribution en gros : une mesure d'urgence essentielle pour les répartiteurs pharmaceutiques, Communiqué de presse du 17/09/20. <https://www.csrp.fr/presse/communiquede-presse-du-17092020-amenagement-de-la-marge-de-distribution-en-gros-une-mesure>, consulté le 09 juin 2021.

### *a) Historique du groupe, quelques dates clés*

1938	8 pharmaciens briochins (Saint-Brieuc, Côtes d'Armor) s'unissent pour mutualiser approvisionnement et logistique : ils créent une entité coopérative qui est l'ancêtre de l'actuelle CERP Bretagne Atlantique
1968	Installation du siège et de l'agence mère CERP Bretagne Atlantique sur la zone d'activité du Chaptal, à Saint-Brieuc, site qu'ils occupent encore actuellement
1972	Ouverture de l'agence CERP Rennes
1974	Ouverture de l'agence CERP Morlaix
1982	Ouverture de l'agence CERP Brest et Dinan
1985	Démarrage de l'activité de maintien à domicile en collaboration avec Locapharm
1992	Ouverture de l'activité du groupe au marché international
1996	Ouverture des agences de Niort et de Saint-Jean d'Angely
1998	Création de la filiale Médical Export (MEX)
1999	Création de la filiale MAD OUEST (MAD/HAD)
2000	Mise en œuvre de l'activité DISTRISANTE (dépositaire)
2002	Ouverture de l'agence CERP Angers
2004	Ouverture de l'agence CERP Angoulême
2005	Création du groupement de pharmaciens Aelia
2006	Inauguration de la centrale d'achat SANTRALIA
2010	Création de la filiale DISTRIMEX (export)
2014	Ouverture de l'agence CERP Aizenay
2015	Ouverture de l'agence CERP La Ferté Bernard
2016	Déménagement de l'exploitation de DISTRIMEX au port du Havre Ouverture de l'agence CERP Châteauroux
2019	Transfert de l'agence de Saint Jean d'Angély vers Saintes

### *b) Activités du groupe CERP Bretagne Atlantique*

Sous l'influence des besoins de service publique et suivant l'évolution de la demande de santé ainsi que diverses opportunités de développement économique, le groupe CERP Bretagne Atlantique s'est étoffé au fil du temps et a diversifié ses activités. Aujourd'hui le groupe compte neuf filiales en France ainsi que neuf autres dans les DOM TOM et à l'international.

Ne seront présentées ici que les filiales du groupe ayant tout ou partie de leur implantation en France métropolitaine :

**La filiale répartition CERP Bretagne Atlantique** proprement dite, compte douze agences et est implantée sur la Bretagne et l'arc Ouest Atlantique, sur une zone délimitée par les villes de

Rennes, Le Mans (agence La Ferté Bernard), Châteauroux et Angoulême. Cette filiale gère la mission de service public, à l'origine de l'activité de répartition, qu'est l'approvisionnement quotidien des pharmacies d'officine.

**SOFIREP**, filiale créée en 1991, gère le développement des logiciels et des systèmes d'information de la CERP Bretagne Atlantique et de l'ensemble du groupe, y compris sur le plan international.

**MAD OUEST** est spécialisée dans l'hospitalisation et le maintien à domicile.

**AELIA**, créée en 2005, est l'offre de groupement de pharmaciens proposée par la CERP Bretagne Atlantique. Outre des produits à tarifs négociés, le service AELIA vient en appui des officinaux pour leur proposer un panel de prestations visant à améliorer la qualité de leurs services et à dynamiser leurs points de vente.

**SANTRALIA** est la centrale d'achat du groupe CERP Bretagne Atlantique, elle achète, stocke et revend pour le compte des groupements AELIA et POP ainsi que pour un certain nombre de Structures de Regroupement à l'Achat (SRA). Cette entité permet à ses clients de bénéficier d'offres attractives sur les médicaments non remboursés, la parapharmacie et les accessoires paramédicaux.

**DISTRISANTE** constitue l'offre dépositaire de la CERP Bretagne Atlantique, elle gère l'ensemble de la logistique des médicaments génériques pour le compte de cinq laboratoires majeurs.

**POP** est la société du groupe spécialisée dans le domaine de la parapharmacie.

**MEX**, filiale export du groupe, assure le transport de médicaments, accessoires médicaux, produits de parapharmacie, diététiques ou vétérinaires dans une soixantaine de pays, approvisionnant ainsi près de 22 000 officines.

**DISTRIMEX** agit pour le compte de plusieurs laboratoires et assure leur représentation à l'étranger afin de développer leur implantation et leurs ventes. Cette filiale gère aussi bien les études de marché qui précèdent l'implantation que le marketing et la distribution des produits.

### c) Revue économique du groupe CERP Bretagne Atlantique<sup>5, 6</sup>

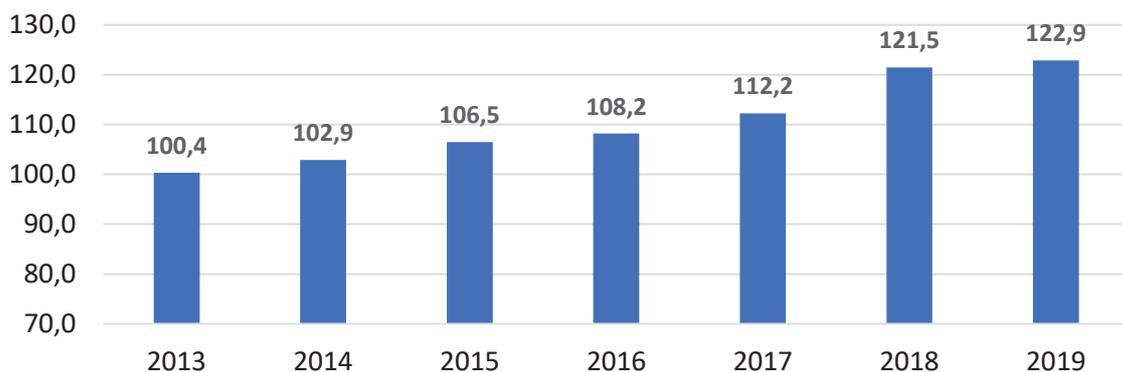
La CERP Bretagne Atlantique a fait le pari de l'humain et de la proximité. Elle est le seul répartiteur à avoir fait le choix de ne pas investir dans l'automatisation de ses entrepôts de distribution. L'effectif du groupe CERP Bretagne Atlantique est de près de 450 salariés, la branche répartition métropole de l'entreprise compte 12 agences réparties sur 3 régions du nord-ouest de la France. Dans sa zone d'implantation la CERP Bretagne Atlantique détient près de 50% de parts de marché (source GIE GERS). La branche répartition pèse 3,5% de parts de marché en chiffre d'affaires à l'échelle de la métropole.

En tant qu'entreprise de taille plus modeste que ses concurrents, les effectifs administratifs de la CERP Bretagne Atlantique sont, en proportion, plus réduits. Cette dernière particularité suppose que les postes administratifs clés soient occupés par des personnes ayant des champs de responsabilités plus larges que quelqu'un qui occuperait un poste équivalent au sein d'un répartiteur concurrent ayant des effectifs plus conséquents.

Comme illustré dans le graphique qui suit, le chiffre d'affaires du groupe CERP Bretagne Atlantique n'a cessé d'augmenter depuis 2012 avec une hausse de 22,9% sur sept ans.

Figure 4: Evolution du chiffre d'affaires du groupe CERP Bretagne Atlantique, 2012-2019<sup>5,6</sup>

Unité : Indice de valeur base 100 en 2012



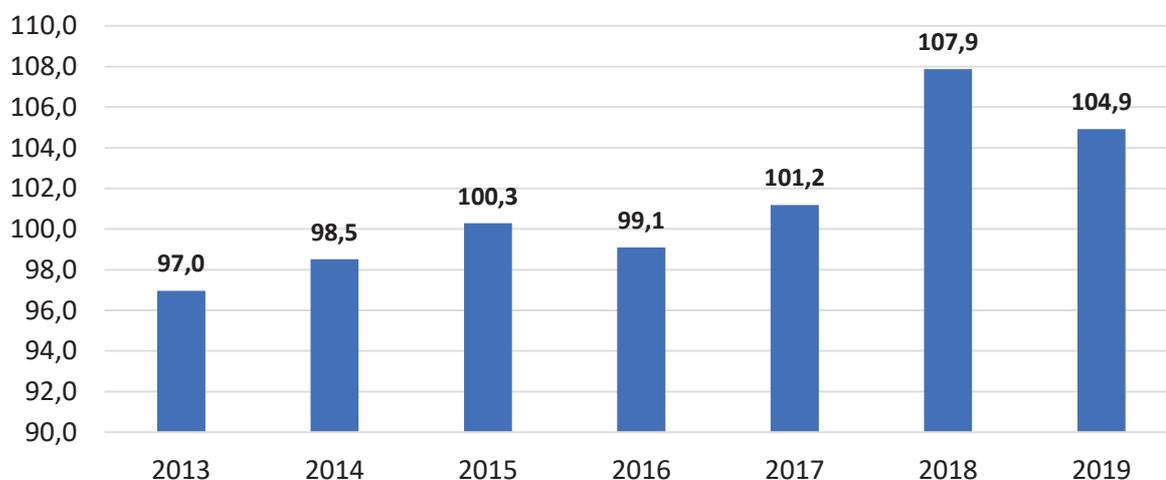
<sup>5</sup> Meziani H., Vottero F., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2015 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2015.

<sup>6</sup> Michaud D., Lemesle O., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2020 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2020.

Cette bonne dynamique économique du groupe Cerp Bretagne Atlantique ne semble pas en lien avec ses activités de répartition en métropole. En effet, comme l'illustre la figure 5, les chiffres d'affaires de l'activité de répartition sont plutôt stables sur la période 2012-2017. La croissance du groupe CERP Bretagne Atlantique est donc impulsée par certaines de ses filiales : Distrisanté et les activités de distribution de médicaments génériques toujours en expansion face au marché des princeps, le groupement de pharmacien Aelia également en forte croissance ainsi que le secteur du maintien et de l'hospitalisation à domicile représenté par Madouest ou encore les activités d'export de la filiale Distrimex.

Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires répartition pharmaceutiques au sein du groupe CERP Bretagne Atlantique, 2020 <sup>5,6</sup>

Unité : Indice de valeur base 100 en 2012



Le chiffre d'affaires répartition du groupe CERP Bretagne Atlantique a été relativement stable sur la période 2012-2017. L'année 2018 a vu une belle croissance de l'activité. S'ensuit un léger recul pour l'exercice 2019. Ce résultat en légère hausse est d'autant plus honorable

<sup>5</sup> Meziani H., Vottero F., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2015 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2015.

<sup>6</sup> Michaud D., Lemesle O., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2020 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2020.

si on tient compte des deux indicateurs qui suivent : premièrement la part de marché des grossistes répartiteurs sur le marché français du médicament est passée de 63,4% en 2012 à 56,9% en 2019 les estimations du groupe Xerfi basées sur les données du LEEM. Deuxièmement, le chiffre d'affaires du médicament en officine a baissé de 3,7% sur la période 2012-2017. Ce même chiffre d'affaires est reparti à la hausse en 2018 et 2019 (+4,3% sur deux ans) pour revenir au niveau de 2012.

A titre de comparaison, parmi les trois leaders du secteur, Alliance Healthcare (-25%) et OCP répartition (-10,4%), ont tous deux connus des baisses de chiffre d'affaires sur la période 2012-2019. Au contraire, CERP Rouen, qui vient s'intercaler entre OCP et Alliance en termes de chiffre d'affaires, a vu son activité croître de près de 12,2% sur la même période.

Cette différence de résultats s'explique par une bonne dynamique économique et commerciale des entreprises du réseau CERP. La CERP Bretagne Atlantique se démarque avantageusement au sein de sa zone d'implantation et consolide son activité de par sa politique de développement de son marché et l'ouverture de trois nouvelles agences depuis 2014.

#### d) *SWOT*

L'analyse ou matrice SWOT est utilisée en stratégie d'entreprise afin de déterminer les options disponibles et pertinentes dans un domaine d'activité stratégique donné. Cet outil vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. SWOT est l'acronyme tiré de l'anglais Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces). Les Forces et les Faiblesses sont généralement d'ordre interne, propres à l'entreprise ou au domaine d'activité. Les Opportunités et les Menaces concernent plutôt des facteurs externes, l'environnement de l'entreprise ou du domaine d'activité étudié.

Dans le cas présent, l'analyse SWOT qui suit, vise à préciser la situation de la CERP Bretagne Atlantique en ce qui concerne le domaine de la répartition pharmaceutique et envisager les solutions qui s'offrent à l'entreprise afin de poursuivre le développement de cette activité.

## STRENGTHS

- Groupement de pharmaciens AELIA performant
- Image positive du statut de groupe coopératif
- Bonne notoriété du réseau CERP France
- Equipes commerciales expérimentées et dynamiques
- Part de marché honorable sur la zone d'implantation actuelle
- Expansion de la zone de desserte, ouvertures d'agences ouvrant l'accès à de nouveaux clients

- Gestion officinale de plus en plus complexe, diversification des tâches et compétences
- Être au plus près des officinaux : accompagnement, formation et offre de services
- Fidélisation des clients officinaux, renforcement des partenariats en cours
- Création de nouveaux partenariats
- Optimisation de la logistique de distribution
- Reprendre des parts de chiffre d'affaire sur la vente directe et les short liners

## OPPORTUNITIES

## WEAKNESSES

- Implantation partielle à l'échelle nationale
- Economie moins solide que certains concurrents appartenant à des multinationales
- Moins de liquidités disponibles en cas d'évolution majeure du secteur impliquant de lourds coûts d'investissements
- Entrepôts peu automatisés, cause possible de difficultés supplémentaires pour la sérialisation

- Législation défavorable, mode de rémunération actuel peu rentable
- Concurrence en essor de la vente directe et des short liners
- Possibilité d'ouverture du marché officinal et risque de démantèlement du système actuel
- Croissance du marché du générique moins rémunérateur que celui des princeps
- Baisse des tarifs et des prescriptions de médicaments

## THREATS

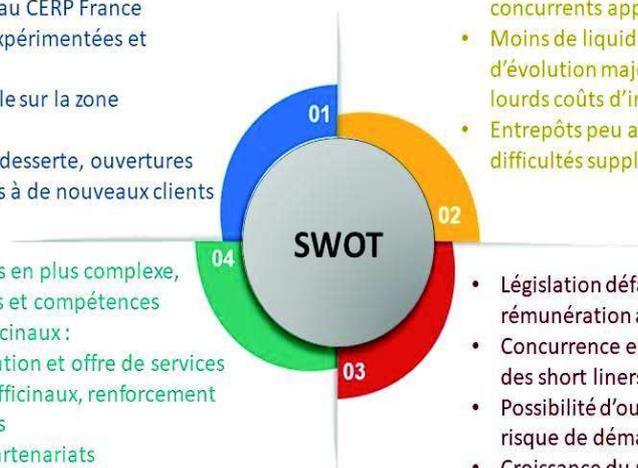


Figure 6 : Analyse SWOT relative à l'activité de distribution pharmaceutique de la CERP Bretagne Atlantique

Concernant les Forces de l'activité de distribution de la CERP Bretagne Atlantique, cette dernière tire profit de la bonne dynamique de son groupement de pharmaciens AELIA qui compte près de 750 officines adhérentes, ce qui en fait le premier groupement sur les régions Bretagne et Pays de Loire. La CERP Bretagne Atlantique ne dessert que 18% de la métropole mais concentre près de 50% de parts de marché sur sa zone d'activité déclarée. Elle peut compter sur des équipes commerciales dynamiques et expérimentées, à l'écoute des pharmaciens d'officines et venant les épauler quand cela est nécessaire.

Historiquement créée par des pharmaciens d'officines, la CERP Bretagne Atlantique est détenue majoritairement par ses adhérents officinaux (98,43%), ce statut coopératif contribue à la bonne image de l'entreprise auprès de ses clients. La notoriété et la belle dynamique économique des deux autres membres du réseau CERP France (CERP Rouen et CERP Rhin Rhône Méditerranée) influent également positivement sur l'image de la CERP Bretagne Atlantique.

Par ailleurs, la CERP Bretagne Atlantique s'appuie sur une politique d'extension de sa zone de chalandise avec l'ouverture de trois nouvelles agences depuis 2014 ce qui lui donne accès à de nouveaux clients et permet de maintenir une légère croissance de chiffre d'affaires malgré la morosité actuelle du secteur de la répartition.

A propos des faiblesses de la CERP Bretagne Atlantique dans son activité de distribution pharmaceutique il faut remarquer son implantation partielle sur le territoire national : environ 18% de la métropole hors Corse. Cet élément laisse présager d'une économie moins robuste que les répartiteurs concurrents couvrant des zones géographiques plus étendues et appartenant, pour la majorité d'entre eux, à des groupes internationaux. En 2017 la CERP Bretagne Atlantique détenait 3,5% de part de marché de l'activité répartition au niveau national. Ce chiffre modeste semble impliquer que moins de liquidités seraient disponibles si l'entreprise devait se confronter à des changements majeurs ou à une mutation de son secteur d'activité nécessitant des investissements importants. D'autre part, l'entreprise a fait le choix éthique, au profit de l'emploi, de ne pas automatiser ses entrepôts de préparation de commandes. Ce défaut d'automatisation a pu engendrer des difficultés supplémentaires pour mettre en place le système de traçabilité qu'est la sérialisation ou l'identifiant unique des dispositifs (IUD).

Au rang des opportunités qui s'offrent à elle, la CERP Bretagne Atlantique doit tirer profit de la technicité croissante et de la diversité des tâches pour une gestion officinale efficace. En effet la gestion est de plus en plus complexe et va bien au-delà de la délivrance de médicaments : l'offre de soins et les prestations des officinaux se diversifient, les contraintes financières grandissent et la rentabilité de l'activité est plus difficile à atteindre qu'elle ne l'a été par le passé. Un pharmacien d'officine titulaire doit développer de nombreux champs de compétences en gestion financière, management, négociations et accords commerciaux, merchandising et agencement de la surface de vente, mise en place de nouveaux services, de nouvelles offres de soins, téléconsultation, vaccination, entretiens de suivi thérapeutique, nouveau statut de « Pharmacien Correspondant<sup>17</sup> ». Bon nombre de ces compétences ne font

---

<sup>17</sup> Ordre national des pharmaciens, Pharmacien correspondant : le dispositif entre en application (03/06/21),

pas l'objet d'enseignements dans le cadre universitaire et pourraient faire défaut à certains titulaires officinaux. Ce sont autant d'opportunités d'accompagnement et de formation pour les grossistes répartiteurs qui disposent déjà de personnel plus spécialisé sur les aspects économiques, organisationnels, rentabilité et optimisation des points de ventes.

Sur le plan financier, étant donné les difficultés économiques auxquelles font face les répartiteurs, ces derniers n'ont que peu de marge de manœuvre sur les remises commerciales accordées aux officinaux, il faudra donc s'attacher à la qualité et à la diversité de l'offre de services afin de maintenir une certaine croissance ou pour le moins des résultats stables. Des prestations d'accompagnement et d'aide à l'installation des jeunes titulaires officinaux par leur grossiste répartiteur existent déjà mais ce type d'offre pourrait probablement être développé : apport pour un éventuel crédit, suivi et validation d'un business plan, de l'échéancier d'un crédit ou de la gestion comptable. Ces aides seraient mises en place moyennant un certain degré d'engagement des deux parties l'une envers l'autre pour un bénéfice mutuel. Il s'agit ici de renforcer les partenariats afin de fidéliser les officinaux et de pérenniser l'activité économique des répartiteurs et de leurs clients.

Le développement d'offres de services telles que des catalogues de produits type short liner, la distribution de médicaments génériques, de médicaments OTC, de produits de parapharmacie et le développement de l'activité de dépositaire sont des pistes déjà explorées mais il faut continuer à travailler sur ces aspects afin de reprendre des parts de marché aux circuits de distributions concurrents que sont les short-liners, les dépositaires indépendants et la vente directe.

Le transfert de marchandises entre officines est un service généralement proposé par les grossistes auquel les officinaux semblent attachés. Moyennant une juste rémunération cette prestation pourrait être développée. Certains officinaux pourraient être intéressés par un système de gestion des produits à date courte : une base de données mise à disposition par les répartiteurs pourrait permettre les échanges de produits entre praticiens officinaux afin d'éviter les pertes sèches liées à la péremption. Ce service pourrait être mis en œuvre

---

<http://www.ordre.pharmacien.fr/Communications/Les-actualites/Pharmacien-correspondant-le-dispositif-entre-en-application>, consulté le 10 juin 2021.

pour un certain nombre de produits onéreux, à faible rotation et ne faisant pas l'objet de restriction de transport particulières telles que le respect de la chaîne du froid.

La commercialisation de produits en marque propre ou marque de distributeur (MDD) constitue une autre opportunité de développement déjà explorée par certains concurrents de la CERP Bretagne Atlantique. Ce type d'offre permet de proposer des objets de soins et de pansement ainsi que des accessoires médicaux à des tarifs attractifs tout en maintenant des marges commerciales intéressantes.

Autre piste à explorer ouvrant de nombreuses voies de réflexion pour consolider les résultats économiques des répartiteurs, l'optimisation et la modernisation des processus logistiques. L'ensemble des activités logistiques doit être régulièrement réévalué afin de réduire les coûts liés à la réception, au stockage et à la distribution de marchandises, cœur d'activité des grossistes.

Dernier point de réflexion pour améliorer le service proposé aux pharmaciens d'officine : optimiser la gestion des manquants. Les officinaux font de plus en plus souvent face à des situations de pénuries et ce pour un nombre croissant de molécules, qu'il s'agisse des princeps ou de leurs génériques. Il faudrait travailler à améliorer l'information fournie aux pharmaciens d'officine : mieux anticiper les ruptures, proposer automatiquement les éventuels génériques restants disponibles, ne distribuer que des quantités limitées afin d'éviter tant que possible la survenue d'une pénurie totale, prévenir les officinaux ainsi que les prescripteurs afin de remplacer le produit manquant par des spécialités équivalentes lorsqu'elles existent.

Parmi les éléments représentant une potentielle menace à l'activité de répartition pharmaceutique on note tout d'abord une législation défavorable avec des obligations de service public contraignantes et coûteuses en décalage avec un modèle de rémunération des grossistes peu avantageux. Les circuits de vente concurrents que sont la vente directe, les short liners et les dépositaires en produits pharmaceutiques menacent également l'activité

des répartiteurs. En effet ces derniers ont perdu 6,5%<sup>6</sup> de parts de marché essentiellement au profit de la vente directe sur la période 2012-2019.

L'éventuelle ouverture du marché officinal à des investisseurs qui ne seraient pas titulaires d'un diplôme de pharmacien est en question depuis longtemps. L'Ordre des pharmaciens s'oppose énergiquement à ce genre de mesures, qui, si elles venaient à être adoptées, conduiraient à des changements majeurs dans l'économie du marché pharmaceutique et dans la chaîne de distribution actuellement en vigueur. Les répartiteurs verraient leur activité d'intermédiaire logistique menacée par l'arrivée de nouveaux concurrents tels que ceux de la grande distribution en produits alimentaires qui possèdent leurs propres canaux de distribution. Les répartiteurs se verraient alors contraints de renforcer leurs partenariats avec les officines, de poursuivre le développement de leurs groupements de pharmacies ou encore de créer leur propre réseau officinal afin de sécuriser leur activité.

Le marché du générique, toujours en développement, est également défavorable à la bonne santé économique des répartiteurs. De plus en plus de princeps disparaissent ou voient leurs volumes de prescription baisser drastiquement du fait de la politique économique de la Sécurité Sociale encourageant la prescription ou la substitution par des génériques moins coûteux. La rémunération des grossistes répartiteurs est basée sur le prix de vente des produits : 6,93% du PFHT pour les produits allant de 4,33 Euros à 468,97 Euros avec un plancher à 30 centimes et un plafond à 32,50 Euros par boîte au-delà de cette fourchette<sup>10</sup>. Travailler avec des génériques moins chers que les princeps est donc moins rémunérateur alors que la prestation du grossiste demeure la même. Sans compter les remises importantes consenties sur le marché des médicaments génériques du fait de la concurrence avec les dépositaires dans ce secteur particulier.

---

<sup>6</sup> Michaud D., Lemesle O., *Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques : conjoncture et prévisions, étude annuelle 2020 : tendances et concurrence, performances financières des entreprises*, Xerfi France, 2020.

<sup>10</sup> Chambre syndicale de la Répartition Pharmaceutique, Réglementation des prix, <https://www.csrp.fr/reglementation-des-prix>, consulté le 14 juin 2021.

Enfin, la politique de la Sécurité Sociale de déremboursement de produits ainsi que celle encourageant les baisses de prescriptions conduisent également à une diminution des volumes de vente par les répartiteurs et freinent leur activité économique.

C'est en tenant compte de l'ensemble de ces curseurs impactant directement les choix stratégiques de l'entreprise : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces que devra se faire l'analyse de la visite Commerciale de la CERP Bretagne Atlantique ainsi que les mesures mises en œuvre en vue de son optimisation.

### **III. La visite commerciale**

La nécessité pour toute entreprise de développer son activité économique ainsi que la démarche de la CERP Bretagne Atlantique de s'étendre sur le plan géographique en ouvrant de nouvelles agences doivent pouvoir s'appuyer sur une visite commerciale efficiente.

#### **1) Description et rôles de la visite commerciale**

L'objectif majeur et le fondement même de la visite commerciale est d'augmenter les volumes de vente et le chiffre d'affaires de l'entreprise en se rendant sur le terrain à la rencontre des clients. Les commerciaux sont en quelque sorte la vitrine de la société qu'ils représentent. Ils visitent des prospects afin de créer de nouveaux partenariats. Ils suivent également de près les clients auprès desquels l'entreprise a déjà un marché. Dans ce second cas ils s'assureront à minima du maintien de la relation commerciale existante. Mieux encore, ils inciteront les clients à augmenter leurs volumes de vente pour les partenariats en cours ou à faire appel à d'autres produits ou services proposés par l'entreprise.

Dans le cadre de la répartition pharmaceutique les commerciaux sont les premiers témoins et la première source de remontée d'information vers l'entreprise à propos de ce qui se passe au sein des pharmacies de ville. En étant au contact des titulaires d'officine les chargés de clientèle recueillent des informations sur les évolutions du marché, sur les difficultés qui se présentent ou sur les opportunités de développement. Ils permettent ainsi d'envisager de nouveaux besoins afin d'élargir l'offre de service ou d'identifier les sources d'insatisfaction pour améliorer les prestations déjà en place.

Afin de faire remonter les informations et de justifier de leur travail auprès de leurs responsables hiérarchiques les commerciaux rédigent des comptes rendus de visite. Ces derniers sont intégrés au système d'information de l'entreprise afin d'être accessibles à toutes les personnes habilitées. Ils permettent aux différents services de l'entreprise amenés à interagir avec les clients d'acquérir un certain nombre d'informations visant à optimiser leurs tâches. Les comptes rendus de visite permettent également aux commerciaux de préparer en amont leurs rendez-vous en prenant en compte les informations disponibles quant à la teneur des précédentes visites. De même les différents services clients du siège peuvent compléter les données de suivi client et contribuer à informer le chargé de clientèle sur certains éléments dont il n'aurait pas eu connaissance.

## 2) Les différents types de visites commerciales en répartition

### a) *Visite de prospection*

Cette visite a pour objectif de développer l'activité de l'entreprise en lui apportant des clients qui ne faisaient jusqu'alors pas appel à ses services et travaillaient déjà avec un répartiteur concurrent.

En pratique ce type de visite nécessite une bonne présence sur le terrain, afin de bien connaître les potentiels prospects. Le métier de chargé de clientèle est un métier de contact, il faut établir une relation de confiance avec le prospect. C'est souvent quand la prestation des répartiteurs concurrents est ressentie par le prospect comme une source d'insatisfaction que celui-ci est plus enclin à faire appel aux services d'un autre répartiteur. La visite de prospection est un travail de longue haleine, elle ne portera ses fruits qu'à moyen et long terme.

La communication et le sens du relationnel sont des éléments clés de la visite commerciale et plus encore pour la prospection : certains prospects, plus attachés aux aspects humains, seront plus susceptibles de changer de prestataire si la relation et le suivi assurés par le commercial concurrent ne leur convient pas.

*b) Passage en tant que répartiteur principal auprès d'un client bénéficiant déjà ponctuellement de l'offre répartition de l'entreprise*

Généralement le pharmacien d'officine fait simultanément appel aux services d'au moins deux répartiteurs : un répartiteur principal ou « numéro 1 » qui lui fournit la plupart de ses produits répartition et un répartiteur secondaire « numéro 2 ».

Ce statut de répartiteur « numéro 2 » génère dans la plupart des cas assez peu de chiffre d'affaires car les officinaux ne font appel au service que dans la mesure où leur répartiteur principal n'est pas en mesure de lui livrer les produits souhaités. Le pharmacien se tourne alors vers son fournisseur secondaire afin de répondre au plus vite aux besoins des patients en produits de santé.

Passer du statut de répartiteur « numéro 2 » à celui de principal fournisseur est une excellente opportunité d'accroître les flux de ventes auprès d'un client donné. Dans ce contexte le travail de fond effectué par le commercial est assez similaire à celui de la visite de prospection, à cette différence près que le client connaît déjà en partie les services proposés car il y faisait déjà appel ponctuellement.

*c) Visite de suivi client, renouvellement des engagements annuels*

Cette visite suppose un client « numéro 1 » avec lequel la relation commerciale fonctionne bien et qui passe la plupart de ses achats répartition auprès de l'entreprise. Il s'agit alors pour le commercial de s'assurer de la satisfaction du pharmacien. Les deux protagonistes renégocient et signent un contrat annuel sur lequel ils se mettent d'accord pour respecter un certain nombre d'engagements en termes de volumes de ventes et de conditions commerciales.

#### *d) Visite de succession*

La succession au sens large englobe toutes les situations où un pharmacien fait l'acquisition d'une officine. Dans ces conditions le titulaire va rencontrer quelques-uns des répartiteurs proposant une desserte de son secteur et choisira celui qui sera en mesure de lui proposer la meilleure offre. Parfois les critères de choix peuvent être plus subjectifs.

Le commercial est ici dans une situation où il peut, sur des délais courts, voir un marché lui échapper ou en faire l'acquisition. Il ne disposera que de quelques heures passées avec le futur titulaire pour lui présenter et mettre en valeur les services de son entreprise. Il lui faudra se montrer convaincant afin d'inciter le pharmacien à choisir les prestations proposées plutôt que celles des concurrents. Dans ce contexte les visites sont généralement plus longues et ce pour différentes raisons :

- Il n'est pas rare que le commercial et le client ne se connaissent pas ;
- Les enjeux sont importants pour les deux parties ;
- Le nouveau titulaire a souvent de nombreux paramètres à prendre en compte et est dans une phase de découverte de son nouveau statut (notamment dans le cadre d'une première acquisition) ;
- La phase de présentation de l'entreprise et de ses services est assez longue, le commercial doit prendre le temps de faire découvrir l'ensemble de l'offre.

#### *e) Défense d'un client menacé par la concurrence ou contre-offre*

Dans cette situation le chargé de clientèle fera en sorte d'éviter de perdre un marché suite à une attaque de la concurrence sur un de ses clients. Le commercial va à la rencontre du client, tente de connaître les raisons qui le pousseraient à partir, essaie de désamorcer d'éventuels problèmes et argumente sur ses avantages concurrentiels afin de conserver le marché. Il pourra, si la situation économique le lui permet, proposer un accord commercial plus favorable à son client afin de sauvegarder le partenariat.

Il faut rappeler que les marges de manœuvre, en termes de remises sur les produits vendus, sont assez réduites du fait des tensions actuelles sur l'économie de la répartition pharmaceutique.

*f) Visite programmée en raison de difficultés financières du client*

Le chargé de clientèle a accès aux données comptables des officinaux de son portefeuille client. Il est tenu de conseiller le pharmacien et peut contribuer à optimiser sa gestion. Dans ces conditions il peut parfois anticiper les situations à risque et prendre des garanties auprès du client pour protéger l'entreprise d'éventuelles situations de défaut de paiement. Dans le contexte économique actuel où les marges et les résultats sont très réduits, un mois d'impayés pour un seul client peut avoir un impact important sur le résultat annuel d'une agence de répartition.

Si malgré la vigilance du commercial et du service de comptabilité de l'entreprise, des situations d'impayés surviennent, le commercial doit se rendre sur le terrain afin de tenter de récupérer tout ou partie des sommes concernées.

## **Partie II : Analyse diagnostique et formalisation de la visite commerciale CERP BA**

---

Après un trimestre de stage au sein de la CERP Bretagne Atlantique au printemps 2017 j'ai pu apporter un regard critique et extérieur sur la visite commerciale de la filiale répartition de l'entreprise. Cette démarche a pour but d'identifier les ajustements à envisager pour harmoniser et optimiser le travail des chargés de clientèle. Ce travail se limitera à l'étude de la visite commerciale de la branche répartition métropole, elle ne prendra pas en compte l'activité commerciale des autres filiales CERP Bretagne Atlantique, ni celle des filiales de répartition officiant hors de l'hexagone.

Véhicule de fonction, salaire, frais de bouche... la visite commerciale est pour l'entreprise un poste de dépenses non négligeable, elle doit donc veiller à son efficacité afin d'optimiser le retour sur investissement. Cette démarche d'amélioration suppose que l'entreprise prenne soin de mettre ses chargés de clientèle dans les conditions les plus favorables à la réussite de leur mission. Cela implique, pour la hiérarchie, de travailler à former, encadrer et suivre ses équipes commerciales.

Dans un premier temps il est apparu nécessaire de cibler les axes de développement potentiels :

- Formation des chargés de clientèle à l'intégration dans l'entreprise ;
- Formation continue au sein de l'entreprise ;
- Suivi et encadrement des commerciaux sur le terrain ;
- Outils matériels, informatiques et autres supports de présentation à fournir aux commerciaux pour les appuyer dans leur travail ;
- Indicateurs chiffrés de suivi de la performance individuelle des chargés de clientèle.

Pour mener à bien ce projet, j'ai accompagné les chargés de clientèle, afin d'observer leur travail, de mieux cerner l'ensemble des tâches et des responsabilités qui leur sont confiées.

D'autre part, j'ai suivi un parcours de formation similaire à celui dont bénéficient les commerciaux à leur intégration dans l'entreprise, ce qui m'aura permis de mieux comprendre son fonctionnement administratif. Cela a été l'opportunité d'identifier l'ensemble des services qui travaillent en soutien des équipes commerciales et de voir comment s'articulent les missions des différents protagonistes.

Suite à cette phase de découverte, nous avons élaboré et mis en place un ensemble de méthodes pour interroger les commerciaux et rassembler des informations par thèmes autour des cinq grands axes de développement potentiels qui ont été exposés précédemment. Les solutions adoptées pour mener cette enquête interne visent également à permettre d'identifier d'éventuelles différences dans la façon dont travaillent les commerciaux, tant sur le plan de la préparation de leurs visites que sur celui de leur gestion de la phase de rendez-vous en clientèle.

## I. Questionnaire enquête sur l'activité commerciale CERP Bretagne Atlantique

### 1) Démarche

Les premières visites effectuées sur le terrain à observer le travail des chargés de clientèle ont constitué une base pour appréhender les problématiques auxquelles doit répondre ce travail d'analyse et d'optimisation de la visite commerciale de l'entreprise : faire l'état des lieux du système actuellement en place, comment améliorer la visite commerciale et le suivi client, quels moyens matériels et quels outils mettre à disposition des chargés de clientèle et des supports administratifs.

Pour approfondir sur ces différents aspects, il est apparu opportun d'élaborer un questionnaire à adresser aux commerciaux et directeurs d'agence. Cette démarche visait notamment à identifier des différences dans la manière de travailler des participants, à

recenser leurs besoins, leurs difficultés et leurs suggestions éventuelles. Pour rappel les directeurs d'agences sont en charge du bon fonctionnement, tant sur les aspects matériels et humain, d'un site de répartition donné. Ils ont également pour mission d'effectuer une partie du suivi commercial sur la zone couverte par leur agence. D'où leur inclusion dans le champ de cette étude.

Etant donné l'éloignement géographique des diverses personnes interrogées le choix d'un questionnaire informatisé est apparu comme le meilleur support pour recueillir un maximum d'informations, systématiser la méthode et récupérer efficacement l'ensemble des réponses.

## 2) Elaboration du questionnaire

La construction et la mise en œuvre de cet outil d'analyse a constitué le cœur de mon stage de pratique professionnelle. Son élaboration a nécessité de faire la synthèse de connaissances théoriques tirées des enseignements du Master 2 Distribution Pharmaceutique, et de connaissances pratiques acquises au sein de l'entreprise et sur le terrain en observant les visites commerciales.

Voici en substance une liste des thèmes abordés dans ce questionnaire :

- Offre de formation initiale : regard et suggestion des commerciaux concernant la formation dispensée lors de l'intégration à l'entreprise ;
- Offre de formation continue : avis des commerciaux sur leurs éventuels besoins en complément de formation, dégager la liste des thèmes à aborder ;
- Envisager la mise en place d'un suivi périodique des commerciaux sur le terrain : visites en binômes afin de les aider à progresser ;
- Méthode de planification des visites commerciales et gestion du portefeuille client ;
- Préparation des visites en amont, anticipation de leur contenu ;
- Déroulement des visites : difficultés rencontrées, gestion des situations complexes.

L'ensemble des questions pourra être consulté en annexe de cet écrit.

### 3) Résultats

#### a) Profil des personnes interrogées

Parmi les chargés de clientèle et directeurs d'agence plus de 60% de l'effectif a moins de 8 ans d'expérience commerciale dans le secteur de la répartition pharmaceutique. De même 43% des personnes interrogées ont moins de trois ans d'expérience.

Ce constat s'explique notamment par un âge moyen de l'effectif assez bas, un certain turn-over au niveau des postes commerciaux et par les évolutions de carrière. En effet les carrières sont de moins en moins linéaires, une partie des effectifs évoluent en interne vers d'autres postes, certains partent exercer pour le compte d'entreprises concurrentes. Les profils issus de formation commerciale retournent parfois exercer dans d'autres secteurs d'activité. Il est fréquent de voir les profils de formation initiale pharmaceutique s'orienter vers la pratique officinale.

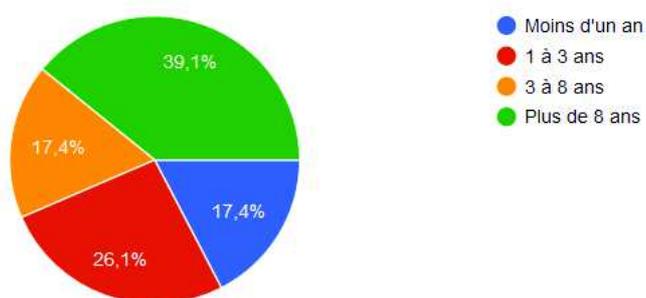


Figure 7 : Expérience des chargés de clientèle et directeurs d'agence CERP Bretagne Atlantique en tant que commercial dans la répartition

Pour compléter sur le profil des personnes interrogées, en ce qui concerne les cursus en études supérieures, il est à noter que quinze des vingt-quatre commerciaux et directeurs d'agence, soient 62,5% de l'effectif sont de formation pharmaceutique. Parmi les autres, un peu plus de la moitié est issue de filières commerciales.

a) *Regard des commerciaux sur la formation initiale et le parcours d'intégration à l'entreprise*

Afin d'analyser et de contribuer à réévaluer la forme et le contenu du parcours d'intégration à l'entreprise les commerciaux et directeurs d'agence ont été interrogés sur les aspects suivants :

- Présentation et articulation entre les différents services administratifs ;
- Formation à l'utilisation des logiciels informatiques internes ;
- Techniques de vente et de négociation ;
- Adaptation aux diverses typologies de clients ;
- Gestion et comptabilité de l'officine ;
- Contenu détaillé du parcours d'intégration pour chacune des personnes interrogées ;
- Ressenti individuel quant à la pertinence et au caractère plus ou moins complet du contenu de cette formation initiale ;
- Suggestions d'améliorations éventuelles ;
- Difficultés rencontrées à la prise de fonction.

Dans ce questionnaire une grande partie des thématiques abordées offraient un système de notation ou d'évaluation sur une échelle de nombres entiers allant de 1 à 6. Sur l'ensemble des questions concernées, la réponse globale est estimée par la moyenne des vingt-trois réponses individuelles. Les écarts types sont parfois pris en compte car ils reflètent la dispersion des valeurs individuelles autour de la moyenne. Les valeurs moyennes ont été ramenées sur une échelle de notation allant de 0 à 5 afin de faciliter le traitement et l'interprétation des données.

Les commerciaux sont, dans l'ensemble, satisfaits du programme qui leur est proposé afin de leur permettre de se familiariser avec le mode de fonctionnement et les différents services de l'entreprise. Ils jugent le contenu de leur formation adapté à leur prise de fonction avec une note moyenne obtenue de 2,83/5 sur la question concernée ( $\sigma=1,23$ ). A la question « Jugez-vous le contenu de votre formation initiale suffisamment approfondi pour vous lancer dans vos fonctions ? » les commerciaux ont également répondu favorablement

avec une note moyenne de 2,70/5 ( $\sigma=1,26$ ). En revanche ils estiment que la formation initiale qui leur est offerte est insuffisante dans les domaines suivants (scores moyens obtenus inférieurs à 2,5/5) :

- Gestion des outils et logiciels internes ( $\mu=2,17$  ;  $\sigma=1,37$ );
- Comptabilité appliquée à l'officine ( $\mu=1,96$  ;  $\sigma=1,40$ );
- Adaptabilité aux diverses typologies clients ( $\mu=2,17$  ;  $\sigma=1,50$ );
- Techniques de vente et de négociation ( $\mu=1,83$  ;  $\sigma=1,53$ ).

On note une dispersion plus importante des valeurs sur ces deux derniers points nécessitant des compétences commerciales pures : les chargés de clientèle qui ont suivi des études dans des filières dédiées au commerce sont plus compétentes sur ces aspects et se sont moins sentis en difficulté que le reste des équipes provenant de cursus différents.

Chacune des personnes interrogées a dû décrire le déroulement de son parcours d'intégration à l'entreprise. Celui-ci a pu varier selon les époques et selon les différentes trajectoires de carrière des uns et des autres mais on retrouve une trame commune comprenant les éléments suivants :

- Formalités administratives ;
- Présentation du groupe, des filiales, des services supports administratifs ;
- Fonctionnement de la logistique d'une agence de répartition et flux inter-agences ;
- Présentation des contrats commerciaux et des partenariats ;
- Utilisation des outils informatiques internes : Minos (logiciel d'exploitation agence) et CRM (logiciel de gestion de la relation client) ;
- Accompagnement et suivi d'autres commerciaux sur le terrain.

Les cinq premiers points ci-dessus font l'objet d'une semaine de formation au siège de l'entreprise à l'agence de Saint-Brieuc. Dans la foulée, suivant les besoins et l'expérience de chacun, une à trois semaines sont consacrées à l'apprentissage du métier sur le terrain en assistant aux visites d'autres chargés de clientèle.

La formation initiale ne propose pas de cours théoriques sur les techniques de vente ou de négociation. Il est difficile pour des profils initialement non commerciaux d'avoir le bon comportement en clientèle, de s'adapter correctement aux diverses situations. Le besoin d'être formé sur ces aspects est souvent revenu chez les chargés de clientèle n'ayant pas suivi d'études commerciales.

En ce qui concerne les éventuels problèmes rencontrés à leur entrée en fonction, les commerciaux et directeurs d'agence ont été chargés d'évaluer le degré de difficulté ressenti face aux éléments suivants (valeurs moyennes sur une échelle de 0 à 5) :

- Fonctionnement interne de l'entreprise ( $\mu=1,61$  ;  $\sigma=1,59$ );
- Connaissance des différentes offres et services ( $\mu=1,91$  ;  $\sigma=1,65$ );
- Connaissance des divers partenariats commerciaux ( $\mu=2,13$  ;  $\sigma=1,36$ );
- Proposition commerciale et gestion des remises ( $\mu=2,09$  ;  $\sigma=1,59$ );
- Aspects comptables et financiers ( $\mu=2,17$  ;  $\sigma=1,40$ );
- Gestion et organisation officinale ( $\mu=1,70$  ;  $\sigma=1,46$ );
- Gestion de la relation client, d'éventuels clients difficiles à appréhender ou de situations conflictuelles ( $\mu=2,09$  ;  $\sigma=1,47$ ).

L'analyse globale des réponses ne permet pas de dégager de tendance particulière sur l'ensemble des éléments étudiés. Les niveaux de difficulté ressentis sont relativement bas et assez homogènes: les valeurs moyennes obtenues pour chacun des points analysés sont inférieures à la moyenne et assez proches les unes des autres. Ce résultat conforte dans l'idée que le parcours d'intégration des nouveaux entrants, qui aborde notamment les 5 premiers points listés ci-dessus, est adapté pour se lancer dans le métier.

Sur la question libre concernant les suggestions d'améliorations à apporter dans la formation initiale et l'intégration à l'entreprise les idées récurrentes sont les suivantes :

- Elaborer un test de connaissances commerciales afin de déterminer plus précisément les besoins de formation des nouveaux entrants ;

- Construire un parcours personnalisé adapté à l'expérience et aux connaissances de chacun : profil d'études et expériences professionnelles antérieures ;

- Former spécifiquement aux techniques de vente, de communication, à l'identification des besoins des clients ;

- Encadrer plus étroitement les nouveaux entrants, débriefe hebdomadaire du suivi clientèle en appel visio avec un commercial sénior référent. Le même mode opératoire pourrait être mis en œuvre à la demande pour des commerciaux plus expérimentés faisant face à des situations compliquées voire même systématisé pour le suivi des clients difficiles ;

- Scinder la formation initiale en deux parties afin de ne pas noyer le nouvel entrant dans un excès d'informations au risque de perdre une partie des bénéfices attendus. N'aborder que les points essentiels de manière plus approfondie dans un premier temps et faire un second passage au siège trois mois plus tard afin de consolider les acquis et d'aborder les éléments de formation qui auraient été laissés de côté initialement ;

- Elaboration d'un livret ou autre support interactif (qui présenterait l'avantage de pouvoir être régulièrement mis à jour) à mettre à disposition des commerciaux intégrant une fiche de poste, les missions, les outils mis à disposition, le rôle des différents services et filiales de l'entreprise, les partenariats commerciaux, les personnes référentes en interne à qui s'adresser en cas de soucis dans un domaine particulier ;

- Insister sur la formation à l'utilisation de Minos le logiciel d'exploitation interne des agences de répartition ainsi que sur l'utilisation de la CRM (outil de gestion de la relation client) et le suivi des données et indicateurs qu'elle intègre afin d'optimiser la relation commerciale et ses retombées économiques ;

- Formation sur les aspects comptables tant sur le versant agence de répartition que sur le côté officinal afin de mieux comprendre les situations spécifiques de chaque client et de pouvoir les épauler dans leur gestion.

*b) Besoins recensés chez les commerciaux en termes de formation continue*

Les équipes commerciales ont été interrogées afin de cerner leur besoin et leur degré d'intérêt quant à l'offre de formation continue autour des thèmes suivants (notes moyennes obtenues sur une échelle de 0 à 5):

- Montages financiers et différents types de sociétés pour l'exercice officinal ( $\mu=3,74$  ;  $\sigma=1,48$ );
- Marges et politiques de prix à l'officine ( $\mu=3,61$  ;  $\sigma=1,41$ );
- Actualité et développement officinal ( $\mu=3,52$  ;  $\sigma=1,31$ );
- Comptabilité et bilan de l'officine ( $\mu=3,39$  ;  $\sigma=1,37$ );
- Techniques de négociation ( $\mu=3,26$  ;  $\sigma=1,74$ );
- Réponses aux objections des clients ( $\mu=3,26$  ;  $\sigma=1,66$ );
- Conditions commerciales et remises ( $\mu=3,17$  ;  $\sigma=1,47$ );
- Utilisation des logiciels de gestion officinales ( $\mu=3,04$  ;  $\sigma=1,92$ );
- Gestion des situations délicates et typologies de clients difficiles ( $\mu=2,83$  ;  $\sigma=1,67$ );
- Motivations de consommation des clients ( $\mu=2,74$  ;  $\sigma=1,94$ );
- Gestion des flux d'achats produits à l'officine ( $\mu=2,48$  ;  $\sigma=1,50$ );
- Connaissance des produits pharmaceutiques et obligations légales associées ( $\mu=2,13$  ;  $\sigma=1,79$ );
- Qualité et bonnes pratiques de distribution des médicaments ( $\mu=1,91$  ;  $\sigma=1,50$ ).

En ne retenant que les domaines pour lesquels le besoin en complément de formation semble le plus important soit l'ensemble des scores moyens obtenus supérieurs à 3/5 on retrouve les deux grandes thématiques déjà abordées dans la sous-partie précédente que sont les techniques de ventes et de négociation en clientèle ainsi que les aspects comptables et financiers relatifs à l'officine. Il apparaît d'autres besoins autour de la gestion de l'officine et de la veille de l'actualité du secteur.

Dans une question à réponse libre visant à déceler d'autres besoins éventuels en termes de formation nous retenons les éléments suivants : complément de formation à

l'utilisation d'Excel et de Powerpoint afin d'extraire des données et de les présenter efficacement en clientèle, formation en merchandising et en management pour aider certains clients sur ces aspects, veille de la concurrence afin de connaître leurs offres, leurs pratiques commerciales, identifier leurs forces et leurs faiblesses (analyse SWOT).

*c) Retour des commerciaux sur la mise en place éventuelle de visites de suivi en binôme*

Cette possibilité d'effectuer des visites commerciales en binôme s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des effectifs. Elle devrait permettre au commercial d'avoir un regard critique sur la manière dont il gère son rendez-vous en clientèle. Cette démarche est déjà pratiquée isolément, notamment au sein de l'agence de Rennes.

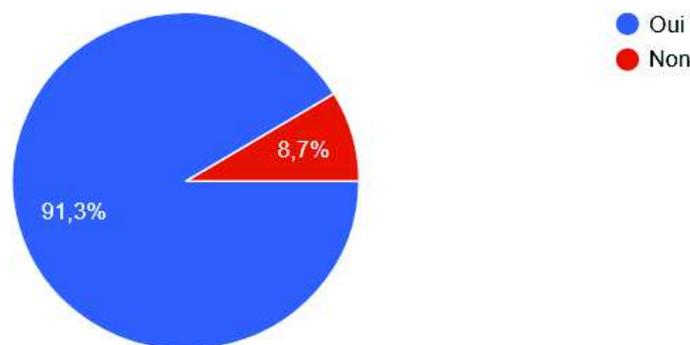


Figure 8 : Question aux commerciaux : « Pensez-vous qu'un suivi commercial périodique sur le terrain pourrait vous être profitable (démarche de qualité, d'amélioration continue, aide ponctuelle...) ? »

Ainsi, plus de 90% des commerciaux interrogés se déclarent favorables à la mise en place systématique de ces visites en binôme. Selon eux cette démarche devrait prendre la forme d'une demi-journée passée en rendez-vous client, en prévoyant deux à trois rendez-vous et en prenant soin de sélectionner des situations susceptibles de mettre le chargé de clientèle en difficulté afin de constituer une bonne base de travail pour cette démarche d'évaluation et d'amélioration continue. Les chargés de clientèle pensent que les personnes les plus à même d'assurer ce genre de visites de suivi en binôme sont, en interne, le directeur

commercial ou un commercial expérimenté d'une autre agence et, en externe, un intervenant reconnu pour son expertise et sa pédagogie dans le domaine de la visite commerciale et du suivi client.

Suite aux visites en clientèle la fin de journée serait consacrée à faire un bilan des diverses situations rencontrées. Selon l'enquête menée auprès des équipes il faudrait mettre en place un système de fiches de suivi post-visite à remplir à la fois par le commercial et l'examineur. Plus de 80% des effectifs se déclarent favorables à cette mesure. Il faut élaborer une grille d'évaluation, mettre en avant les points à retravailler et conserver l'ensemble des bilans afin de constater les évolutions et progrès d'une fois sur l'autre. Des formations spécifiques pourraient être proposées afin de travailler sur d'éventuelles lacunes identifiées.

La fréquence optimale pour effectuer ce type de visite en duo semble être de l'ordre de deux fois par an. Ce travail doit s'effectuer dans la bienveillance et le respect mutuel afin d'être motivant et constructif.

#### *d) Ateliers de travail commerciaux sur la mise en situation en rendez-vous client*

Toujours dans une démarche de progression et de formation continue, les chargés de clientèle ont été interrogés sur la possibilité d'organiser des réunions des équipes commerciales afin de réfléchir aux problématiques rencontrées en clientèle, à la manière de présenter les offres et services ou encore de faire des exercices de mise en situation sous forme de jeux de rôles vendeurs-clients. Des ateliers de ce type ont déjà été mis en œuvre ponctuellement à l'occasion de réunions des équipes commerciales. Il s'agirait donc de donner un cadre et de systématiser cette démarche afin d'en tirer le meilleur profit.

Les chargés de clientèle ont montré un réel intérêt pour ces ateliers de travail dans la mesure où plus de 60% des effectifs ont attribué une note de 4 /5 (21,7%) ou de 5/5 (39,1%) à la question concernée. Pour encadrer cette réunion 78,3% des votants voudraient voir intervenir un expert extérieur à l'entreprise. En second lieu, l'option d'une supervision par le

directeur commercial remporte 52,2% des suffrages. D'après 86,9% des personnes interrogées, ces ateliers devraient se tenir une à deux fois par an.

Cet exercice aurait l'avantage de permettre à l'ensemble des équipes de réfléchir à la manière d'aborder certains sujets ainsi que de simuler des situations délicates susceptibles d'être rencontrées en clientèle. Il pourrait s'en dégager un consensus sur la manière de présenter l'offre commerciale, les nouveaux partenariats, traiter les diverses problématiques... Cette démarche serait également profitable à l'harmonisation des discours tenus par les chargés de clientèle lors de leurs rendez-vous.

Les ateliers de mise en pratique type jeux de rôle vendeur-client pourraient bénéficier du regard et des critiques constructives des protagonistes et des observateurs. Ainsi l'ensemble des commerciaux pourraient progresser et tirer profit de cette démarche de mise en situation : chacun peut s'interroger sur la manière dont il aurait procédé, identifier certains éléments perfectibles et s'inspirer de la manière dont agissent les autres ou de leurs idées.

#### *e) Éléments de questionnaire relatifs à l'étude de la visite commerciale CERP Bretagne Atlantique*

Les commerciaux ont été interrogés sur l'organisation, la préparation et le déroulement de leurs visites en clientèle. Pour planifier leurs visites, la majorité des membres des équipes (82,6%) utilisent l'agenda électronique intégré au logiciel de gestion de la relation client (CRM). Chaque chargé de clientèle a décrit la situation de son secteur, le nombre de clients potentiels, le nombre d'officines effectivement desservies, combien parmi celles-ci de clients en tant que répartiteur principal ou en tant que numéro 2, la répartition du suivi client entre les différents membres de l'agence.

Afin d'évaluer la présence des équipes commerciales sur le terrain et l'impact potentiel des visites en clientèle il est apparu nécessaire de s'intéresser au nombre de visites effectuées ainsi qu'à la proportion de visites de conquête. En moyenne l'ensemble des chargés de clientèle et des directeurs d'agence estiment qu'ils effectuent neuf à dix visites commerciales chaque semaine. Ce chiffre semble dans la norme si l'on considère que l'effectif des personnes

interrogées est constitué pour moitié de directeurs d'agence et que ces derniers ont d'autres missions liées à la gestion de l'exploitation.

Concernant les visites de conquête, cet ensemble regroupe trois des typologies de visites décrites dans la première partie de ce mémoire :

- Les visites de prospection ;
- Les visites de succession ;
- Les visites ayant pour objectif de passer du statut de répartiteur « numéro 2 » à celui de « numéro 1 ».

Ces visites sont cruciales dans la mesure où ce sont les plus à même de faire augmenter les volumes de vente et le chiffre d'affaires répartition. Les commerciaux déclarent faire 9 à 10 visites de conquête par mois. En calculant le ratio on constate que les visites de conquête représentent 20 à 25% du total des visites.

Une partie du questionnaire a été consacrée à l'étude de la planification et de la préparation des rendez-vous en clientèle. En ce qui concerne l'annonce de l'objectif de leur visite lors de la prise de rendez-vous, les commerciaux sont assez explicites sur ce point, la note moyenne relevée étant de 3,48/5. En revanche la démarche d'annoncer au client le temps à prévoir pour le rendez-vous n'est pas communément pratiquée ( $\mu=2,35/5$ ). En pratique il est assez difficile de prévoir la durée nécessaire lors des visites en clientèle, celle-ci est très variable en fonction des questions et problématiques abordées, les terrains d'entente sont parfois difficiles à trouver. La typologie de client et les impératifs éventuels liés aux patients et à l'emploi du temps des titulaires peuvent impacter considérablement la durée des rendez-vous. Il serait quand-même profitable de prévenir le titulaire du temps à prévoir à priori, même si on s'en écarte ensuite un peu, cette démarche encouragerait peut-être les officinaux à s'organiser pour se libérer le temps nécessaire et ainsi mieux se concentrer sur le déroulement et le contenu de l'entretien. Dans cette même optique il serait profitable de sécuriser la date et l'heure des rendez-vous par message ou par appel téléphonique 24 à 48h au préalable, la grande majorité des commerciaux ont déclaré ne pas effectuer cette

démarche. Un rappel pourrait probablement être généré et envoyé automatiquement au client par le logiciel de suivi de la relation client.

L'ensemble des commerciaux, lors la préparation de leurs visites, relisent le contenu des rendez-vous précédents, évaluent si les actions décidées ont effectivement été mises en place, cherchent dans le logiciel de gestion de la relation client (CRM) des traces de réclamations éventuelles auprès des différents services de support commerciaux et s'assurent de la bonne santé financière de l'officine visitée. L'ensemble des questions dédiées à ces différents aspects ont généré des notes supérieures à 4/5.

Concernant la préparation et l'anticipation du déroulement des visites, les commerciaux affirment déterminer, préalablement aux rendez-vous en clientèle, 1 à 2 objectifs principaux ( $\mu=1,70$ ) et autant d'objectifs secondaires ( $\mu=1,52$ ). Globalement les chargés de clientèle passent bien en revue l'ensemble des arguments venant appuyer leur discours ( $\mu=3,57/5$ ), ils font la démarche de réfléchir aux éventuelles objections des clients ( $\mu=3,83/5$ ) et à la manière d'y répondre ( $\mu=3,87/5$ ).

Le temps consacré par les chargés de clientèle à la préparation de leurs visites varie suivant les objectifs et les enjeux. Ainsi les temps moyens que les commerciaux déclarent investir pour la préparation des diverses typologies de visites sont les suivants :

- Visite de routine, suivi « client numéro 1 » : 17 minutes ;
- Visite programmée suite à des difficultés financières du client : 28 minutes ;
- Démarchage d'un « client numéro 2 » pour devenir son principal prestataire répartition : 33 minutes ;
- Visite de prospection ou de succession : 38 minutes ;
- Défense d'un marché menacé par un grossiste concurrent : 42 minutes.

Les temps de préparation rapportés par les chargés de clientèle semblent assez adaptés aux difficultés générées et au niveau d'anticipation requis par ces diverses situations.

Pendant les visites en clientèle l'interaction avec le client peut parfois poser problème et mettre le chargé de clientèle en difficulté. Après avoir recensé les situations possibles, les commerciaux ont été interrogés afin d'identifier les cas jugés comme plus complexes :

- Client fermé qui fuit l'échange ( $\mu=2,87/5$ ) ;
- Conflit avec le client ( $\mu=2,70/5$ ) ;
- Client distrait ou dispersé ayant tendance à s'éloigner du sujet ( $\mu=2,61/5$ ) ;
- Client comprenant mal certains aspects comptables ou financiers ( $\mu=2,04/5$ ) ;
- Client qui a tendance à prendre le lead sur le déroulement de l'entretien ( $\mu=1,74/5$ ).

Les trois premières situations semblent poser plus de difficultés et pourraient faire l'objet d'exercices spécifiques ou d'une réflexion de groupe à l'occasion d'ateliers de travail des équipes commerciales.

Le degré d'intérêt et la motivation des équipes commerciales face aux différentes typologies de rendez-vous en clientèle a également fait l'objet d'une question ciblée dans cette étude. Les commerciaux semblent assez impliqués dans l'ensemble des situations étudiées. Seul le cas des rendez-vous programmés en raison de difficultés financières ou de défaut de paiement des clients est un peu en recul sur le reste avec un degré d'intérêt évalué à 2,73/5. Ce résultat s'explique certainement par l'inconfort lié à cette situation et par une forme d'empathie à l'égard du client et partenaire titulaire d'officine qui fait souvent face à des difficultés économiques importantes. Les visites de suivi commercial des « clients numéro 1 » voient leur intérêt évalué à 3,7/5. Les suivis clients visant à acquérir un nouveau marché ou à défendre un partenariat menacé par la concurrence sont celles qui génèrent le plus d'intérêt avec des scores moyens au-dessus de 4/5.

Hormis les situations de défaut de paiement, le degré de motivation des équipes semble corrélé aux enjeux des visites et aux retombées économiques qui en découlent. Il faut tout de même bien prêter attention au suivi des clients en difficultés économiques et à anticiper ou prévenir ces situations dans la mesure où les impayés génèrent des pertes d'exploitation importantes à l'échelle d'une agence de répartition.

En ce qui concerne les aspects techniques de la relation commerciale et les différents éléments susceptibles d'être traités au cours des rendez-vous, les chargés de clientèle déclarent avoir une bonne maîtrise des éléments suivants :

- Présentation des offres et services CERP Bretagne Atlantique ( $\mu=4/5$ ) ;
- Analyse de l'offre concurrente ( $\mu=3,52/5$ ) ;
- Réponse à l'offre concurrente ( $\mu=3,92/5$ ) ;
- Gestion des remises commerciales ( $\mu=4,04/5$ ) ;
- Analyse des relevés et factures client ( $\mu=4,26/5$ ) ;
- Connaissance du fonctionnement du versant exploitation d'une agence de répartition et répercussions éventuelles sur les clients ( $\mu=4,17/5$ ) ;
- Aide à la gestion officinale ( $\mu=3,26/5$ ) ;
- Produits manquants, contingentés et dotation ( $\mu=3,61/5$ ).

Un seul des points étudiés semble mettre les chargés de clientèle en défaut, il s'agit des aspects comptables et de l'analyse des chiffres du bilan relatifs à l'officine. Cette lacune avait déjà été mise en évidence dans la partie dédiée à l'analyse des besoins des commerciaux en termes de formation continue. Il y a une réelle demande des équipes à ce niveau, les chargés de clientèle déclarent qu'ils apprécieraient pouvoir mieux épauler les titulaires officinaux et que cette compétence serait une réelle valeur ajoutée aux services de suivi client.

Dernier élément étudié: les attitudes adoptées par les équipes sur le plan des remises commerciales et de la négociation avec les clients.

Une première question visait à savoir si, dans le cadre de la signature annuelle de renouvellement des accords commerciaux d'un client et en l'absence de menace de la concurrence, les chargés de clientèle tentaient ou non de diminuer les remises accordées. Les commerciaux déclarent s'inscrire assez peu dans cette démarche, dans la mesure où le score moyen obtenu pour cette question est de ( $\mu=2,65/5$ ). La question est assez sensible dans la mesure où cet accord ne se fait pas au bénéfice des deux parties, du moins sur les aspects financiers. Néanmoins, dans le contexte économique morose que traverse la répartition pharmaceutique les petites marges commerciales complémentaires dégagées par ces nouvelles négociations peuvent, si elles se multiplient, avoir un impact conséquent sur les résultats d'exploitation d'une agence. Il faut que, dans la perception de la situation par le pharmacien d'officine, le service prodigué et le suivi client compensent les petites pertes

économiques. Il est difficile de se prononcer sur l'attitude à avoir face à cette question de la réévaluation des remises commerciales. C'est un sujet délicat sur lequel les commerciaux, qui évoluent sur le terrain et connaissent chaque situation particulière, sont les plus à même d'évaluer les actions envisageables. L'aspect de la négociation des remises devrait néanmoins faire l'objet d'un travail ciblé à l'occasion d'un travail de groupe des équipes commerciales afin de permettre aux chargés de clientèle de mieux gérer ce sujet particulier et de tirer profit de l'expérience de chacun. L'angle d'attaque et la manière d'aborder ce thème sont déterminants. Sur ce point, les profils issus de formation pharmaceutique ont certainement un besoin plus important et beaucoup d'enseignements à tirer en s'appuyant sur les membres des équipes ayant suivi des formations purement commerciales.

Une autre question portait sur la manière dont était traitée une demande de remise commerciale par le client dans un contexte de signature d'un partenariat générant plus de chiffre d'affaires pour l'entreprise. Les réponses proposées et les résultats obtenus sont les suivants (il était possible de cocher plusieurs des réponses, résultats rendus en pourcentage des personnes interrogées) :

- Vous cherchez à éviter de céder la remise demandée : 47,8% ;
- Vous cherchez un compromis entre la demande du client et ses conditions actuelles : 82,6% ;
- Vous accordez la remise demandée car celle-ci reste dans le domaine du raisonnable : 21,7% ;
- Vous accordez une remise parfois plus élevée car vous souhaitez continuer à développer la relation commerciale et fidéliser le client : 4,3%.

Les résultats obtenus apparaissent assez positifs dans la mesure où les réponses se concentrent essentiellement sur les deux premières propositions. Les équipes font donc bien la démarche d'entrer en négociation afin de défendre les intérêts économiques de l'entreprise.

Autre situation particulière sur laquelle s'est penchée cette enquête, le cas d'un client menacé par la concurrence avec une offre commerciale à priori plus avantageuse. De la même

manière plusieurs réponses pouvaient être sélectionnées et les résultats obtenus sont les suivants :

- Alignement sur l'offre concurrente dans la mesure où les conditions proposées restent rentables pour l'entreprise : 30,4% ;
- Contre-offre plus favorable au client : 4,3% ;
- Contre-proposition à la recherche d'un compromis sur les remises et en proposant au client des facilités de paiement : 65,2% ;
- Argumentaire sur la satisfaction client, les services, avantages et prestations prodigués afin de diminuer la remise demandée : 95,7% ;
- Refus de s'aligner sur l'offre concurrente en argumentant sur le fait que les engagements ne seront probablement pas tenus : 47,8% ;
- Argumentaire pour expliciter au client les raisons du refus de sa demande et s'exposer au risque de le voir partir à la concurrence : 17,4%.

Dans ce cas, à nouveau, les chargés de clientèle font bien la démarche d'entrer en négociation pour garder le client en ne cédant que peu de remises afin de protéger les intérêts économiques de l'entreprise. Le refus pur et simple de la demande du client, même si l'argumentation vient l'appuyer correctement, recueille un pourcentage de réponse assez bas. Cette option doit probablement être évitée car, si toutefois le client ne part pas à la concurrence, la relation commerciale risque de se trouver détériorée. L'argumentation sur le fait que le concurrent ne pourra pas tenir ses engagements pourrait au contraire être plus utilisée. Il faudrait pour cela pouvoir s'appuyer sur une meilleure connaissance des offres et des pratiques des autres répartiteurs, être capable de mettre en avant les inconvénients ou les faiblesses de celles-ci. Il y a une réelle demande des équipes commerciales pour travailler sur ce point et tenter d'en tirer avantage.

## II Les entretiens semi-directifs

### 1) Définition

Pour compléter notre travail d'analyse nous avons fait le choix de mettre en place des entretiens semi-directifs. Il s'agit ici d'une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour d'une liste de thèmes préalablement définis. Afin d'obtenir un maximum d'informations, il faut laisser à l'interviewé une certaine liberté dans sa parole et son cheminement de pensée. Les thématiques sont, dans un premier temps, abordées de façon assez large et on laisse la personne interrogée orienter son propos, quitte à devoir recentrer l'échange si elle s'écarte trop du champ d'investigation ou à demander de préciser ou de reformuler certaines idées.

Cette méthode permet une collecte d'informations variées et approfondies telles que des faits, des opinions (on a dans ce cas un type de réponse plus subjectif, plus soumis à interprétation), des analyses ou encore des propositions. En revanche les entretiens semi-directifs permettent difficilement de tirer des conclusions si on les prend de façon isolée. Il vaut mieux les utiliser parallèlement aux autres techniques d'analyse afin de compléter ou d'étoffer les informations recueillies. Ces entretiens viendront donc en complément des démarches entreprises précédemment.

### 2) Méthode

Nous avons pris le parti d'effectuer ces entretiens semi-directifs parallèlement à une série de visites commerciales sur les Agences périphériques de Saint-Brieuc que sont Rennes, Dinan, Morlaix et Brest. La liste des thèmes à aborder est assez similaire à ceux du questionnaire Google Forms :

- Avant la visite :
  - Echanger avec le commercial sur le client ;
  - Historique de leur relation commerciale ;
  - La préparation de sa visite, ses objectifs ;

- Eventuelles anticipations sur le déroulement de la visite dans la mesure où le commercial connaît bien le client.
- Après la visite :
  - Est-il satisfait du contenu de l'entretien ;
  - A-t-il atteint ses objectifs, obtenu les réponses souhaitées ;
  - Est-il parvenu à traiter les objections ;
  - Approfondir certains points précis ou subtilités, pourquoi a-t-il répondu ou réagi de telle manière face à une situation particulière.

### 3) Résultats

Cette dernière phase du travail d'analyse aura été l'opportunité de se rendre sur le terrain et d'observer le déroulement des visites commerciales à la lumière des connaissances acquises et des informations recueillies tout au long de ce stage. En pratique, la relation client est un équilibre complexe entre les intérêts des deux parties, leurs attentes, leurs caractères respectifs. Cette démarche a également été l'occasion de revoir une partie des contrats et offres commerciales proposés par la CERP Bretagne Atlantique et de constater la manière dont ils sont présentés aux clients.

L'observation des visites aura également permis de constater des différences dans la manière dont travaillent les chargés de clientèle, tant sur leur gestion du relationnel que sur leur façon de présenter le panel d'offres et de services. Ces différences semblent principalement imputables à trois paramètres que sont l'expérience, la personnalité et la qualité du relationnel. Elles peuvent également être liées à l'hétérogénéité des cursus d'études secondaires ainsi qu'à une importante liberté d'action laissée par la hiérarchie dans la mesure où les résultats sont à la hauteur des attentes.

En ce qui concerne les axes de travail possibles pour contribuer à harmoniser et améliorer la visite commerciale CERP Bretagne Atlantique les besoins exprimés et les idées retenues sont proches de ce qui avait été mis en évidence par l'analyse du questionnaire soumis aux équipes commerciales. On retrouve les idées et suggestions suivantes :

restructurer et étoffer l'offre de formation, mieux communiquer sur les nouvelles offres, bénéficier d'un suivi périodique sur le terrain et bénéficier de formations qui prendraient la forme d'ateliers pratiques encadrés par un expert dans le domaine commercial.

## Partie III : Préconisations et développement d'outils

---

Cette dernière partie consistera à reprendre et développer les idées et axes d'évolution potentiels qui sont apparus comme les plus pertinents dans l'optique d'harmoniser et d'optimiser la visite commerciale en répartition pharmaceutique. Nous en tirerons un certain nombre de recommandations qui pourraient s'avérer utiles dans cette optique.

Les différents axes d'évolutions à envisager s'articulent autour des grandes thématiques suivantes :

- Formation à l'intégration dans l'entreprise et offre de formation continue ;
- Communication en interne concernant la politique et l'offre commerciale ;
- Suivi et encadrement des commerciaux sur le terrain et sur la base d'indicateurs chiffrés ;
- Outils matériels, informatiques et autres supports de présentation appuyant les commerciaux dans leur travail.

### I. Formation des commerciaux

#### 1) Formation à l'intégration de l'entreprise

En ce qui concerne le parcours de formation en interne des nouveaux arrivants, il doit être suffisamment étoffé et complet. Toutefois, il faudra prendre en considération le fait qu'un excès d'informations peut finalement nuire à un apprentissage optimal.

En revanche, sur ce sujet, les commerciaux ont dénoncé une trop grande quantité d'informations, qui nuit finalement à un apprentissage optimal.

- ⇒ **Recommandation numéro 1** : Restructurer la formation des commerciaux à leur intégration dans l'entreprise. La scinder en deux afin de permettre au nouvel arrivant de mieux assimiler les informations essentielles.

## 2) Offre de formation continue

Les commerciaux semblent particulièrement intéressés à l'idée de pouvoir bénéficier de formations dans les domaines suivants :

- Techniques de vente et de négociation, traitement des objections ;
- Négociation, conditions commerciales et remises ;
- Aspects comptables, administratifs et financiers de l'officine ;
- Actualité et développement officinal, veille du secteur ;
- Marges et politique de prix à l'officine.

En ce qui concerne les trois derniers points développés ci-dessus, tous tournent autour d'une thématique large qu'est l'accompagnement des officinaux. Or, sauf ouverture du marché dans les prochaines années, l'accompagnement est le futur de la répartition, c'est un service à forte valeur ajoutée. La qualité des conseils et du suivi prodigués aux clients permettront de pérenniser la relation commerciale.

⇒ Recommandation numéro 2 : Etoffer l'offre de formation en interne, quitte à faire intervenir des spécialistes du domaine étudié. Aborder des thèmes qui permettent aux commerciaux de conseiller efficacement les officinaux dans leurs difficultés quotidiennes.

## II. Mise en place et présentation de l'Offre

### 1) Gestion en interne de la mise en place des offres commerciales

Il apparaît nécessaire de mieux transmettre aux équipes commerciales les informations nécessaires quant à la mise en place des nouvelles opérations promotionnelles ainsi qu'au sujet des offres sur lesquelles ils devraient prioriser dans la mesure où elles seraient plus rémunératrices pour l'entreprise.

Il serait judicieux de mettre en place un système d'email ou une newsletter à parution hebdomadaire ou mensuelle afin d'informer au plus tôt les équipes de la rotation des offres commerciales.

- ⇒ Recommandation numéro 3 : Créer du lien entre les différents services et les personnes impliquées dans la mise en place des offres commerciales afin que celles-ci entrent en vigueur au plus vite. Améliorer la communication vers les commerciaux afin de les informer à propos des nouvelles offres et des dates de disponibilité des produits.

## 2) Supports communs de présentation en clientèle

En ce qui concerne les moyens matériels et informatiques mis à leur disposition, certains des chargés de clientèle ont exprimé le souhait d'avoir des supports de présentation communs.

Ce support de présentation pourrait être élaboré en collaboration entre les services commerciaux et marketing en s'appuyant également sur les retours d'expérience des chargés de clientèle. Il prendrait vraisemblablement la forme d'un document PowerPoint qui devrait permettre de constituer un discours homogène et d'insister sur les points essentiels ou différenciant vis-à-vis de l'offre concurrente. Bénéficier d'un support de présentation de qualité est essentiel pour insister sur le professionnalisme et véhiculer une bonne image de l'entreprise. Les chargés de clientèle et leur présentation des offres et services constituent la vitrine de l'entreprise. Une présentation réussie constitue déjà un grand pas vers de développement d'un partenariat commercial.

Le logiciel Prezi offre des avantages similaires à ceux de Powerpoint et pourrait être une bonne alternative car il véhicule une image plus moderne et les présentations sont plus interactives. En revanche l'élaboration d'un support de présentation Prezi complet et esthétique sera plus difficile à réaliser.

- ⇒ Recommandation numéro 4 : Construire un document unique et complet de présentation visuelle en clientèle de l'offre répartition.

### III. Suivi et accompagnement des commerciaux

#### 1) Chiffres et indicateurs de suivi de la performance commerciale

De toute évidence ce type de suivi est déjà en place dans l'entreprise mais les commerciaux ont émis le souhait de disposer de plus d'indicateurs. Ils aimeraient bénéficier d'une interface ergonomique pour pouvoir extraire facilement les données en question. De cette manière ils pourraient s'auto-évaluer et voir où ils en sont par rapport à leurs objectifs.

Ce suivi des indicateurs correspond à la notion de KPI (Key Personal Indicators). Il s'agit par exemple de pouvoir suivre en temps réel les chiffres d'affaires et leurs évolutions pour un client donné, pour une agence ou encore pour l'ensemble des clients attribués à un commercial donné. Les résultats hebdomadaires peuvent être comparés aux objectifs fixés ou aux résultats de l'année précédente. On dispose ainsi d'un suivi actualisé et précis des performances économiques et commerciales de l'entreprise.

- ⇒ Recommandation numéro 5 : Permettre aux équipes de mieux suivre leur travail en leur fournissant un ensemble complet d'indicateurs chiffrés actualisés en temps réel et dans une interface ergonomique.

#### 2) Accompagnement et évaluation sur le terrain

Ce sujet a suscité un intérêt particulier et a fait l'objet d'échanges très nourris avec les chargés de clientèle. Il leur serait profitable, dans une démarche d'amélioration continue de leurs prestations, d'effectuer des visites en binôme afin de bénéficier d'un regard extérieur et d'un point de vue critique sur leurs rendez-vous. Le commercial examiné devra préparer au mieux cette journée en prévoyant des rendez-vous potentiellement complexes ou sources de difficultés afin de tirer tout le bénéfice de cette démarche.

Cette pratique est déjà en vigueur sur certaines agences mais il n'y a pas de remontées d'informations en interne des observations effectuées sur le terrain. Les besoins ou lacunes éventuellement identifiés devraient conduire à la mise en place d'actions correctives. Il

apparaît donc nécessaire de donner un cadre précis pour cette démarche de suivi des visites et de le déployer sur l'ensemble des sites de répartition de l'entreprise.

- ⇒ Recommandation numéro 6 : Recadrer et systématiser la pratique des visites en binôme. Mettre en place un système de suivi post-visite efficient afin d'assurer la bonne mise en œuvre des actions correctives.

# Conclusion

---

Dans un contexte économique défavorable, les répartiteurs pharmaceutiques travaillent quotidiennement à répondre aux besoins des pharmaciens d'officine. La crise sanitaire récente aura considérablement impacté la charge de travail et accentué les difficultés économiques des grossistes.

En réponse aux difficultés qu'elles traversent et pour s'adapter aux évolutions de la demande, les entreprises du secteur continuent de se restructurer. Les acteurs travaillent à améliorer leur chaîne de distribution et à optimiser leurs pratiques commerciales. C'est sur ce second point que s'est focalisé ce travail de thèse, les solutions préconisées s'articulent autour de trois grandes thématiques que sont la formation des équipes commerciales, la mise en place et la présentation des offres, ainsi que le suivi et l'accompagnement des chargés de clientèle.

La concurrence est rude, entre les répartiteurs d'une part, avec les autres canaux d'approvisionnement et notamment la vente directe d'autre part. Une visite commerciale efficiente, un suivi client et une offre de services de qualité s'imposent comme autant d'éléments indispensables pour consolider les liens avec les pharmaciens d'officine et permettre aux répartiteurs de pérenniser leur activité.

# Annexes

## Annexe 1 : Questionnaire enquête sur l'activité commerciale CERP Bretagne Atlantique

Rubrique 1 sur 12



### Enquête sur l'activité commerciale Cerp BA

Bonjour,

Je suis actuellement en stage à Saint-Brieuc dans le cadre de ma 6ème année de pharmacie et de mon Master 2 "Distribution Répartition Pharmaceutique". Afin d'accompagner le changement prochain du logiciel de CRM j'ai été chargé de travailler sur un projet visant à faciliter, harmoniser et optimiser le travail des équipes commerciales Cerp BA répartition.

Je me permets donc de vous solliciter via cette enquête qui devrait m'aider à dégager différents axes de travail pour répondre au mieux à mon projet de stage. Il vous faudra bloquer 30 à 45 minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Si vous fermez l'onglet avant de valider l'ensemble des questions le travail effectué sera perdu. Les réponses à ce questionnaire sont anonymes. Merci de ne compléter qu'un formulaire par personne. Si des détails vous reviennent vous avez la possibilité, en ne fermant pas l'onglet, de rééditer votre réponse après l'avoir validée.

La grande majorité des questions sont à caractère obligatoire, si certaines questions rédactionnelles ne vous inspirent pas vous pouvez simplement y mettre un caractère sans signification afin d'accéder à la suite, mais plus vous aurez d'informations à me transmettre plus mon travail aura de chances de porter ses fruits.

Cordialement,

Thomas Delcourt

Rubrique 2 sur 12



### Préambule :

Description (facultative)

Pour commencer j'aimerais savoir combien d'années d'expérience vous avez \*  
en tant que commercial dans la répartition?

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- 3 à 8 ans
- Plus de 8 ans

⋮

Concernant vos études post-bac, êtes vous issue d'une formation initiale commerciale ou pharmaceutique? \*

- Commerciale
- Pharmaceutique
- Autre...

Quelle a été votre expérience professionnelle dans ces domaines avant d'intégrer la CERP BA (précisez la durée et le domaine: labo, officine, autres...)? \*

Réponse courte

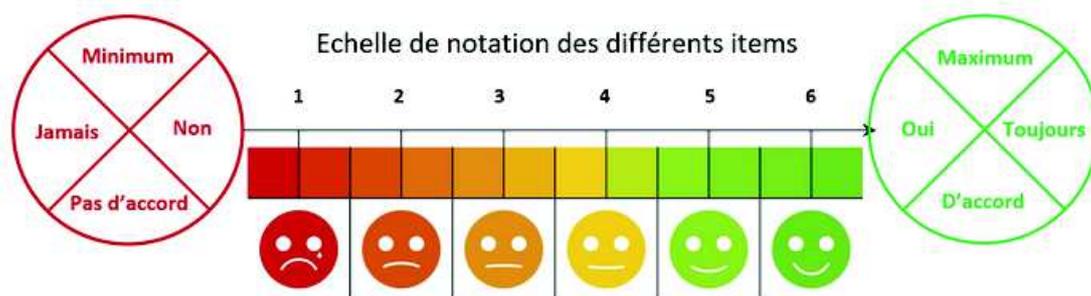
Rubrique 3 sur 12

✕ ⋮

## A prendre en compte pour la suite de cette enquête :

Description (facultative)

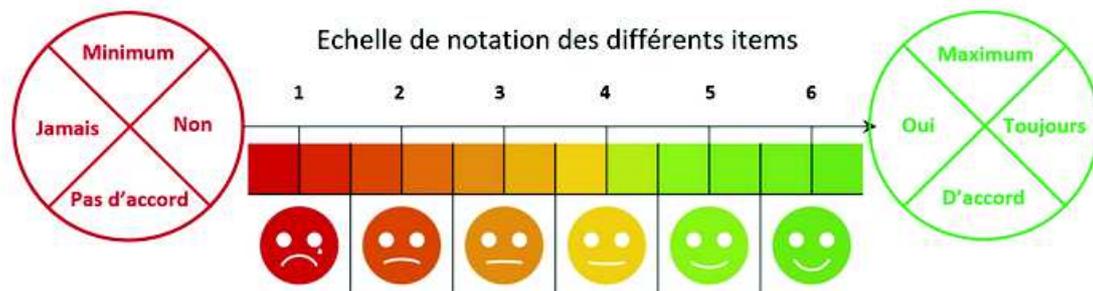
Titre de l'image



## I) Formation initiale et intégration (1/2) :

1) A vos débuts à la CERP BA en tant que commercial, estimez-vous avoir été suffisamment formé dans les domaines suivants ?

Titre de l'image



a) Fonctionnement général de la Cerp BA, articulation entre les différents services et rôles respectifs \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

b) Gestion des outils et logiciels informatiques internes (Minos, CRM etc...) \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

c) Techniques de vente et de négociation \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

d) Identification des attentes des clients et adapter votre discours en fonction de leur caractère et de leurs centres d'intérêt \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

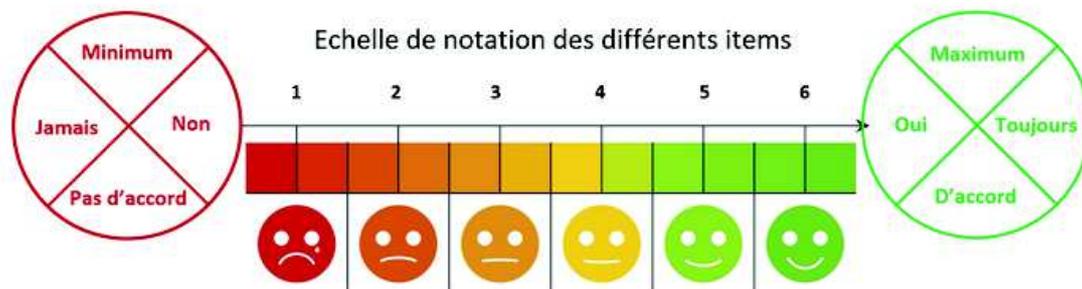
e) Gestion et comptabilité de l'officine \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

## I) Formation initiale et intégration (2/2) :

Description (facultative)

Titre de l'image



2) Pourriez-vous décrire le déroulement de votre parcours d'intégration pour exercer en tant que commercial à la Cerp BA? \*

Réponse longue

3) Le contenu de votre formation initiale était-il adapté pour vous lancer dans vos fonctions de commercial ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

4) Votre formation initiale était-elle assez approfondie pour vous lancer dans vos fonctions de commercial ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

5) Avez-vous des suggestions d'amélioration à apporter en termes de formation et d'intégration à l'entrée dans l'entreprise?

Réponse longue

---

6) A vos débuts, dans quelle mesure les éléments suivants vous ont-ils posé problème ? \*

	1	2	3	4	5	6
a) Fonctionnement interne de la Cerp BA	<input type="radio"/>					
b) Connaissance des différentes offres et services répartition	<input type="radio"/>					
c) Connaissance des divers partenariats commerciaux	<input type="radio"/>					
d) Proposition commerciale et gestion des remises	<input type="radio"/>					
e) Aspects comptables et financiers	<input type="radio"/>					
f) Gestion et organisation des officines	<input type="radio"/>					
g) Gestion de la relation client, d'éventuels clients difficiles à appréhender ou de situations conflictuelles	<input type="radio"/>					

7) Quelles difficultés ou obstacles dans votre travail rencontrez-vous encore à ce jour ? \*

Réponse longue

---

## II) Suivi de formation (1/2) :

1) Souhaiteriez-vous bénéficier de formations complémentaires dans les domaines suivants :

\*

	1	2	3	4	5	6
a) Négociation	<input type="radio"/>					
b) Motivations d'achat (SONCAS)	<input type="radio"/>					
c) Traitement des objections	<input type="radio"/>					
d) Gestion des situations délicates et typologies de clients difficiles	<input type="radio"/>					
e) Conditions commerciales et remises	<input type="radio"/>					
f) Comptabilité et bilan de l'officine	<input type="radio"/>					
g) Les montages financiers et les différents types de sociétés	<input type="radio"/>					
h) Marges et politiques de prix à l'officine	<input type="radio"/>					
i) Orienter au mieux les flux d'achats produits	<input type="radio"/>					
j) Connaissance des produits pharmaceutiques et obligations légales associées	<input type="radio"/>					
k) Utilisation des logiciels clients (Winpharma, LGPI...)	<input type="radio"/>					
l) Actualité et développement officinal	<input type="radio"/>					
m) Qualité et Bonnes Pratiques de Distribution en Gros des médicaments	<input type="radio"/>					

Avez-vous d'autres besoins en termes de formation, oui / non, développez : \*

Réponse longue

## II) Suivi de formation (2/2) :

Description (facultative)

1) Pensez-vous qu'un suivi commercial périodique sur le terrain pourrait vous être profitable (démarche de qualité, d'amélioration continue, aide ponctuelle...) ? \*

- Oui
- Non

2) Qui devrait effectuer ce type de suivi (plusieurs réponses possibles) ? \*

- Un commercial expérimenté d'un autre secteur
- Votre directeur d'agence
- Le directeur commercial
- Un consultant extérieur reconnu pour son expertise dans le domaine
- Autre...

3) Quelle périodicité pour ce suivi ? \*

1. Une fois par an
2. Deux fois par an
3. Trois fois par an
4. Quatre fois par an

4) Est-ce qu'une demi journée comprenant 2 ou 3 rendez-vous en binôme suivie d'une heure de débrief vous semble être une bonne base pour ce suivi ? \*

Oui

Non (Si non développez dans l'encart suivant)

5) Si non, quelle alternative suggérez-vous ?

Réponse longue

---

6) Dans ce contexte, souhaiteriez-vous que soit mis en place un système de suivi et d'évaluation post-visite à remplir par le commercial et l'examineur? \*

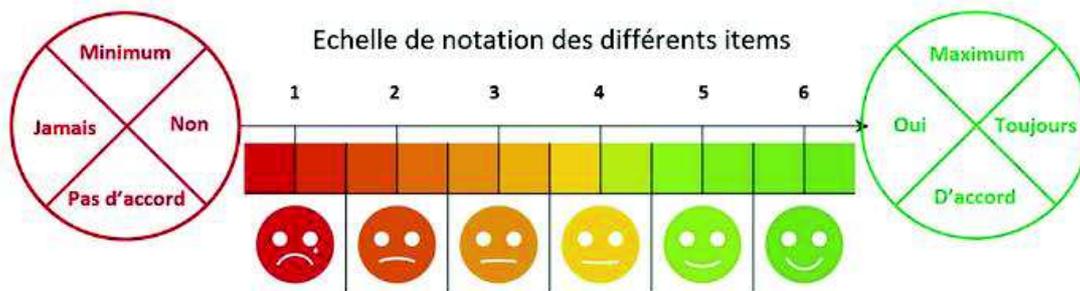
Oui

Non

7) Selon vous quelle forme pourrait prendre ce système de suivi et d'évaluation post-visite afin de contribuer à parfaire le travail des personnes concernées? \*

Réponse longue

---



8) D'autre part, aimeriez vous que la Cerp BA organise des groupes de travail rassemblant les équipes commerciales, afin de vous exercer sur des thèmes particuliers et des mises en situations (jeux de rôles vendeur-client, comment vendre la nouvelle offre Cerp BA...)? \*

1            2            3            4            5            6

○            ○            ○            ○            ○            ○

9) Quel intervenant pour cadrer ce genre de training commercial (plusieurs réponses possibles)? \*

- Le directeur commercial
- Un commercial senior Cerp BA
- Un expert intervenant extérieur
- Autre...

⋮

10) Combien de fois par an devrait se tenir une telle réunion ? \*

1. Une fois par an
2. Deux fois par an
3. Trois fois par an
4. Quatre fois par an

### III) Planification de vos visites :

Description (facultative)

1) Quels outils utilisez vous pour organiser vos visites? \*

- Agenda CRM
- Agenda Outlook
- Programme de rappel automatique intégré à la CRM
- Autre...

2) Structure de votre portefeuille client

Description (facultative)

a) Combien de pharmacies d'officine compte le secteur de votre agence? \*

Réponse courte

---

b) Parmi ces officines combien sont clientes de votre agence? \*

Réponse courte

---

c) Parmi ces officines clientes pour combien d'entre-elles effectuez-vous personnellement le suivi commercial? \*

Réponse courte

---

d) Combien de clients numéro 1 gérez-vous personnellement? \*

Réponse courte

---

e) Combien de clients hors numéro 1 gérez-vous personnellement ? \*

Réponse courte

---

f) Dans la mesure où plusieurs personnes se partagent le travail de suivi commercial de votre agence, comment et sur quels critères vous répartissez-vous l'ensemble des clients? \*

Réponse longue

---

g) Combien de visites par semaine effectuez-vous? \*

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 et plus

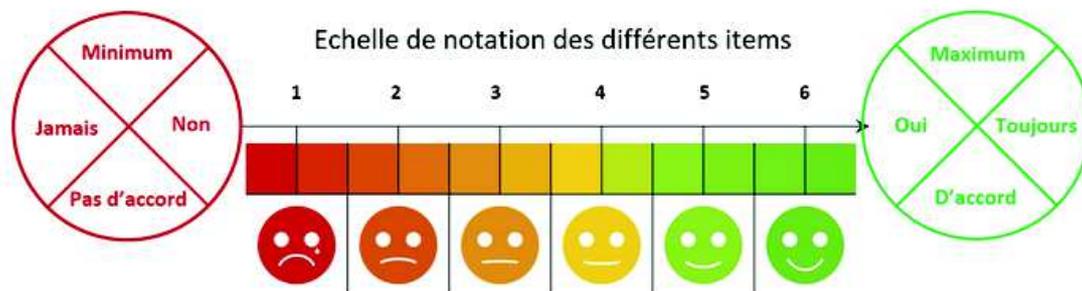
h) Combien de visites faites-vous en moyenne par mois avec pour objectif d'acquérir un nouveau client ou de passer répartiteur numéro 1? \*

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- plus de 30

## IV) Préparation de vos visites :

Description (facultative)

Titre de l'image



1) Lorsque vous convenez d'un rendez-vous, annoncez-vous clairement l'objet de votre visite et la durée d'entretien à prévoir afin de permettre au titulaire de se libérer le temps nécessaire ? \*

	1	2	3	4	5	6
Objet	<input type="radio"/>					
Durée	<input type="radio"/>					

2) Relisez-vous les comptes rendus des visites précédentes et vérifiez-vous si les actions décidées ont été mises en oeuvre ? \*

	1	2	3	4	5	6
Relecture des comptes rendus	<input type="radio"/>					
Vérification de la mise en oeuvre des actions décidées	<input type="radio"/>					

3) Cherchez-vous dans la CRM la trace d'éventuels échanges ou réclamations récents impliquant le client et les différents services Cerp BA ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

4) Dans le cadre d'une prospection ou autre acquisition de nouveau client vous assurez-vous de la santé financière de l'officine ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

5) Détermination des objectifs de visite : en moyenne, pour une visite donnée, combien d'objectifs vous fixez vous ? \*

	0	1	2	3 et plus
Nombre d'objectifs principaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre d'objectifs secondaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Passez-vous en revue vos arguments pour chaque objectif ou chaque prestation proposée ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

7) Cherchez-vous à anticiper les différentes objections ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

8) Réfléchissez-vous à la manière de traiter ces objections ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

9) Sécurisez-vous la date et l'heure de vos rendez-vous par mail ou par téléphone 24 - 48h avant échéance ? \*

- Oui
- Non

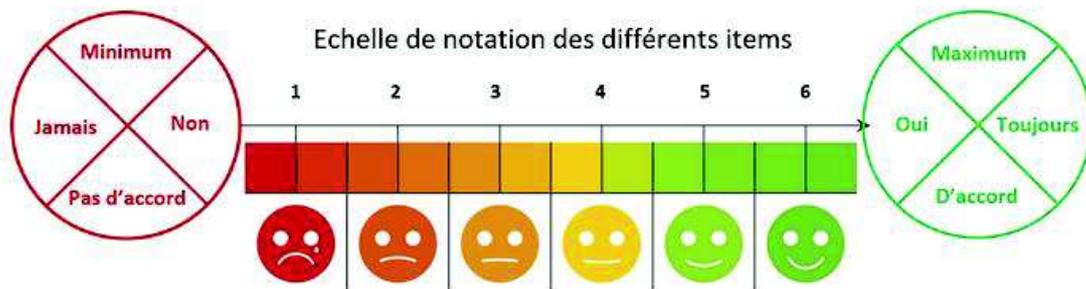
10) Parmi les typologies de visites suivantes, combien de temps consacrez-vous à la préparation de chacune d'entre-elles? \*

	0 - 10 min	10 - 20 min	20 - 40 min	Plus de 40 min
Prospection ou succession	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visite de courtoisie client numéro 1 (services, réclamations etc...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Défense d'un client démarché par la concurrence ou contre-offre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Démarchage client pour passer de répartiteur numéro 2 à numéro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visite programmée pour un défaut de paiement ou autre difficulté financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## V) Pendant vos visites :

Description (facultative)

Titre de l'image



1) Quels sont pour vous les types de situations les plus complexes à prendre en charge? \*

	1	2	3	4	5	6
Conflit avec le client	<input type="radio"/>					
Client fermé qui a tendance à couper court au dialogue	<input type="radio"/>					
Client comprenant mal certains aspects comptables et financiers (bilans, offres, remises...)	<input type="radio"/>					
Client distrait ou dispersé, ayant tendance à vous éloigner du sujet initial	<input type="radio"/>					
Client qui a tendance à prendre le lead sur le déroulé de l'entretien	<input type="radio"/>					

2) Y a-t-il d'autres situations particulières qui peuvent vous poser problème en rendez-vous client? \*

Réponse longue

---

3) Lors de vos visites, quel est votre degré de maîtrise des éléments suivants \*  
:

	1	2	3	4	5	6
Offre et services Cerp BA	<input type="radio"/>					
Analyse de l'offre concurrente	<input type="radio"/>					
Répondre à l'offre concurrente	<input type="radio"/>					
Remises commerciales	<input type="radio"/>					
Relevés et factures	<input type="radio"/>					
Bilan comptable et analyse des chiffres de l'officine	<input type="radio"/>					
Connaissance du fonctionnement de l'exploitation agence et de ses répercussions sur les clients	<input type="radio"/>					
Gestion de l'officine et optimisation des flux achats	<input type="radio"/>					
Manquants, contingentés et dotations	<input type="radio"/>					

4) Etes-vous à l'aise pour aborder et traiter des sujets potentiellement conflictuels? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

5) Quel est votre degré d'intérêt et de motivation dans les situations suivantes ? \*

	1	2	3	4	5	6
Prospection ou succession	<input type="radio"/>					
Visite de courtoisie client numéro 1 (services, réclamations etc...)	<input type="radio"/>					
Défense d'un client démarché par la concurrence ou contre-offre	<input type="radio"/>					
Démarchage client pour passer de répartiteur numéro 2 à numéro 1	<input type="radio"/>					
Visite programmée pour un défaut de paiement ou autre difficulté financière	<input type="radio"/>					

6) En l'absence de menaces de la concurrence lors de vos visites et de la signature de vos contrats, cherchez vous à diminuer les remises accordées ? \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

7) Lorsque vous parvenez à développer un partenariat générant un CA client plus important et que le client vous demande de la remise supplémentaire (plusieurs réponses possibles) :

- Vous cherchez à éviter de céder la remise demandée
- Vous cherchez un compromis entre la demande du client et ses conditions actuelles
- Vous accordez la remise demandée car celle-ci reste dans le domaine du raisonnable
- Vous accordez une remise parfois plus élevée car vous souhaitez continuer à développer votre relation commerciale €
- Autre...

8) Quand la concurrence attaque un de vos clients avec une offre commerciale semblant avantageuse (plusieurs réponses possibles) :

\*

- Vous vous alignez sur ce qui est proposé dans la mesure où cette offre vous paraît rester rentable financièrement
- Vous faites une contre-proposition plus avantageuse que celle offerte par le concurrent afin de ne pas risquer de perdre le client
- Vous faites une contre-proposition sans lâcher l'intégralité de la remise demandée mais en offrant des avantages financiers
- Vous trouvez les arguments en termes de qualité de services et de satisfaction client pour parvenir à garder votre place
- Vous refusez de vous aligner en argumentant sur le fait que le concurrent ne tiendra pas ses engagements en termes de qualité
- Vous faites votre argumentaire pour expliciter votre refus de la demande du client et vous vous exposez au risque de perdre le client
- Autre...

# Bibliographie

---

## Ouvrages :

1. BOURGEON Laurent, PERON Claire, SASSIER Grégory,  
Résoudre avec succès vos problématiques d'entreprise  
Editions Ellipses, mai 2015
2. Chambre Syndicale de la Répartition Pharmaceutique  
La Répartition Pharmaceutique : Rapport économique 2016
3. DEBUE-BARAZER Christine  
Le médicament 1803-1940  
Paris : Ordre des pharmaciens, 2003 (Collection d'histoire de la pharmacie)
4. KASSEL Dominique  
Des pharmaciens dans leur siècle, le XIXème  
Paris : Ordre des pharmaciens, 2002 (Collection d'histoire de la pharmacie)
5. MEZIANI H., VOTTERO F., Les grossistes-répartiteurs en produits pharmaceutiques,  
Conjoncture et prévisions, Etude annuelle 2015 : tendances de la concurrence,  
performances financières des entreprises, Xerfi France, 2015
6. Michaud D., Lemesle O., Les grossistes répartiteurs en produits pharmaceutiques :  
conjoncture et prévisions, étude annuelle 2020 : tendances et concurrence,  
performances financières des entreprises, Xerfi France, 2020.
7. PETIT Jacques  
Des pharmaciens par milliers, chroniques de la MCPR, de la CERP Rouen et des  
coopératives associées, 1919-1991  
Condé-sur-Noireau : Corlet, 2004
8. TURAN-PELLETIER Gaëlle et ZEGGAR Hayet  
La distribution en gros du médicament en ville  
Rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, Juin 2014

## Sites internet (actifs Juillet 2021) :

9. Agence Nationale de la Sécurité du Médicament et des produits de santé – ANSM  
<https://ansm.sante.fr/>

10. Chambre syndicale de répartition pharmaceutique – CSRP  
<http://www.csrp.fr>

11. Cours des Comptes  
<https://www.ccomptes.fr/fr>

12. Eur-Lex, L'accès au droit de l'Union européenne  
<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/>

13. Groupement pour l'Elaboration et la Réalisation de Statistiques – GIE-GERS  
<http://www.gie-gers.fr/>

14. Inspection Générale des Affaires Sociales – IGAS  
<http://www.igas.gouv.fr/>

15. Le Quotidien du pharmacien  
<https://www.lequotidiendupharmacien.fr/>

16. Les Entreprises du Médicament – LEEM  
<http://www.leem.org/>

17. Ordre National des Pharmaciens  
<http://www.ordre.pharmacien.fr/>

## SERMENT DE GALIEN

---

Je jure d'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.

D'exercer dans l'intérêt de la Santé publique ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur mais aussi les règles de l'Honneur, de la Probité et du Désintéressement.

De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine.

De ne dévoiler à personne les secrets qui m'auraient été confiés ou dont j'aurais eu connaissance dans l'exercice de ma Profession.

En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser les actes criminels.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois méprisé de mes Confrères si je manque à mes engagements.



**DEL COURT Thomas**

Répartition pharmaceutique, analyse et optimisation de la visite commerciale : application au cas de la CERP Bretagne Atlantique

Th. D. Pharm., Rouen, 2021, 102 p.

Soutenue le 2 juillet 2021

## RESUME

En réponse aux transformations du métier de pharmacien d'officine et aux contraintes économiques du secteur les grossistes-répartiteurs pharmaceutiques font constamment évoluer leurs activités. Les tensions économiques du marché, accentuées par la crise du Covid-19, amènent les acteurs de la répartition à repenser leur chaîne de distribution pour réduire leurs coûts logistiques et à optimiser leurs pratiques commerciales pour gagner des parts de marché.

Ce mémoire de thèse a pour objet l'optimisation des pratiques commerciales des répartiteurs, il s'appuie sur un stage de pratique professionnelle de 3 mois au sein de la CERP Bretagne Atlantique. L'observation et l'analyse des pratiques commerciales de l'entreprise auront permis de dégager un ensemble de solutions visant à optimiser ses performances.

Après avoir esquissé les origines du métier de grossiste répartiteur, ce mémoire tentera de replacer la CERP Bretagne Atlantique et la visite commerciale dans le contexte actuel de la répartition pharmaceutique.

S'ensuivront une étude détaillée de la visite commerciale et une analyse des besoins auprès des chargés de clientèle.

En dernier lieu seront exposés l'ensemble des outils et les recommandations retenus dans le cadre de ce projet d'analyse et d'optimisation de la visite commerciale des grossistes répartiteurs pharmaceutiques.

## JURY

Président : Mme CONCE-CHEMTOB Marie-Catherine, Maître de conférences, HDR

Membres : Mme GROULT Marie-Laure, Maître de conférences

M. PINEL Romain, Docteur en pharmacie

Mots Clés : Grossistes-répartiteurs pharmaceutiques, visite commerciale, service client, enquête interne, analyse, optimisation.