

UNIVERSITE DE LIMOGES
Faculté de Pharmacie

Année 2009-2010

Thèse N°

**GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS UNE ENTREPRISE DE
REPARTITION PHARMACEUTIQUE :
PROFITER D'UN REGROUPEMENT D'ETABLISSEMENTS POUR
RENFORCER LA PREVENANCE DANS LES RELATIONS CLIENTS**

THESE

POUR LE DIPLÔME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Présentée et soutenue le 5 Novembre 2010

par :

Cyril Louchet

Né le 22 Juin 1987 à ABBEVILLE (80)

Examineurs de la thèse :

Monsieur le Professeur Jacques Buxeraud.....Président

Madame Catherine Fagnere..... Juge

Monsieur Nicolas Rey..... Juge

UNIVERSITE DE LIMOGES

Faculté de Pharmacie

Année 2009-2010

Thèse N°

**GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS UNE ENTREPRISE DE
REPARTITION PHARMACEUTIQUE :
PROFITER D'UN REGROUPEMENT D'ETABLISSEMENTS POUR
RENFORCER LA PREVENANCE DANS LES RELATIONS CLIENTS**

THESE

POUR LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Présentée et soutenue le 5 Novembre 2010

par :

Cyril Louchet

Né le 22 Juin 1987 à ABBEVILLE (80)

Examineurs de la thèse :

Monsieur le Professeur Jacques Buxeraud.....Président

Madame Catherine Fagnere..... Juge

Monsieur Nicolas Rey..... Juge

Corps Enseignant

FACULTE DE PHARMACIE DE LIMOGES

<u>DOYEN DE LA FACULTE :</u>	Monsieur le Professeur Jean Luc DUROUX
<u>1^{er} VICE DOYEN :</u>	Madame Catherine FAGNERE , Maîtres de Conférences
<u>2^{ème} VICE-DOYEN :</u>	Monsieur Serge BATTU , Maîtres de Conférences

PROFESSEURS :

BENEYTOT Jean Louis	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
BOTINEAU Michel	BOTANIQUE ET CRYPTOLOGIE
BROSSARD Claude	PHARMACOTECHNIE
BUXERAUD Jacques	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
CARDOT Philippe	CHIMIE ET BROMATOLOGIE
CHULIA Albert	PHARMACOGNOSIE
CHULIA Dominique	PHARMACOTECHNIE
DELAGE Christiane	CHIMIE GENERALE ET MINERALE
DESMOULIERE Alexis	PHYSIOLOGIE
DREYFUSS Gilles	MICROBIOLOGIE-PARASITOLOGIE-IMMUNOLOGIQUE
DUROUX Jean Luc	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
LOUDART Nicole	PHARMACOLOGIE

PROFESSEURS DES UNIVERSITES – PRATICIENS HOSPITALIERS DES DISCIPLINES

PHARMACEUTIQUES :

LACHATRE Gérard	TOXICOLOGIE
MOESCH Christian	HYGIENE HYDROLOGIE ENVIRONNEMENT
ROGEZ Sylvie	MICROBIOLOGIE – PARASITOLOGIE – IMMUNOLOGIE

MAITRES DE CONFERENCES :

BASLY Jean Philippe	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
BATTU Serge	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
BEAUBRUN-GIRY Karine	PHARMACOTECHNIE

BILLET Fabrice	PHYSIOLOGIE
CALLISTE Claude	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
CLEDAT Dominique	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
COMBY Francis	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
COURTIOUX Bertrand	PHARMACOLOGIE, PARASITOLOGIE
DELEBASSEE Sylvie	MICROBIOLOGIE-PARASITOLOGIE-IMMUNOLOGIE
DEMIOT Claire-Elise	PHARMACOLOGIE
FAGNERE Catherine	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
FROISSARD Didier	BOTANIQUE ET CRYPTOLOGIE
JAMBUT Anne Catherine	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
LABROUSSE Pascal	BOTANIQUE ET CRYPTOLOGIE
LEGER David	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
LIAGRE Bertrand	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
LOTFI Hayat	TOXICOLOGIE
MARION THORE Sandrine	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
MARRE-FOURNIER Françoise	BIOCHIMIE ET BIOLOGIE MOLECULAIRE
MILLOT Marion	PHARMACOGNOSIE
MOREAU Jeanne	MICROBIOLOGIE-PARASITOLOGIE-IMMUNOLOGIE
POUGET Christelle	CHIMIE ORGANIQUE ET THERAPEUTIQUE
ROUSSEAU Annick	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
SIMON Alain	CHIMIE GENERALE ET MINERALE
TROUILLAS Patrick	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE
VIANA Marylène	PHARMACOTECHNIE
VIGNOLES Philippe	BIOPHYSIQUE, BIOMATHEMATIQUES ET INFORMATIQUE

MAITRES DE CONFERENCE DES UNIVERSITES – PRATICIENS HOSPITALIERS DES DISCIPLINES

PHARMACEUTIQUES :

DREYFUSS Marie Françoise	CHIMIE ANALYTIQUE ET BROMATOLOGIE
---------------------------------	-----------------------------------

PROFESSEUR CERTIFIE :

MARBOUY Jean-Michel	ANGLAIS
----------------------------	---------

PLAN

Partie 1 : LA REPARTITION PHARMACEUTIQUE EN FRANCE

I. Historique de la répartition Pharmaceutique et de l'OCP

A. Des premiers remèdes à l'apparition des drogueries en gros

B. La Naissance de l'Office Commercial Pharmaceutique

II. L'Office Commercial Pharmaceutique en 2010

A. L'OCP, filiale du groupe CELESIO

B. L'OCP, leader français de la Répartition Pharmaceutique

III. Les Grossistes répartiteurs en France

A. Différents types d'acteurs dans la distribution du médicament

B. La Répartition Pharmaceutique en France

C. Aspects réglementaires de la Profession

D. Contraintes économiques

E. Principaux grossistes répartiteurs concurrents de l'OCP présents sur le marché Français.

F. Evolutions possibles de l'activité des grossistes répartiteurs en France

Partie 2 : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A L'OCP

I. La Notion Marketing de Gestion de la Relation Client

A. Définition marketing

B. La Gestion de la Relation Client en tant que Stratégie d'Entreprise

C. Fournisseurs et Clients : des Bénéfices Réciproques

D. Composantes de la Gestion de la Relation Client

II. La Gestion de la Relation Client à l'OCP

A. Caractéristiques marketing du marché de la répartition

B. La Relation Client-Fournisseur

C. Apports des nouvelles Technologies

D. La Stratégie de Communication Client de l'OCP

E. Déploiement d'une stratégie relationnelle à l'OCP : le Projet « La Promesse ».

PARTIE 3 : PROFITER D'UN REGROUPEMENT D'ETABLISSEMENT POUR RENFORCER LA PREVENANCE DANS LES RELATIONS CLIENTS

Préambule

I. Constat Interne

A. Les Regroupements d'Établissements à l'OCP

B. Le service client en établissement

C. Mises en application actuelles de la prévention au niveau du Service Client

D. Détails des motifs des réclamations et demandes

II. Propositions de mise en place d'actions de Prévenance Client

III. Constat externe : Attentes des Officinaux en termes de Prévenance

IV. Analyse

A. Analyse SWOT : Renforcement de la Prévenance Client

B. Analyse des Propositions

V. Des Solutions pour renforcer la Prévenance au sein des relations clients de l'établissement OCP Saint Pardoux l'Ortigier.

A. Profiter et Contribuer au déploiement du Projet « La Promesse »

B. Le Regroupement d'établissements, un moment propice pour renforcer la place de la Prévenance Client.

C. Sensibiliser les différents acteurs du renforcement de la Prévenance Client

D. Pistes pour une mise en application des propositions effectuées

E. Réalisation de documents.

CONCLUSION.....P.

SERMENT DE GALIEN

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

REMERCIEMENTS

A Monsieur le professeur **Jacques Buxeraud**,

Mes remerciements les plus respectueux vont à Monsieur le Professeur Buxeraud qui m'a fait l'honneur d'accepter la présidence de ce jury. Qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance.

A Madame **Catherine Fagnere**,

Je suis très sensible à l'honneur que vous me faites en acceptant de participer à ce jury de Thèse. Soyez assurée, Madame, de mon plus profond respect.

A Monsieur **Nicolas Rey**,

Je vous remercie d'avoir accepté d'évaluer mon travail. Veuillez recevoir ici le témoignage de ma gratitude.

A Monsieur **Vincent Theil**,

Ses remarques et ses suggestions m'ont grandement aidé dans la réalisation de mon mémoire. Je lui fais part de ma plus grande sympathie.

A **mes Parents**,

Ils m'ont donné la possibilité et les moyens de mener mes études. Leur amour, leur soutien et leurs conseils m'ont toujours été précieux. Mes remerciements les plus sincères leurs sont destinés.

A **ma Famille**,

Pour m'avoir porté la plus grande affection depuis mon plus jeune âge,

A mon Amie, Elodie,

Tu as grandement participé à faire de moi une personne épanouie. Puisse-t-il m'être donné de faire encore un petit bout de chemin à tes cotés.

A mes amis,

Pour leur soutien et les moments conviviaux partagés ensemble.

A l'Association Amicale des Etudiants en Pharmacie de Lille (A.A.E.P.L.),

Cette association m'a permis de participer et de mener de fabuleux projets. Elle m'a appris autant sur moi que sur les autres et a participé à mon accomplissement personnel. Je remercie ses membres passés et actuels.

Au bureau national de **l'Association des Etudiants en Pharmacie de France 2009-2010 (A.N.E.P.F),**

Vous êtes des personnes géniales et vous êtes trop beaux, surtout Sochais.

PARTIE 1 :

LA REPARTITION PHARMACEUTIQUE

EN FRANCE

I. Historique de la répartition pharmaceutique et de l'OCP

A. Des premiers remèdes à l'apparition des drogueries en gros

L'histoire de la médecine et de la Pharmacie furent longtemps indissociables. Dans la plus haute Antiquité, la thérapeutique repose avant tout sur l'action magique et religieuse destinée à apaiser la colère des dieux et mettre fin aux nuisances des démons. (page 29, Histoire de la médecine, Roger Dachez). Des incantations et des prières accompagnaient des sacrifices en l'honneur des divinités. Cependant, les guérisseurs des temps anciens ont petit à petit associé à ces rituels l'emploi de remèdes naturels destinés eux aussi à soulager les maux de leurs patients.

Au cours de l'Antiquité, des médecins tels qu'Hippocrate ou Galien publient différents traités qui témoignent de l'évolution des connaissances en matière de science médicale au fil des siècles. Un médecin grec, Dioscoride, rédige au 1^{er} Siècle « de Materia medica », ouvrage décrivant l'utilisation. Médicale de plus de 1600 produits, qui sont aussi bien d'origine végétale, animale que minérale.

A la fin de l'Antiquité, l'Europe est en proie aux troubles qui ne sont pas propice au développement de la connaissance. Ce sont alors les médecins arabes qui vont développer les savoirs des médecins de l'Antiquité. La découverte de plus de 2000 médicaments et autres substances chimiques leur est attribuée.

C'est également au sein de la civilisation islamique que la distinction entre la pharmacie et la médecine est pour la première fois effectuée : la première officine au monde ouvre à Bagdad en 752.

Avec le développement des échanges entre l'Occident et l'Orient, ce savoir va revenir en Europe au Moyen âge. Les premières universités de médecine sont fondées. Un édit de Guilhem VIII, seigneur de Montpellier, daté de Janvier 1180, impose que « tous, quels qu'ils soient, de quelque pays qu'ils viennent, puissent sans être inquiétés donner l'enseignement de la physique (c'est-à-dire de la médecine) à Montpellier ».

En parallèle de cette renaissance de la médecine en Occident, on observe l'apparition des apothicaires en France au 12^{ème} siècle. Ils avaient la charge de préparer et de dispenser les drogues et les médicaments aux malades. Saint Louis donne un statut aux apothicaires en 1258. Ces derniers se regroupèrent peu à peu en corporations, qui devinrent vite les plus riches et les plus puissantes dans nombre de cité. Conscients de la noblesse de leur art, les apothicaires n'ont eu de cesse de lutter contre le charlatanisme en se différenciant des épiciers, en contrôlant la qualité des marchandises et l'accès à la profession. Au XVIème siècle, l'apothicaire est considéré comme un notable bourgeois, détenteur de drogues rares et prestigieuses.

A ces époques, les apothicaires font appel à des importateurs en drogues, épices et plantes exotiques.

En 1777, les corporations d'apothicaires et d'épiciers sont séparées par un décret du roi Louis XVI. Les apothicaires deviennent des pharmaciens, qui ont l'exclusivité de la préparation des remèdes.

En 1780, les apothicaires se réunissent au sein du collège de pharmacie qui a pour mission de contrôler l'exercice de la profession et de surveiller les études de la profession.

La révolution de 1789 supprime les « métiers jurés » dont la pharmacie fait partie. Dès lors, n'importe qui peut vendre n'importe quel produit en le baptisant « remède ». Les résultats catastrophiques de cette législation pousseront les révolutionnaires à rétablir les obligations légales de l'ancien régime.

En 1803, la loi donne un cadre réglementaire à la fabrication des spécialités pharmaceutiques : tout diplômé pharmacien peut créer des spécialités pharmaceutiques s'il trouve « ...une formule de médicament, un nom de fantaisie et un conditionnement particulier... ». De nombreux pharmaciens d'officine se lancèrent alors dans la préparation de spécialités. C'est l'origine de l'industrie pharmaceutique française.

Le XIXème siècle voit l'apparition sur le marché de spécialités pharmaceutiques. En 1831, l'eau de Botot est autorisée à la vente.

Des drogueries en gros, telles que la droguerie Menier, font leur apparition. La Pharmacie Centrale de France est créée par Dorvault en 1852. C'est un établissement qui a pour but d'acheter et de préparer en commun de grandes quantités de drogues.

Il écrit : « Le manque d'élèves et des obstacles matériels de toute nature ne permettent qu'à un petit nombre de pharmaciens de faire toutes leurs préparations eux-mêmes... On voit de plus en plus les pharmaciens demander les produits pharmaceutiques d'une préparation pénible ou difficile à la droguerie en gros. Les produits chimiques prennent de jour en jour une plus grande place dans la matière médicale ; comme les préparateurs pharmaceutiques et bien plus généralement encore que celles-ci, les pharmaciens vont les prendre à des œuvres étrangères.

Une conséquence fâcheuse et inévitable de cet état de choses, sans parler de leurs différents degrés d'action et en dehors de toute accusation de fraude, est la multiplicité d'aspects des mêmes médicaments. Et quelle garantie peuvent avoir les pharmaciens dans les produits simples ou composés qu'ils tirent de mille maisons différentes, les tirant elles-mêmes de sources plus ou moins authentiques, plus ou moins dignes de confiance ?

Nous voulons, et c'est un point sur lequel nous insistons, que le cachet de notre Association, apposé sur un produit, soit pour le pharmacien une garantie absolue de bonne qualité... Par la perfection de ses produits, par la confiance qui en résultera pour les médecins et les malades dans l'emploi du médicament, par les dispositions nouvelles qu'elle prendra, elle accroîtra singulièrement les ressources de la pharmacie. Ainsi donc, humanité, confraternité, prospérité, tel est le triple problème que l'entreprise résout ».

C'est alors que va naître le besoin d'organiser la distribution de ces médicaments.

L'essor de l'industrie s'accompagne du développement de deux circuits de distribution du médicament:

- Le premier passe par des commissionnaires en spécialités, qui facilitent l'approvisionnement des pharmacies en servant d'intermédiaire entre les industries et les officines.
- Le deuxième est constitué par les pharmaciens qui se sont groupés par région

géographique en centrales d'achats et en structures permanentes comme les coopératives.

B. La naissance de l'Office Commercial Pharmaceutique

Au 19^{ème} siècle, il existe des sociétés de négoce en accessoires de pharmacies. Fondée en 1840, la société Cavillon passe entre les mains des frères Piot en 1875 et devient en 1901 la compagnie Piot et Lemoine. Son activité est centrée sur Paris et elle a pour objet "l'exploitation d'un fond de commerce en spécialités pharmaceutiques". Le contexte est propice au développement de ces sociétés, car nombre d'industries pharmaceutiques ne sont pas en mesure de distribuer elles mêmes leurs produits et doivent faire appel à des sociétés de négoce pour écouler leur production.

Le nombre croissant des intermédiaires entre les officines et les fabricants oblige ces derniers à constituer deux syndicats de réglementation : le S.N.R (Syndicat National de la Réglementation) et le S.G.R. (Syndicat Général de la Réglementation), qui imposent certains engagements aux répartiteurs.

En 1924, la société « Piot et Lemoine » fusionne avec deux autres entreprises de même nature et devient l'Office Commercial Pharmaceutique. Son capital social s'élève alors à 12 Millions de Francs.

Rapidement, l'OCP devient la plus grande organisation commerciale de son secteur, avec 3 établissements parisiens, 14 succursales en Province et quelques 1000 employés. La conquête de nouveaux territoires, la modernisation des procédures de travail visent à se rapprocher au maximum de la clientèle officinale pour proposer une grande qualité de service. C'est à cette époque que le terme de répartiteur fait son apparition. Il désigne les sociétés chargées d'assurer la distribution de médicaments aux officines et qui sont propriétaires de leurs stocks.

Cependant, lorsque la seconde guerre mondiale éclate, la société vient de traverser quelques années difficiles à cause du renforcement de la concurrence, notamment en Province. C'est à cette époque que se développe la MCPR, ancêtre de la CERP Rouen. Le 11

Septembre 1941, à Vichy, un visa ministériel remplace la loi de Germinal an XI en ajoutant aux règles essentielles de l'exercice de la pharmacie un statut distinguant la préparation et la vente en gros des spécialités pharmaceutiques.

Ces dispositions sont validées à la libération par les ordonnances des 5 et 23 Mai 1945. A cette période, l'entreprise O.C.P a beaucoup souffert de la guerre : de nombreux points de vente sont détruits et sont à reconstruire.

Elle réussira à surmonter cette épreuve, bien aidée par la création de la sécurité sociale qui a pour conséquence une forte hausse de la consommation de médicament en France.

L'arrêté de 1962 complète les ordonnances de 1945 et spécifie de façon précise les obligations des grossistes répartiteurs. Il a pour objectif d'assurer une qualité de distribution identique de tous les médicaments sur l'ensemble du territoire français.

A la fin des années 60, une soixantaine d'entreprises de répartition pharmaceutique sont encore présentes en France.

L'O.C.P continue son développement. Afin de répondre aux questions de plus en plus nombreuses des pharmaciens à propos des spécialités ou des produits nouveaux, l'entreprise crée à leur intention le Service de documentation scientifique. Le réseau s'étend, l'informatique se développe. Dans les années 1980, l'OCP devient le premier distributeur de produits et de services de santé.

Partout en Europe, le métier de grossiste répartiteur se développe. En 1992 et 1994, une réglementation européenne transcrite en 1998 dans le droit français apparaît.

En 1993, la société GEHE (aujourd'hui CELESIO) devient l'actionnaire principal de l'OCP. Le siège social de l'entreprise est déménagé à Saint Ouen en 1996 : l'OCP Paris est alors le plus moderne des sites européens de répartition pharmaceutiques.

Le 18 Juillet 1998, le guide des Bonnes Pratiques de Distribution est publié. Il complète les dispositions des bonnes pratiques de fabrication et permet de garantir la qualité des produits pharmaceutiques jusqu'à l'Officine.

II. L'office Commercial Pharmaceutique en 2010.

A. L'OCP, filiale du groupe CELESIO

Le groupe CELESIO est leader sur le marché européen de la répartition avec 23% de parts de marché. Ses établissements approvisionnent 35 000 pharmacies. Son chiffre d'affaires atteint 21,5 Milliards d'euros en 2009. Hormis l'OCP, le groupe est également présent en France par l'intermédiaire de son dépositaire, Movianto.

Outre les activités de répartition, le groupe possède également 2322 points de vente au détail ainsi qu'une activité de vente par correspondance (Doc Morris). Il est présent dans 8 pays européens (Italie, République Tchèque, Allemagne, Pays Bas, Irlande, Belgique, Norvège et Royaume Uni) et assure plus de 160 Millions de délivrances par an.

B. L'OCP, leader français de la répartition pharmaceutique.

Avec 38 % de parts de marché. 4370 collaborateurs travaillent au sein de 46 établissements (Plateforme Multiservices incluse), l'OCP est toujours le premier répartiteur sur le marché français avec 38 % des parts de marché. Chaque jour, les camionnettes de l'OCP livrent plus de 17 000 officines sur l'ensemble du territoire. La société réalise un chiffre d'affaire de plus de 7 Milliards d'euros et compte plus de 75 % des pharmacies françaises parmi ses clients.

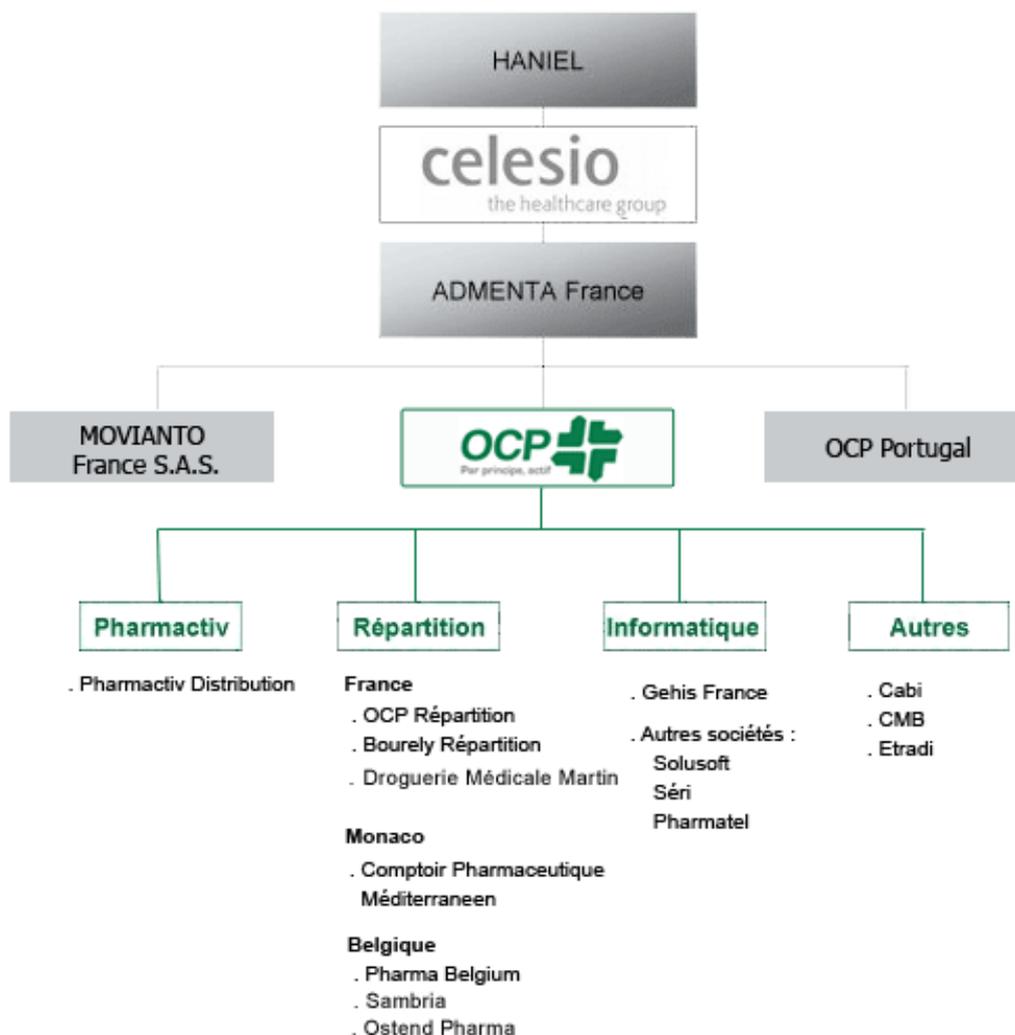


Figure 1: Situation de l'OCP au sein du groupe CELESIO

Le groupe OCP comprend également un groupement de pharmacies, Pharmactiv' : celui-ci regroupe 1264 pharmacies en France autour de valeurs communes qui sont qualité, éthique, modernité, proximité et vitalité.

Le short Liner Etradi fait également partie du groupe OCP. Il met à la disposition des pharmaciens 500 produits à forte rotations, avec des conditions commerciales très avantageuses.

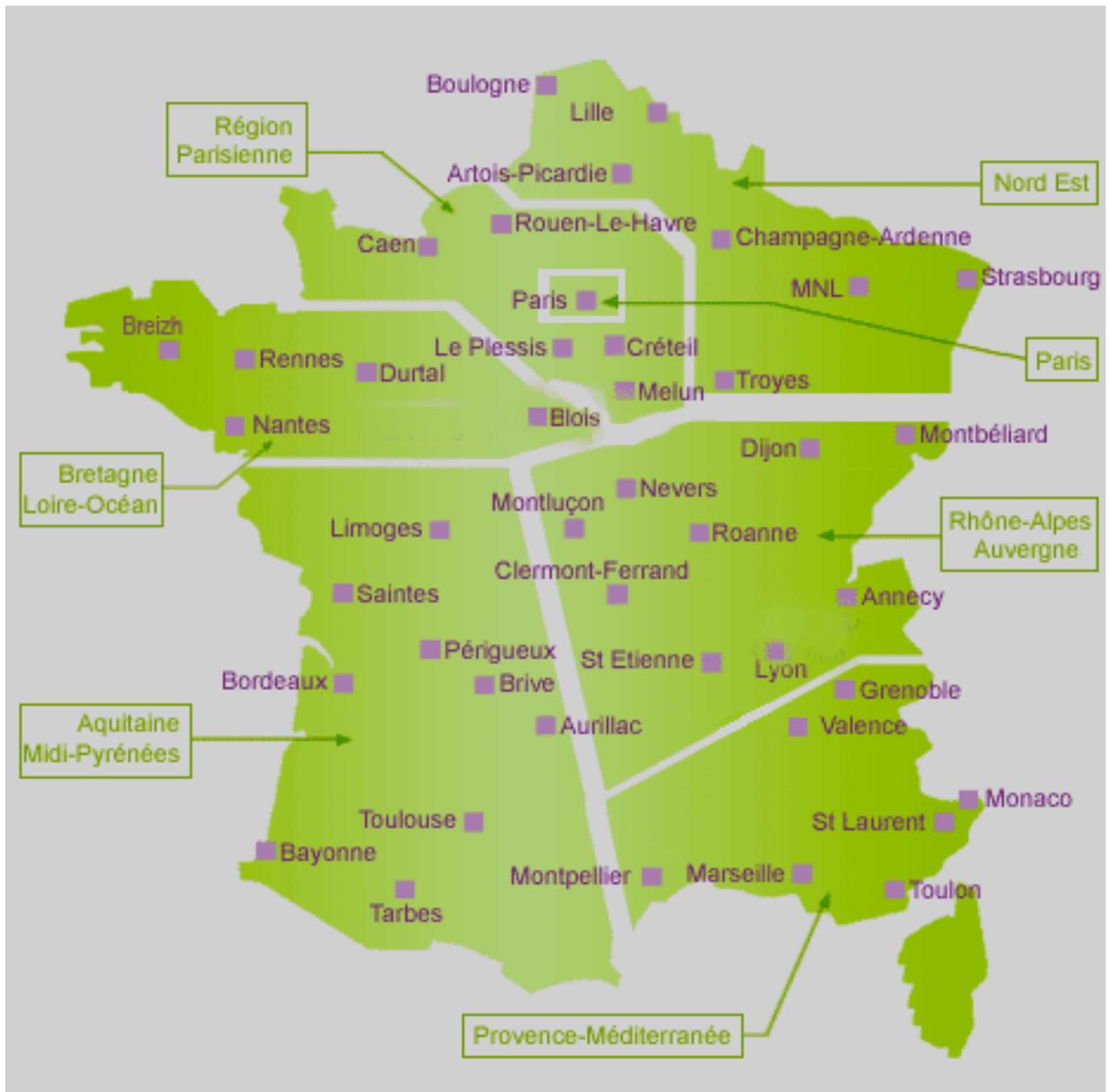


Figure 2: Répartition française des établissements OCP (manque Poitiers et Orange)

III. Les Grossistes répartiteurs en France

Le rôle de la répartition pharmaceutique échappe souvent au grand public, mais également, et cela est plus surprenant, à certains professionnels de Santé.

Le répartiteur est sans aucun doute, l'acteur le moins connu de notre système de santé. Les seuls signes tangibles de sa présence sont les camionnettes marquées des sigles des entreprises de répartition sur lesquelles il est souvent inscrit « Urgents médicaments » et qui sillonnent les routes du pays par tout temps.

C'est également le partenaire bienveillant qui permet aux étudiants en Pharmacie de réaliser leur projet. J'ai moi-même découvert la répartition pharmaceutique via les partenariats qui m'ont aidé en tant que membre de l'Association Amicale des Etudiants en Pharmacie de Lille (A.A.E.P.L.) puis en tant que rédacteur en chef des guides de l'Association Nationale des Etudiants en Pharmacie de France (A.N.E.P.F.) à concrétiser mes projets (notamment Assemblée Générale de l'A.N.E.P.F à Lille en Septembre 2009 et publication des guides en 2010).

Quant à la mission exacte du grossiste répartiteur, peu de personnes la cernent vraiment. Pour nombre d'entre elles, il achète en gros, livre en demi-gros ou au détail, et prélève une marge afin de rémunérer sa prestation. Cette vision s'avère cependant un peu trop simpliste.

Les paragraphes suivants vont vous aider à mieux comprendre le rôle et la place des grossistes répartiteurs dans le circuit de distribution du médicament en France.

A. Différents types d'acteurs dans la distribution des médicaments

1. Les grossistes répartiteurs « full-liners ».

Ils achètent ferme médicaments et accessoires en gros qu'ils revendent en l'état aux pharmaciens d'officine. Ils sont également chargés de veiller à la qualité du médicament et sont plus considérés comme prestataire de service que comme grossistes.

Etant considéré que les $\frac{3}{4}$ des médicaments sont vendus au plus une fois par mois par

pharmacie, il n'est pas difficile de concevoir qu'en l'absence des grossistes répartiteurs dits « full liners », seules quelques pharmacies en France pourraient se permettre de posséder un stock de médicaments peu prescrits. Les grossistes répartiteurs, qui détiennent près de 100% des références commercialisées, permettent donc l'approvisionnement correct des officines en médicaments. Ils assurent 2 à 3 livraisons quotidiennes à l'ensemble des pharmacies de leur secteur. Grâce à eux, les médecins ont la possibilité de prescrire le médicament le mieux adapté à chacun de leurs patients tout en ayant l'assurance que le pharmacien puisse lui délivrer dans les plus brefs délais. Ils ont donc un rôle important en termes de santé publique.

2. Les grossistes répartiteurs dits « short-liners »

Ce sont des grossistes répartiteurs qui consacrent leurs activités aux spécialités les plus profitables : génériques, produits d'automédication et prescription leaders en termes de chiffre d'affaires. En France, la législation en place aurait dû empêcher ce type d'activité de se développer. Cependant, certains ont réussi à contourner la loi.

Principaux shorts Liner présents en France : Active Repartition, Alphasante, Cophac, D2P Pharma, Distrinep, Etradi, Giphar Sogiphar, ORP, Phictal, RBP Pharma, Utarcal.

3. La SRA ou « Société de Regroupement à l'Achat »

La SRA a pour vocation d'acheter d'ordre et pour le compte de ses membres ou de ses adhérents. Elle est obligatoirement constituée par des pharmaciens titulaires ou des sociétés exploitant des officines.

Son champ d'intervention est limité aux médicaments non remboursables ainsi qu'aux médicaments figurant sur la liste des marchandises dont les pharmaciens peuvent faire commerce dans leur officine.

Elle peut intervenir comme :

- a. Simple référenceur : la SRA négocie des conditions commerciales pour les produits qu'elle référence au près des laboratoires ; la livraison et la facturation sont établies individuellement auprès de chaque officine adhérente ou membre.
- b. Commissionnaire : la SRA devient un opérateur intermédiaire qui centralise les

commandes de ses membres, négocie, passe commande auprès des laboratoires. Ces derniers facturent alors la SRA qui facture ensuite les pharmaciens.

4. La centrale d'achat Pharmaceutique

Les activités d'une centrale d'achat pharmaceutique doivent être placées sous la responsabilité d'un pharmacien inscrit à la section C de l'Ordre des Pharmaciens.

La centrale d'achat pharmaceutique est une entreprise qui va acheter et stocker en son nom et pour son compte ou pour le compte de pharmaciens d'officines titulaires membres ou non d'une SRA des médicaments non remboursables en vue de leur distribution en gros et en l'état à des pharmaciens titulaires d'officines.

5. Les dépositaires :

Ils peuvent assurer, pour le compte d'un ou de plusieurs laboratoires, le stockage et la livraison de leurs produits.

A la différence des grossistes répartiteurs, ils ne sont donc pas propriétaires de leurs stocks. Ils assurent l'acheminement dans les meilleures conditions des produits depuis leur sortie de production jusqu'aux points de répartition (grossistes-répartiteurs) et de distribution (pharmacies d'officines, établissements de santé), le tout en garantissant la traçabilité des lots de médicaments.

Exemples de dépositaires présents en France : CSP, Depolabo, Eurodep, Movianto.

6. Les laboratoires

Certains laboratoires possèdent un service de distribution intégré, comme par exemple Sanofi Aventis qui assure seul la distribution de ses 400 médicaments et vaccins à travers la France et le monde. Sanofi possède ainsi 4 sites de distribution pour ses médicaments en France et 1 pour ses vaccins. Chaque site est spécialisé en fonction d'un canal de distribution (1 pour les hôpitaux, 1 pour les grossistes et pour les exportations, 1 pour les pharmacies d'officine, 1 pour les exportations).

B. La répartition pharmaceutique en France

1. Place de la répartition pharmaceutique dans le circuit du médicament en France

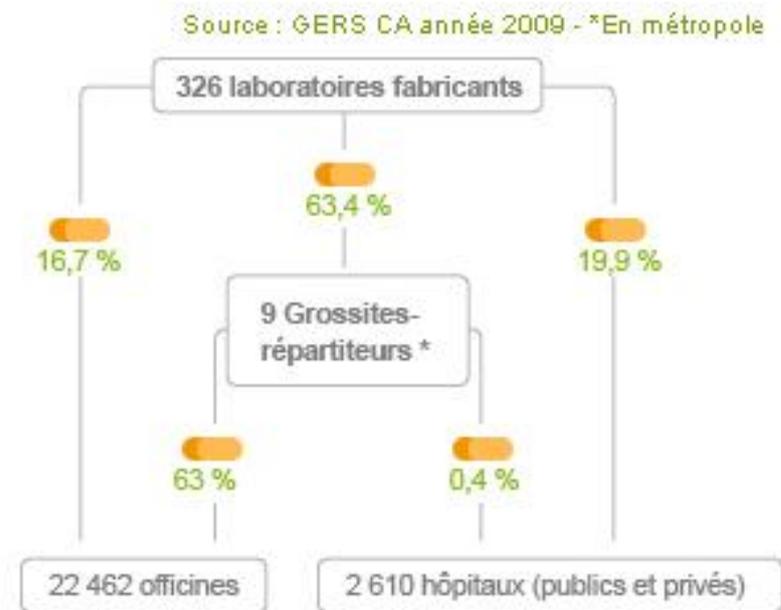


Figure 3: Circuit du médicament en France

Les établissements de répartition pharmaceutique ne peuvent distribuer les médicaments ou produits qu'ils stockent qu'à d'autres entreprises ou organismes autorisés à les distribuer en gros ou à des personnes physiques ou morales habilitées à les dispenser. (article R.5124-3 du code de la Santé Publique). Ils ne sont pas autorisés à délivrer au public les médicaments, produits et objets qu'ils détiennent.

2. Principaux clients de la répartition Pharmaceutique

Les Pharmacies d'officine : au 1^{er} janvier 2010, il y avait en France 22 386 officines équitablement réparties sur le territoire français grâce à la loi de répartition démographique qui permet de garantir une présence pharmaceutique au niveau des zones rurales et des zones sensibles.

Parmi ces officines, plus de 11 000 d'entre elles étaient membres d'un groupement en 2009. Ils sont nés dans les années 60, lorsque les pharmaciens français ont commencé à se regrouper pour obtenir de meilleures conditions commerciales auprès des grossistes

répartiteurs, puis des laboratoires.

Pour les aider à faire face aux évolutions actuelles de la profession, les groupements proposent à ce jour toute une gamme de services comme par exemple :

- Activités d'achats et d'aide à la vente
- Formation des équipes officinales
- Outils informatiques
- Conseils juridiques et financiers
- Aide à la communication externe : revue, animations, sites internet, vitrines,...
- Conseils en agencement
- Aide au merchandising, relevé de prix
- Autres services

L'enseigne diffère du groupement dans le sens où elle propose de créer une identité commune aux pharmacies qu'elle fédère. 7% des officines françaises sont à ce jour sous enseigne.

Il existe plus de 200 groupements actuellement en France. Certains sont assez puissants pour développer leur propre marque de médicaments génériques (ex : PHR Lab) et de produits vendus en libre accès (ex : Famivya).

Les **établissements de santé** : Ils sont 2610 sur le territoire français. Qu'ils soient publics ou privés, ce sont également des clients potentiels des grossistes répartiteurs.

Cependant, c'est un secteur sur lequel la plus grande majorité d'entre eux sont encore peu présents. L'OCP vient de lancer OCP H, spécialement dédié aux hôpitaux. OCP H a notamment pour vocation de mettre à disposition des pharmacies hospitalières les avantages du circuit de répartition classique, tels que la diminution des coûts de stockage.



3. Quelques chiffres (données CSRP 2010)

- 7 grossistes répartiteurs dans l'hexagone
- 2,5 Milliards de produits achetés, stockés puis vendus.
- 183 établissements répartis sur l'ensemble du territoire.
- Délai moyen de livraison sur le territoire français: 2h 15
- 200 Millions de kms parcourus par an
- 6,75 millions de boîtes manipulées chaque jour.
- 12 784 salariés en 2010

4. L'emploi dans la répartition

Alors que le secteur employait encore plus de 15 000 salariés il y a encore quelques années, il n'en compte plus actuellement que 12 784.

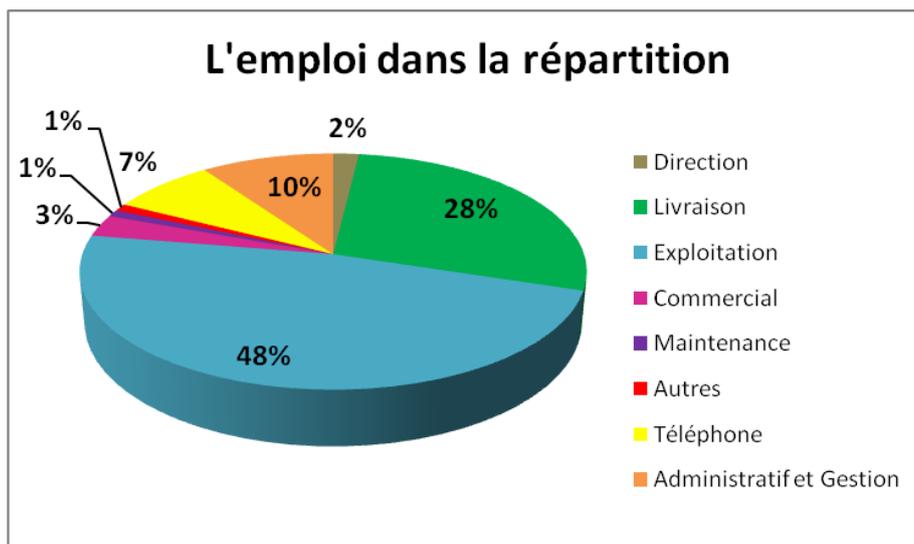


Figure 4: répartition des emplois par secteur (chiffres CSRP 2007)

5. Décomposition du marché

7 acteurs principaux sont présents.

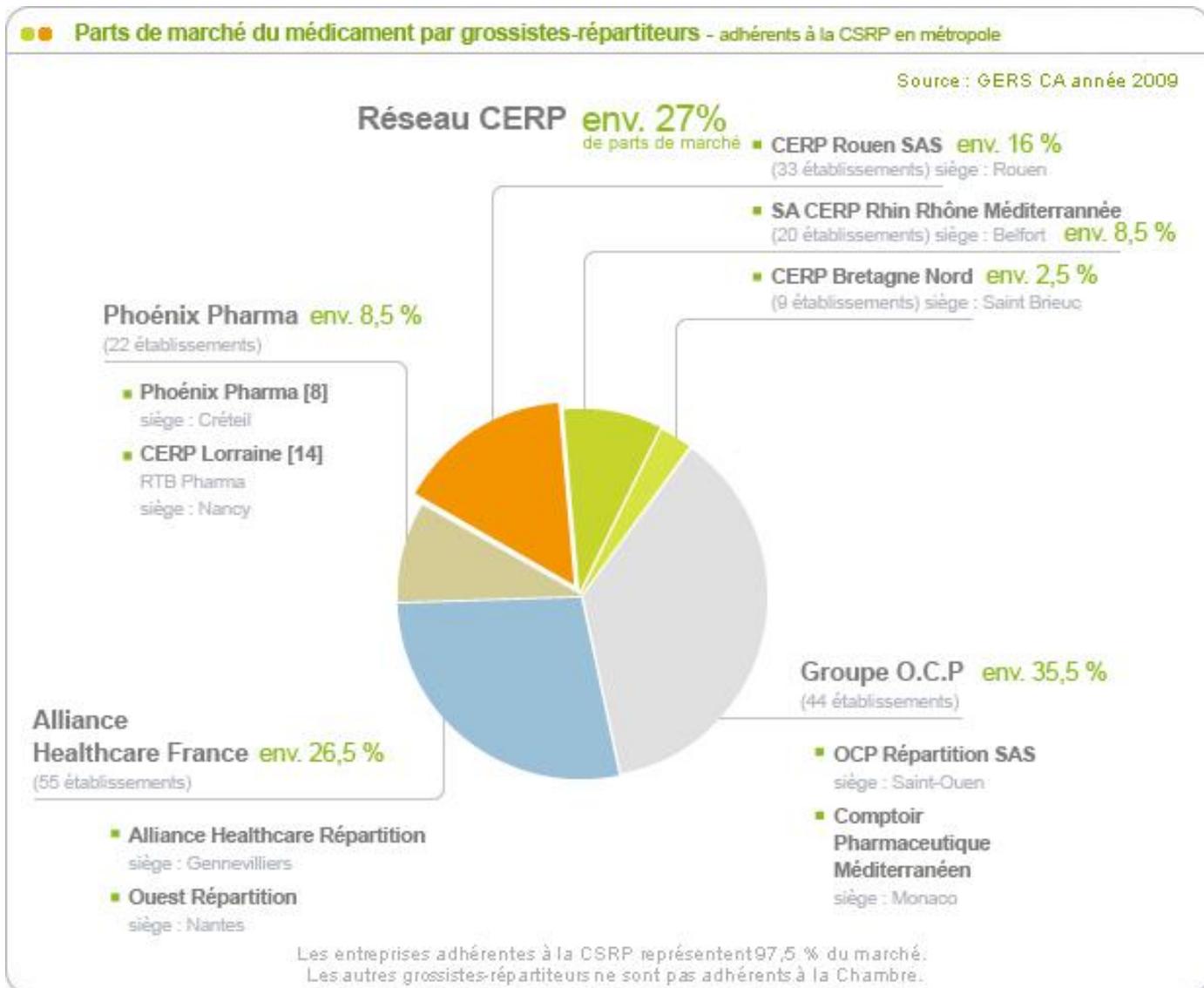


Figure 5: Parts de marché des différents grossistes répartiteurs en France

C. Aspects réglementaires de la profession

1. Obligations réglementaires des grossistes répartiteurs fixées par le droit Communautaire

Le code communautaire (2001/83/CE) prévoit que certaines obligations de services publics peuvent être imposées dans les états membres à certaines catégories d'établissements. Ces obligations doivent être « justifiées par des raisons de protection de la Santé Publique et sont proportionnées par rapport à l'objectif concernant cette protection »

Pour les répartiteurs, le point 18 de l'article 1 détermine la nature des obligations de service public. Les entreprises de répartition doivent « garantir en permanence un assortiment de médicaments capables de répondre aux exigences d'un territoire géographiquement déterminé et d'assurer la livraison des fournitures demandées dans de très brefs délais sur l'ensemble du territoire »

La directive 2004/27/CE comporte un article 81 qui établit de nouvelles règles fondées sur une responsabilité conjointe et un principe d'approvisionnement continu : « le titulaire de l'autorisation de mise sur le marché d'un médicament ainsi que les distributeurs de ce médicament mis sur le marché de façon effective dans un état membre assurent, dans la limite de leur responsabilité respective, un approvisionnement approprié et continu de médicaments aux pharmaciens et aux personnes autorisées à délivrer des médicaments de manière à couvrir les besoins des patients de l'état membre concerné »

2. Obligations réglementaires des grossistes répartiteurs fixées par le droit français

Le grossiste répartiteur est soumis à diverses législations nationales qui vont-elles aussi préciser son rôle :

Le Code de la Santé Publique, document rédigé par le ministre de la santé et voté par le parlement, précise les règles à respecter pour l'exercice de tous les métiers liés à la santé publique.

En ce qui concerne les grossistes répartiteurs, le code de la santé publique définit les conditions de distribution en gros des médicaments et impose aux répartiteurs des

obligations :

- I. Etre placé sous la responsabilité de pharmaciens. Chaque établissement dépendant d'un groupe doit compter un pharmacien responsable et un ou plusieurs pharmaciens assistants.

Le nombre de pharmaciens assistants est fixé par les articles R. 5114-1 et R. 5114-2 du code de la santé Publique.

- Un pharmacien assistant pour un effectif de 40 à 100 personnes
- Un deuxième pharmacien assistant pour un effectif de 101 à 175 personnes.
- Un troisième pharmacien pour un effectif de 176 à 275 personnes et ainsi de suite par tranche de 100 personnes supplémentaires.

Pour le calcul de l'effectif des personnels mentionnés aux articles R. 5114 et R. 5114-1 ci-dessus, il est tenu compte des personnes qui se livrent aux opérations suivantes :

- Opérations de fabrication et d'importation et tous contrôles y afférents ;
 - Magasinage, préparation des commandes et emballage, et, en ce qui concerne le gaz à usage médical, le transport entre les différents locaux de stockage de l'établissement ;
 - Suivi des lots, traitement des réclamations, retraits et retours des produits.
- II. Desservir toutes les pharmacies qui en font la demande sur son secteur d'activité déclaré.
 - III. Référencer au moins les 9/10 des spécialités pharmaceutiques commercialisées en France.
 - IV. Avoir un stock permettant de satisfaire au moins deux semaines de consommation.
 - V. Livrer tout médicament de son stock dans les 24 heures, à l'exception des médicaments réservés à l'usage hospitalier, des plantes médicinales et des médicaments homéopathiques.
 - VI. Participer à un système d'astreintes inter-entreprises le samedi à partir de 14 heures ainsi que les dimanches et jours fériés permettant la mise à disposition de médicaments afin de répondre à la demande des pharmacies de garde ou à celle du préfet en cas de situation d'urgence sanitaire.

VII. Pour chaque transaction d'entrée ou de sortie, conserver sous la forme de factures, sur un support informatique ou sur tout autre support approprié, la date de la transaction, le nom du médicament ou autre produit pharmaceutique, le numéro et la date de péremption des différents lots avec les quantités fournies et reçues par lot (à partir du 1/01/2011) ainsi que le nom et l'adresse du fournisseur et du destinataire.

Le guide des bonnes pratiques de distribution en gros des médicaments à usage humain, rédigé par le ministère de la santé, précise les règles à respecter pour l'exercice de notre métier. Il constitue un guide d'assurance qualité de toutes les opérations réalisées par les grossistes répartiteurs.

La procédure d'information d'urgence, mise en œuvre par les laboratoires pharmaceutiques sous contrôle de l'AFSSAPS (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé) permet aux grossistes répartiteurs d'informer tous les pharmaciens en moins de 24 heures d'un retrait ou rappel de lot de médicaments et de retirer de la vente tout médicament défectueux dans les meilleurs délais.

La norme ISO 9001 version 2000 décrit les principes qui permettent de fournir un produit/une prestation conforme aux attentes de ses clients et d'accroître leur satisfaction. Elle a été établie par l'Organisation internationale de standardisation.

D. Contraintes économiques

1. Marge des grossistes répartiteurs

L'arrêté de marge du 3 Mars 2008 fixe le taux de marge du grossiste répartiteur en fonction du prix du médicament :

- $0 < \text{PFHT} < 22,90$: 9,93 %
- $22,90 < \text{PFHT} < 150$: 6 %
- $150 < \text{PFHT} < 400$: 2 %
- $\text{PFHT} > 400$: forfait de 14,90 par boîte.

On ne peut néanmoins que constater que la marge moyenne des répartiteurs français est la plus faible d'Europe.

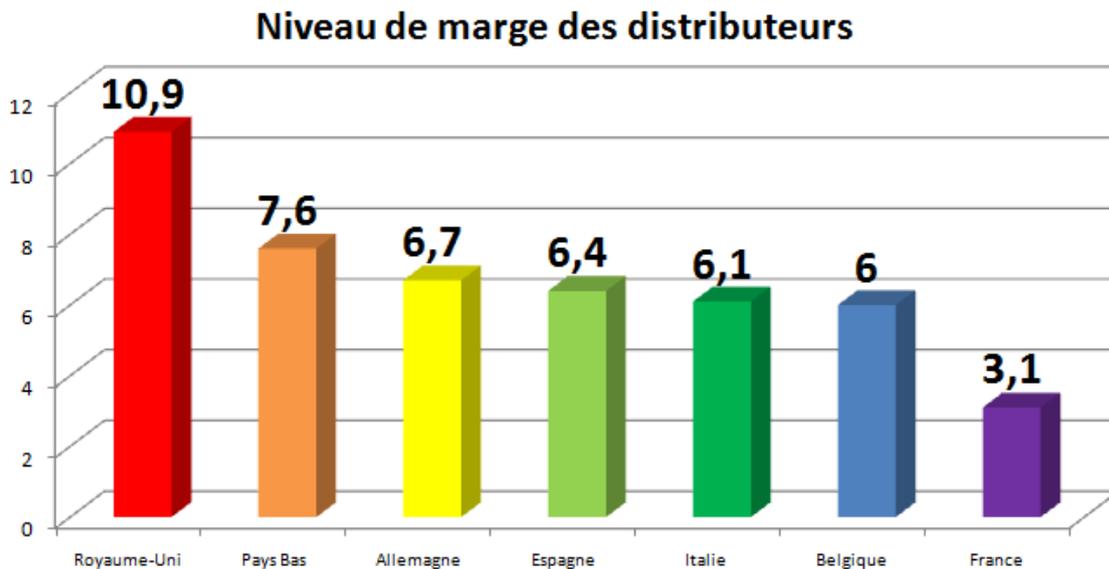


Figure 6: Marge Moyenne en % du prix d'un médicament de prescription en 2009 (source Eurostaf)

L'arrêté précise que le Pharmacien d'officine peut capter tout ou une partie de la marge du grossiste répartiteur.

Cependant, l'article L.138-9 régit les remises, ristournes et avantages commerciaux et financiers assimilés de toute nature à 2,5 % pour les princeps et à 17 % pour les génériques et TFR.

Les prix des médicaments étant fixés et identiques pour tous, la concurrence se joue en grande partie sur ses avantages commerciaux.

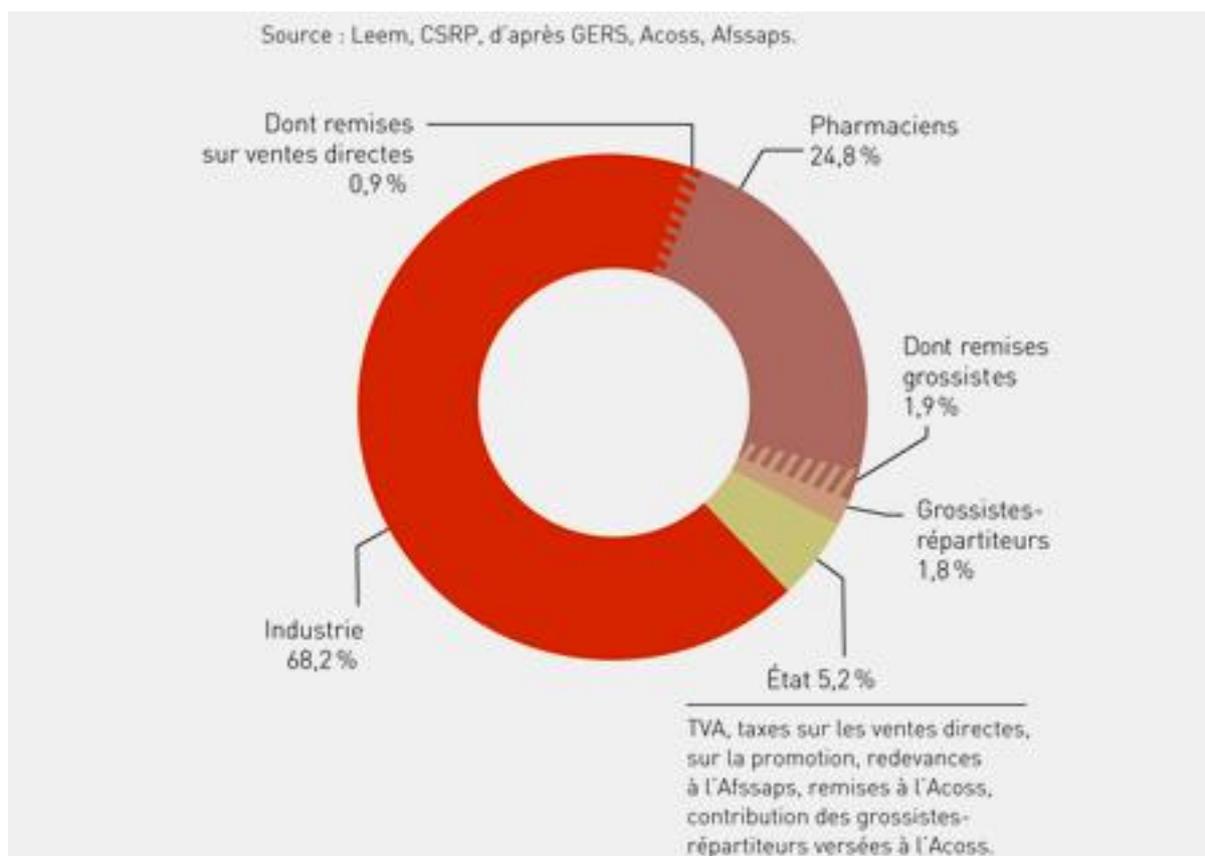


Figure 7: décomposition du prix d'un médicament

2. La taxe ACOSS

Depuis 1991, une contribution dite ACOSS (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale) a été instituée et plusieurs lois sont venues, successivement, définir comment la répartition pharmaceutique contribuerait à combler une part du déficit de la sécurité sociale.

Son objectif est de réguler les ressources des grossistes répartiteurs sans modifier le prix public et au seul bénéfice de la sécurité sociale. Les grossistes répartiteurs participent ainsi à la maîtrise des dépenses de santé.

Cette taxe ACCOSS varie en fonction de l'activité.

Elle est calculée à partir de deux assiettes qui se cumulent :

- 1,90 % du Chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année par l'entreprise.
- 2,25 % de la différence entre le CA réalisé au cours de l'année civile et celui réalisé au cours de l'année civile précédente.

E. Principaux grossistes répartiteurs concurrents de l'OCP présents sur le marché Français.

1. Alliance Santé :

Fruits de fusions et de rachats successifs entre plusieurs répartiteurs de taille modestes (notamment Ile de France pharmaceutique IFP, Européenne de Répartition Pharmaceutique et d'Investissement, COF répartition, Comptoir des Pharmaciens du Centre, Thomas répartition Pharmaceutique,...), le groupe Alliance Santé France n'apparaît en France qu'en 1991. A la suite de la fusion en 2006 avec Boots PLC, Alliance Healthcare deviendra une société membre de la division répartition Pharmaceutique du groupe Alliance Boots.

Le chiffre d'affaires d'Alliance Healthcare en France pour la période avril 2009 à Mars 2010 s'est élevé à 5,5 Milliards d'euros. 14 000 officines clientes ont passé plus de 200 Millions de lignes de commandes.

51 établissements sont répartis de manière homogène sur l'ensemble territoire français. Ils mettent une collection de plus de 35 000 références à la disposition des pharmaciens clients et emploient plus de 3100 collaborateurs.



En France, l'activité du groupe Alliance Healthcare n'est pas limitée au seul secteur de la répartition. D'autres sociétés présentes sur le territoire sont également membres du groupe :

- ↳ Locapharm : sociétés de soins et de maintien à domicile. Elle possède 52 agences en France.
- ↳ Alphega Pharmacie, qui est un réseau de pharmaciens partageant la même identité et la même marque.
- ↳ Serex : société spécialisée dans l'exportation de produits pharmaceutiques et de consommables médicaux et du petit matériel médical.
- ↳ ORP, qui est un répartiteur short liner possédant 4 agences en France (Flers, Albi, Auray et Rupt sur Moselle). Cette Société a réalisé un chiffre d'affaires de 325 Millions d'euros en 2010.
- ↳ Directlog : plateforme dépositaire ayant pour vocation première une activité tournée vers les groupements de pharmacies d'officine. (produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques). 3000 pharmacies sont clientes de cette entreprise, qui emploie 65 salariés et qui possède une collection de plus de 4000 références.
- ↳ Almus, qui est la marque de médicaments génériques du groupe alliance Boots. Elle comporte plus de 120 présentations concernant des spécialités à forte rotation.

En outre, les dépositaires Depolabo et Alloga présents sur le territoire français sont aussi des filiales d'Alliance Boots.

2. Le Réseau CERP

a. CERP ROUEN

La CERP Rouen est une coopérative de pharmaciens comptant 5800 sociétaires. Elle dispose de 33 établissements ainsi que d'une collection de plus de 30 000 produits référencés livrables sous 24 heures. C'est actuellement le seul grossiste sur le marché français à garantir trois livraisons quotidiennes.



Figure 9: répartition territoriale des établissements CERP Rouen

Son chiffre d'affaires du groupe s'élevait en 2009 à près de 4 Milliards d'euros. La CERP Rouen est membre du groupe Astera. Ce groupe s'est allié à la coopérative allemande Sanacorp pour créer une Holding appelée Millenium. Cette dernière détient les activités de répartition allemande, française et belge.

Le siège social de la Holding Millenium est situé dans la ville italienne de Bologne. Elle est dotée d'un gouvernement d'entreprise constitué de deux instances, le conseil de surveillance et le directoire, dont la présidence est assurée alternativement par la France et l'Allemagne.

En France, la CERP ROUEN dispose d'une filiale, Oxypharm, qui est spécialisée dans le maintien et soins à domicile ainsi que d'un département vétérinaire, Cedivet.

Trois autres filiales du groupe Astera sont présentes en France. Il s'agit d'Isipharm qui développe des solutions informatiques pour le pharmacien, Eurolease qui aide les pharmaciens à financer leur projets, et Eurodep, qui est un dépositaire.

b. La CERP Rhin Rhône Méditerranée :

Coopérative membre du réseau CERP qui détient 8,64 % des parts de marché en 2009, avec un chiffre d'affaires de 1 655 Millions d'Euros. Elle possède 19 établissements qui emploient 1046 employés et qui référencent 31 000 produits. 3000 clients en sont sociétaires.



Figure 10: répartition territoriale des établissements CERP Rhin Rhône Méditerranée

c. La CERP Bretagne Nord :

Coopérative membre du réseau CERP France qui possède 9 établissements. Son activité est centrée sur les départements de l'Ouest. Elle possède environ 2,5 % de parts de marché en France et un chiffre d'affaires de 550 Millions d'euros. Elle possède 3 filiales :

- CERP dépositaire.
- MAD Ouest, spécialisée dans la vente et le maintien à domicile.
- MEX, spécialisée dans l'export.

MEX dispose de son propre magasin de stockage et de distribution à St Brieuc. Son activité repose sur la vente de médicaments à prix export vers aux grossistes répartiteurs agréés de pays francophones.



Figure 11: répartition territoriale des établissements CERP Bretagne Nord

3. Phoenix Pharma/CERP Lorraine:

Groupe allemand créé par la famille Merckle. Ce groupe est leader sur le marché de la répartition de 10 pays européens, dont l'Allemagne et l'Italie, et est implanté dans 23 pays.

Il y a actuellement 8 établissements Phoenix sur le territoire français, répartis en Ile de France, dans le Nord, dans l'Ouest, en Rhône Alpes et dans le Sud Est de la France.

La société Phoenix Pharma dispose de 3,5 % des parts de marché en France. Elle a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 916 Millions d'euros.

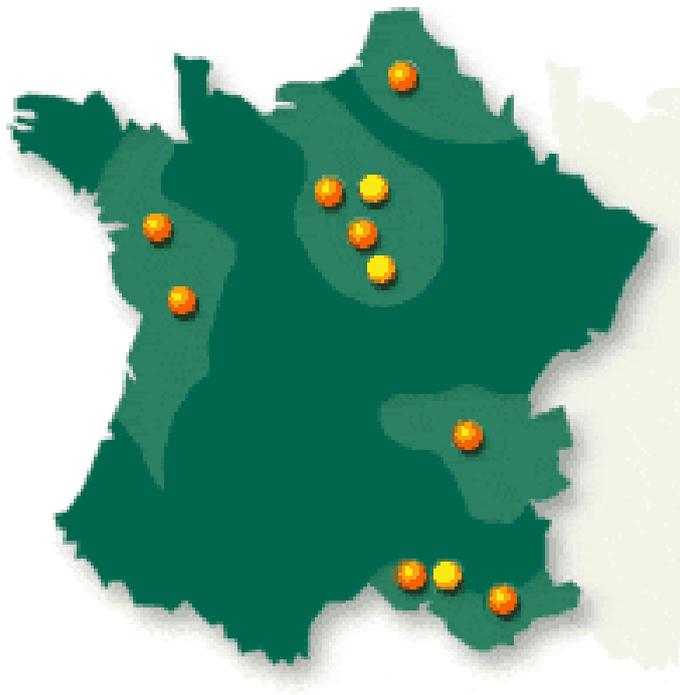


Figure 12: répartition territoriale des établissements Phoenix Pharma

Le 2 Octobre 2008, Phoenix Pharma a officialisé l'acquisition de la CERP Lorraine et continue de s'implanter sur le marché français. Cela va lui permettre de couvrir 80 % du territoire français.

La CERP Lorraine est une coopérative qui a dégagé 800 Millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007. Elle était jusqu'alors membre du réseau CERP. Ses 14 établissements couvrent 80 % du territoire français. L'objectif affiché du nouveau groupe est de détenir 10 % des parts de marché une fois la fusion finalisée.

F. Evolutions possibles de l'activité des grossistes répartiteurs en France

1. Facteurs d'influences

a. Démographiques

L'âge moyen de la population devrait s'accroître ainsi que la proportion de personnes âgées dans la population, ce qui devrait faire augmenter les dépenses de santé.

b. Evolution de l'exercice officinal

La Loi HPST devrait faire évoluer la profession. Le pharmacien va devoir se positionner de plus en plus comme un acteur de santé publique, notamment en participant à des actions de dépistage et de prévention, ou encore en s'investissant dans le maintien à domicile. Le métier de pharmacien officinal évoluant, les répartiteurs vont devoir s'adapter à ces mutations.

c. La régulation des dépenses pharmaceutiques

Les déficits chroniques de l'assurance maladie et de la sécurité sociale entraînent l'apparition de mesures d'économies. On assiste à une régulation de la demande (via les Contrats d'Amélioration des Pratiques Individuelles passés avec les médecins), à une limitation des autorisations de mise sur le marché, à des vagues de déremboursements, à des remboursements qui sont accordés contre des preuves d'efficacité, à une baisse des prix des médicaments, et surtout à une volonté des pouvoirs publics de baisser les coûts de la distribution.

d. La libéralisation de la distribution de détail

La concurrence de la parapharmacie et des GMS devrait se faire de plus en plus forte.

e. Au niveau des laboratoires

De plus en plus, les laboratoires externalisent la logistique de distribution et assurent la promotion directe de leurs produits auprès des officines et des patients.

f. La montée en Puissance du direct

En 2012, 50 % des volumes de médicaments distribués en France seulement passeront par les répartiteurs, contre 100 % en 1994.

2. Perspectives d'évolution pour les grossistes répartiteurs

Pour pouvoir faire face à ces différents changements, les grossistes répartiteurs doivent donc élargir leurs domaines d'activités.

L'objectif des grossistes répartiteurs sont donc à termes les suivants.

a. Améliorer la profitabilité des activités de répartition.

- ↪ En réalisant des gains de marges opérationnels (process logistiques), par l'automatisation des établissements et la réduction de leur nombre, la gestion centralisée des stocks, la centralisation des commandes et les plans sociaux de certains grossistes.
- ↪ En cherchant à acquérir une taille critique au niveau européen.
- ↪ En Augmentant le chiffre d'affaires dégagé par chaque officine : écrémage des officines clientes, commercialisation de services payants, diminution des remises et commercialisation de MDD...

b. Améliorer la profitabilité globale : diversification globale en dehors du métier de la répartition.

- ↪ Capturer les marges des dépositaires, et profiter de la croissance attendue du marché de la logistique externalisée et du développement des génériques. De plus, il n'y a aucun dépositaire indépendant d'envergure européenne et c'est une occasion pour les grossistes de capter les flux qui sont destinés au marché hospitalier (source de chiffre d'affaires additionnel).

Exemple : Celesio a créé en 2005 AVS Health GmbH, qui a été rebaptisé Movianto, tandis que Alliance Unichem réalisait l'acquisition d'Alloga.

- ↪ Constituer des groupements et/ou des chaînes de pharmacies, ce qui permettrait de capter les marges de la distribution officinale, de réduire la fréquence des livraisons quotidiennes, de dynamiser les points de vente, d'optimiser et centraliser les achats et d'accroître leur pouvoir de négociation auprès des laboratoires, en contrôlant les flux de ventes directes et en captant les marges qu'ils génèrent.

Même s'il est impossible de créer des chaînes de pharmacies actuellement en France, la question de l'ouverture du capital des officines n'est cependant pas encore définitivement close. A ce propos, le rapport Longuet, daté du Janvier 2010, remis à Hervé Novelli, secrétaire d'état chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, préconise « la diversification de l'origine des capitaux » des sociétés d'exercice libérales.

- ↳ Financer ce double mouvement d'intégration amont et aval : par l'abandon du statut de coopérative, par la cession des activités non profitables en dehors des activités de distribution ou encore en faisant appel au marché (entrée en bourse de Celesio).

PARTIE 2 :

LA GESTION DE

LA RELATION CLIENT A L'OCP

I. La Notion marketing de Gestion de la Relation Client

A. Définition

La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, attirer et conserver les bons clients ; Elle représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise et nécessite de mieux comprendre les clients pour adapter et personnaliser les produits ou les services qui leurs sont proposés. Les différents services de l'établissement vont devoir collaborer à travers le partage des informations concernant toute interaction avec le client.

L'image souvent employée pour illustrer ce concept est celle de la relation entre un petit commerçant et ses clients : la fidélité de ses clients y est souvent récompensée, car le commerçant connaît leurs attentes et est capable d'y répondre, voire de les anticiper.

B. La gestion de la relation client en tant que stratégie d'entreprise

Il est donc aisé de comprendre que mettre en place des systèmes de gestion de la relation client implique le déploiement d'une véritable stratégie d'entreprise qui vise à se focaliser sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client.

Deux buts essentiels sont alors poursuivis : accroître la satisfaction du client et augmenter les bénéfices de l'entreprise. Il faut à la fois optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client. L'entreprise qui a adopté une telle stratégie connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile pour un élément extérieur de venir perturber le lien de confiance et l'engagement réciproque qui s'est installé.

Clients et fournisseurs étant plus proches, l'entreprise doit désormais anticiper les actions et réagir plus directement et rapidement.

Cela n'est pas sans conséquences : les processus doivent en effet être repensés pour un maximum d'efficacité et de transparence, de même que la gestion du personnel, la structure de la société et ses outils. Au niveau de la Communication de l'entreprise envers son client, cela doit se traduire par le développement d'un réseau de communication permettant de communiquer partout et à tout moment.

De plus, l'entreprise se doit d'adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client.

Une culture d'entreprise relationnelle doit se mettre en place. Il faut que le personnel et les cadres adhèrent au concept. C'est une opération sensible et complexe, qui nécessite des efforts en termes de communication interne à l'entreprise.

Grâce à cela, les relations clients sont abordées avec un maximum d'empathie de la part des collaborateurs, qui auront été motivés à se mettre à la place du client.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'objectif est d'augmenter la valeur à vie des clients et la rentabilité à long terme de la relation client-fournisseur : or, tout client n'est pas bon à prendre et à fidéliser. L'entreprise doit donc concentrer ses efforts sur les clients qui seront les plus rentables.

C. Des bénéfices réciproques

Les avantages de la mise en place de cette stratégie relationnelle sont évidents pour les deux parties :

- Pour le client, c'est l'assurance de voir ses besoins parfaitement compris, voire devancés.
- Pour le fournisseur, celle de « verrouiller » la relation client, avec un faible risque d'éviction.
- Pour les deux parties, c'est l'opportunité d'un enrichissement technique réciproque, susceptible de se transformer à terme en avantage concurrentiel.

On assiste ainsi, sous la pression des contraintes liées au B to B, à l'émergence dans un univers hyperconcurrentiel d'îlots de relative stabilité, de couples clients-fournisseurs ayant bien saisi l'intérêt d'une collaboration comprise sur le long terme. Une telle collaboration permet en effet offrir aux entreprises des possibilités considérables d'amélioration des coûts, en particulier si l'ensemble est soutenu par les technologies de l'information.

D. Composantes de la gestion de la relation client

La connaissance du client : pour développer une relation durable et fournir des offres adaptées à chacun de nos clients. Il est notamment important de connaître leurs moyens de communications préférés ou leurs préférences en termes de service.

La stratégie relationnelle de l'entreprise : pour développer une relation commerciale à long terme, il faut tout d'abord songer davantage à entrer en communication avec les clients qu'à

vendre. L'entreprise doit privilégier les clients qui sont les plus intéressants et les plus profitables. Il faut approfondir les relations en se basant sur des valeurs telles que la confiance et l'engagement mutuel.

La communication : Il faut maintenir un contact permanent et individualisé avec chacun de ses clients. Pour cela, l'entreprise pourra faire appel à de multiples canaux de communication, tels que mails ou téléphone.

La proposition de valeur individualisée : une relation étroite avec le client doit déboucher sur une proposition d'offre personnalisée, tant sur l'offre de service que sur le tarif.

Points de vigilance : Il faut veiller cependant pour l'entreprise à concilier maîtrise des coûts avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

II. La Gestion de la relation Client à l'OCP

Etant considéré que dans le domaine de la répartition pharmaceutique, il est de plus en plus difficile pour une entreprise de se différencier de ses concurrents en se basant uniquement que sur la qualité du service livré, on comprend mieux toute l'importance que revêt la mise en place de procédés de gestion de la relation client. De plus, au vu du contexte économique actuel, fidéliser les clients apparaît donc comme une nécessité.

Pour arriver à leurs fins, elles se doivent de développer de véritables stratégies marketing comportant un ensemble de méthodes et des moyens pour fidéliser leur client.

Cette partie se propose d'étudier la stratégie marketing mise en place par l'OCP pour atteindre cet objectif.

A. Caractéristiques marketing du marché

→ Une activité de type B to B

L'OCP est une entreprise dont l'activité consiste à réaliser des échanges et des transactions avec d'autres entreprises, dont elle est le fournisseur : elle a donc une activité de type B to B (Business to Business).

→ Le marché

Le marché de la répartition pharmaceutique en France pourrait être qualifié de marché concentré : seules un petit nombre d'entreprises se partagent le gâteau. De plus, il est relativement stable. Fournisseurs et clients se connaissent donc bien.

B. La relation Client-fournisseur

1. Nature des échanges

Il y a trois types d'échanges entre le répartiteur et ses clients :

- Des échanges physiques de marchandises
- Des échanges de ressources technologiques, financières, humaines
- Des contacts sociaux entre individus (ex : visites commerciales)

Différents facteurs vont venir interférer sur ces relations. Pour bien comprendre la

complexité de la relation client-fournisseur, il faut replacer celle-ci dans son contexte : l'entreprise et son client sont membres d'un réseau sur lequel interfèrent des entreprises concurrentes, les clients des clients de l'entreprise ainsi que ses propres fournisseurs et ceux de ses concurrents.

Dans le domaine de la répartition, le réseau est constitué des autres pharmacies avec lesquelles le pharmacien client est peut être associé (groupements, enseignes), les patients du pharmacien qui peuvent émettre un avis sur la qualité de l'approvisionnement de l'officine, par les autres acteurs de la distribution du médicament concurrents de l'entreprise considérée et par ses fournisseurs (laboratoires). De plus, l'une des spécificités de ce réseau est la place occupée par les pouvoirs publics qui interviennent sur le volume des échanges et sur le type de marchandises échangées.

Il faut donc sans cesse réaffirmer la position de l'entreprise au sein de ce réseau. Et cela va avoir une conséquence sur l'activité de l'entreprise : c'est cette raison qui va la motiver à mettre en place une stratégie marketing, qui va lui permettre de manager sa position au sein du réseau ainsi que les relations qu'elle entretient avec chacun de ses clients.

2. Perspective temporelle :

Il y a deux manières d'envisager la relation entre l'entreprise et ses clients dans le temps.

L'entreprise peut développer une politique marketing dite « transactionnelle » : comme son nom l'indique le marketing transactionnel est centré sur la transaction, autrement dit sur l'acte d'achat. Marketing de conquête, sa vision est généralement court-termiste, le but étant de conclure la vente.

Elle peut cependant préférer opter pour une politique marketing dite « relationnelle ». Elle va alors beaucoup plus s'attacher à faire perdurer la relation avec son client dans le temps. Ce n'est plus le produit ni la transaction qui vont être privilégiés. L'entreprise ne vise pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle, mais à optimiser la valeur à vie du client (Customer Life Value), c'est-à-dire la valeur des achats effectués durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise.

Les deux stratégies ne sont pas pour autant exclusives l'un de l'autre, puisque il existe à l'évidence une relation entre transaction et relation : la relation est facteur de transactions.

C. Apports des Nouvelles Technologies :

Pour cela, l'entreprise peut s'appuyer sur le développement de technologies de l'information et de la communication. Elles vont permettre à l'entreprise de développer ses points de contact avec ses clients et également à ses différents départements de collaborer en partageant toutes les informations relatives aux interactions avec chacun des clients.

De nombreuses entreprises développent des bases de données clients dans lesquelles elles stockent toutes les informations relatives aux communications avec chaque client : on pourra aisément y retrouver ses actes d'achats, ses demandes d'informations, les motifs de ses appels au service client, ses préférences, le mode de contact qu'il préfère et les différentes réactions qu'il a eu lorsqu'il a été sollicité.

A l'OCP, dès qu'un client émet une réclamation ou une demande, aussi bien en passant par la plateforme téléphonique que par les outils e-demandes et e-réclamations, une fiche CCMS est émise. Sur ces fiches, on retrouve notamment l'humeur du client (« ça passe », « ça casse »,...). Dans les tableaux de bords d'amélioration continue établis à partir de la synthèse des fiches CCMS, on retrouve la liste des clients ayant le plus réclamé dans le mois pour chaque établissement OCP.

Dans le logiciel de suivi client Diamant utilisé par les commerciaux, il est possible de retrouver un compte rendu de chaque visite établi par le commercial, ainsi que toutes les données relatives au suivi client (chiffres d'affaires passé, évolution, ...)

Outre mieux connaître le client, avoir une base de données clients permet également à certaines entreprises constituer un réseau de partenaires de sorte que la commande d'un client soit orientée au besoin vers un partenaire ou un sous traitant de manière transparent pour le client, qui pense bel et bien être en contact avec son fournisseur habituel.

D. La Stratégie de Communication Client de l'OCP

1. Une stratégie de type multicanal

On parle de stratégie multicanal lorsque l'entreprise utilise différents canaux de vente ou de communication pour créer une relation complète avec ses clients.

Parmi ses supports, on retrouve les centres d'appels, les e-mailings, les sites internet qui viennent compléter la traditionnelle rencontre physique avec le client.

Développer le multicanal permet de maximiser les objectifs initiaux du marketing que sont prospecter, fidéliser et informer.

C'est la qualité de la mise en œuvre de la stratégie multicanal qui va déterminer le succès ou l'échec de la stratégie. Des actions multicanal mal préparées, mal coordonnées seront contre-productives et peuvent altérer les relations client en donnant une impression d'omniprésence de l'entreprise.

Pour assurer une bonne mise en œuvre, il est important d'intégrer l'ensemble de la réflexion de l'entreprise autour des moyens de communication clients et de consulter régulièrement l'avis des clients sur la nature et la qualité des contacts.

Les avantages que peuvent présenter le développement du multicanal sont :

- La personnalisation de la relation client
- L'interactivité : le client répond aux sollicitations
- La durabilité : tout au long de la vie du client
- La continuité : être en contact permanent

2. Les différents canaux de communication utilisés par l'OCP

a. Le téléphone

→ Appels dits « entrants »

Par le passé, chaque établissement OCP possédait son propre standard d'accueil téléphonique. Ce sont maintenant les 8 établissements régionaux qui accueillent chacun une plateforme téléphonique vers laquelle sont redirigés les appels de l'ensemble des clients régionaux. Ce sont 30 000 appels journaliers qui sont traités par les équipes de PharmaLiens. Les appels ont pour motif des commandes, des demandes de renseignements sur les produits, ou encore des réclamations quant aux services OCP.

Les pharmaciens disposent de postes informatiques qui sont pourvus des applicatifs nécessaires à leurs activités. Clickadoc leur permet de délivrer des informations sur les caractéristiques des produits. Ils peuvent interroger les stocks informatiques de chacun des établissements de la région ainsi que ceux de OCP PMS ; ils peuvent prendre des commandes, enregistrer les diverses demandes (catalogues par exemple) et réclamations grâce au logiciel CCMS (Call Center Management System). Les « fiches CCMS » récapitulant l'ensemble des informations relatives à l'appel du client sont transférées au service client de l'établissement OCP dont dépend le client qui pourra mener l'action corrective la plus adaptée.

Les établissements locaux ne sont plus joignables directement. Les clients passent d'abord par la plateforme téléphonique qui va ensuite transmettre l'information à l'établissement.

→ Appels dit « sortants »

Les plateformes téléphoniques peuvent également se livrer à la réalisation de campagnes d'appels téléphoniques. Ces campagnes ont pour objectif de promouvoir les offres de l'OCP ou de ses partenaires.

b. Internet

En 2004, la relation client de l'OCP (hors commercial) était presque uniquement basée sur le téléphone. Les appels téléphoniques des officines concernaient majoritairement la prise de commandes et les demandes de renseignements. Avec l'expansion des services proposés, les appels et les coûts associés ne cessaient de croître. L'entreprise a donc décidé de développer Internet.

Le choix est judicieux : d'après une étude menée par Markess International en 2009, même si le téléphone restera en 2010 le canal privilégié des entreprises pour interagir avec leurs clients (28 % des interactions clients), les courriers électroniques (24 %) et internet (24 %) devraient peu à peu le remplacer.

→ Le développement de Pharma ML

Grâce au développement du protocole Pharma-ML, qui utilise des connexions internet existantes et le standard de communication http, le pharmacien peut désormais se passer du réseau téléphonique pour transmettre ses commandes en utilisant un procédé des plus

modernes.

Basé sur une norme commune aux répartiteurs et à l'ensemble des éditeurs de logiciels officinaux, le protocole pharma ML donne la possibilité à de nouveaux flux d'informations de transiter entre la répartition et l'officine, qu'elles soient aussi bien de nature scientifiques que commerciales.

Le protocole Pharma ML permet ainsi au pharmacien de s'assurer en temps réel de la disponibilité d'un produit dans son établissement de répartition.

→ Le site internet OCP Point :

Plateforme de commandes et d'information, POINT est le site internet de référence de la Pharmacie. A la fois outil de comptoir et de gestion, c'est le partenaire quotidien du pharmacien et de son équipe. Plus de 14 000 pharmacies utilisent POINT, 11 000 quotidiennement.

Deux versions de POINT sont disponibles :

- La version classique propose aux clients la recherche produits et la disponibilité commandes, les actualités produits, des offres laboratoires exclusives (promotions, dossiers d'information, formation en ligne), le conseils clients (vaccins, revue de presse), les offres de services OCP (équipement officine, formation, soirées,...)
- La version payante met notamment à la disposition du pharmacien « Clickadoc Premier », la première base de données en Europe, qui regroupe 400 000 monographies produits.

Elle propose également les fiches des médicaments innovants (sortie de réserves hospitalières, ...), des fiches conseils portant sur les pathologies les plus courantes, des fiches urgences pour faire face aux situations d'urgence, des outils de gestion (facturation, statistiques et concurrence, calcul des marges), Pharmoffice avec des informations juridiques, sociales et financières à destination des titulaires d'officine ainsi qu'un espace personnel comprenant les statistiques et les factures de l'officine.

Internet est également un moyen pour les clients de l'OCP de joindre directement l'établissement auquel ils sont rattachés, grâce aux outils e-demande et e-reclamation. Une réponse leur est fournie dans les 4 heures qui suivent l'envoi du mail.

c. Evolution et objectif de la stratégie multicanal :

Développer internet au détriment des contacts téléphoniques.

Les études montrent que l'utilisation d'un canal dépend beaucoup du moment, de l'activité et de la nature de la demande. Le téléphone est privilégié pour les réclamations, les demandes urgentes, mais aussi en réassurance (pour confirmer une information obtenue sur Internet par exemple).

Dans les contacts entrants (du client vers l'entreprise) le client aime avoir le choix du canal de communication qu'il va pouvoir employer.

Cependant, il y a des limites économiques à ce système : multiplier les points de contact avec le client, c'est également multiplier les coûts, sans compter que certains canaux de communication engendrent des coûts plus importants pour l'entreprise que d'autres.

L'un des moyens de privilégier un moyen de communication par rapport aux autres pour les contacts entrants est de donner une contrepartie significative au client qui usera de ce moyen de communication. Il faut donner une valeur ajoutée au client qui usera du nouveau canal de communication.

Ainsi, pour un pharmacien client de l'OCP, utiliser internet c'est bénéficier d'une meilleure disponibilité et facilité d'usage, d'une plus grande richesse et précision des informations.

Pour l'entreprise, il s'agit essentiellement de diminuer les coûts de prise en charge téléphonique. L'OCP a divisé par trois ses ressources téléphoniques depuis 2004, tout en multipliant par 4 le nombre de ses contacts par client.

d. Les visites commerciales :

Outre la plateforme téléphonique et le site internet OCP Point, les clients sont également en relation avec un conseiller commercial. L'OCP dispose d'environ 125 commerciaux. Chacun d'entre eux possède un portefeuille regroupant un ensemble de clients situés sur une même zone géographique.

Les commerciaux sont chargés de la vente et de la stimulation de la demande. Ils se doivent de conquérir de nouveaux clients et de les fidéliser. Pour cela, ils organisent leurs tournées commerciales et se rendent dans les pharmacies. 60 à 70 % des visites ont pour objectif la prospection.

Ils représentent une interface entre l'OCP et ses clients. Il doit leur apporter des

informations aussi bien sur le marché que sur les offres OCP, régler les problèmes complexes (facturation, remises, logistiques,...), être disponible (joignable rapidement), apporter des solutions, négocier avec les clients et assurer un suivi relationnel.

Ils disposent d'un logiciel que l'on appelle Diamant. Ce logiciel leur sert à effectuer des comptes rendus de visites ainsi que d'avoir accès à l'ensemble des données concernant le client ou le prospect.

Un commercial se doit d'effectuer environ 25 visites par semaine.

E. Déploiement d'une stratégie relationnelle à l'OCP : le projet « La promesse »

Tout comme de nombreuses autres entreprises, qui ces dernières années ont développés de véritables professions de foi, visions d'entreprise ou autres documents solennels, l'OCP a bien compris que le préalable à la santé actionnariale reste fondamentalement la satisfaction du client. Elle a donc mis au point un projet dont l'objectif suprême est la fidélisation du client et sa satisfaction qu'elle a nommé « La Promesse ».

Il est à noter que pendant fort longtemps, l'OCP est une entreprise qui a pu se reposer sur l'excellence opérationnelle et la qualité de ses services. C'est aujourd'hui encore une véritable marque de fabrique pour le groupe.

Cependant, les différents acteurs du marché de la répartition ont peu à peu comblé leurs lacunes et l'entreprise ne peut que constater que pour se différencier de ses concurrents, il lui faut bâtir une nouvelle stratégie basée sur le développement de la relation client. Les enquêtes qui ont été menées prouvent que l'image de l'OCP est centrée sur son efficacité mais teintée de froideur et de distance. L'objectif est donc désormais de « *retenir les clients à tous les moments de leur vie* » ainsi que « *d'accroître la valeur ajoutée des services* » et de « *livrer la différence OCP au quotidien* ».

C'est tout l'enjeu du projet « la promesse », qui s'articule autour de 7 engagements pris par l'entreprise en phase avec les attentes des clients et avec ses valeurs. On y retrouve les 3 piliers de la marque OCP, qui sont Facilité, Fiabilité et Considération, auxquels sont venus s'ajouter Accessibilité, Flexibilité, Transparence et Prévenance.

Afin de garantir la bonne mise en place de ce projet, l'entreprise a lancé plusieurs chantiers pilotés par des membres du directoire, qui ont pour objectif de :

- Mobiliser l'entreprise et les hommes autour du client : *chantier Mobilisation*.
- Concevoir des engagements clients clairs, solides, supportés par des normes de services et déterminer les niveaux de service à atteindre : *chantier Déclinaison de valeur*.
- Mesurer la qualité attendue, la qualité livrée et la qualité perçue : *chantier Etudes et Mesures*.
- Innover, inventer des services à valeur ajoutée pour nos clients pharmaciens et laboratoires : *chantier Création de Valeur*.

Si l'entreprise parvient par le biais de ce projet d'une part à maintenir une offre de services de bonne qualité mais tout en développant l'aspect relationnel, il deviendra alors difficile pour ses concurrents de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre. Cela permettra également de fidéliser encore plus les clients, et d'accroître leur « valeur à vie » (valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise). Le renforcement de la prévenance client en établissement s'inscrit dans cette démarche et contribue à la réussite de ce projet d'envergure.

PARTIE 3 :

**PROFITER D'UN REGROUPEMENT
D'ETABLISSEMENT POUR RENFORCER
LA PREVENANCE DANS LES RELATIONS
CLIENTS**

PREAMBULE

D'après le dictionnaire de l'académie française, le terme de prévenance est employé pour désigner « *une manière obligeante de prévenir ou de devancer les désirs d'autrui* ».

La notion de prévenance client est cependant encore plus étendue : elle implique que l'entreprise ne se satisfasse plus uniquement d'une démarche réactive quant aux attentes de ses clients, mais qu'elle agisse par anticipation en analysant les problèmes récurrents et qui sont sources d'insatisfactions.

Mieux encore, la prévenance peut être conçue comme un moyen d'accompagner les clients au jour le jour. Il s'agit alors de lui apporter de manière adaptée, sans que celui-ci en ai fait la demande explicite, l'information qui sera perçue comme une source de satisfaction supplémentaire.

Un exemple nous est donné par les sociétés de vente par correspondance, qui ont bien intégré cette notion : lorsqu'un client passe une commande et que cette dernière doit être déposée dans un point de vente « relais », il est désormais coutumier qu'il reçoive un SMS l'avertissant dès qu'il lui est possible de récupérer les produits. L'objectif recherché est ici de lui éviter des déplacements inutiles.

Il s'agit donc d'une véritable stratégie d'entreprise. Pour la mettre en place au sein du futur établissement de Saint Pardoux l'Ortigier, qui ouvrira ses portes en Novembre prochain, il faudra donc penser client à chaque étape du parcours des produits.

L'objectif de cette troisième partie sera donc de montrer comment on peut profiter de ce regroupement des établissements de Brive, Limoges et Périgueux pour renforcer la place de la prévenance client dans les pratiques quotidiennes de cet établissement.

I. CONSTAT INTERNE

A. Les regroupements d'établissements OCP

L'OCP, qui a compté jusqu'à 80 sites en France, n'en possède aujourd'hui plus que 46. Cette politique de fusion d'établissements menée par le groupe pourrait être l'objet d'une thèse à elle seule. Pour ces raisons, je ne me contenterai que d'en évoquer les grandes lignes.

Ces regroupements sont une opportunité pour l'OCP d'augmenter la profitabilité de l'activité répartition. Réduire le nombre d'établissements possède de nombreux avantages et permet de réaliser des économies d'échelle, que je ne suis pas en mesure de mesurer dans ce travail. On peut notamment penser à l'économie générée par la mutualisation des collections des établissements regroupés et par l'automatisation des nouveaux sites.

En effet, automatiser un établissement, c'est le faire gagner en productivité et diminuer le nombre d'erreurs. Cela permet également de limiter les besoins en personnel.

Regrouper des établissements est également un moyen pour repenser l'organisation des tournées et les optimiser.

Cette vague de regroupement a également permis l'apparition d'établissements High Tech flamboyants neufs. Le confort de travail est renforcé, avec la mise à disposition d'outils de travail ergonomiques permettant de limiter les efforts et la fatigue des collaborateurs. L'établissement de Carhaix, qui regroupe désormais les anciens établissements de Saint Briec, Lorient et Brest, est d'ailleurs l'un des plus modernes du groupe.

L'entreprise a fait le choix de l'écologie, avec un système de récupération des eaux de pluviales et une flotte de véhicules fonctionnant aux biocarburants. L'ensemble de la chaîne de préparation sera automatisée. De plus, l'établissement sera équipé d'un système de traçabilité, ce qui sera obligatoire dès Janvier 2011.

L'ensemble des personnels travaillant au sein des structures regroupées bénéficient de mesures d'accompagnement. Elle leur garantit notamment un emploi dans le futur établissement.

L'établissement de Saint Pardoux l'Ortigier, qui va regrouper les sites de Limoges, Brive et Périgueux, sera le dernier né d'une génération d'établissements modernes.

Ci contre, vous trouverez quelques caractéristiques des trois établissements regroupés.

OCP Limoges

9 rue Léon Serpolet

BP 2012 87070 LIMOGES CEDEX

Nombre de références en collection : 10 000

Situation : établissement autonome

OCP Brive

Z.I. de la Riante Borie

Rue Henri Bessemer

BP 32 19362 MALEMORT SUR CORREZE

Nombre de référence en collection : 8000

Situation : établissement satellisé par Toulouse

OCP Périgueux

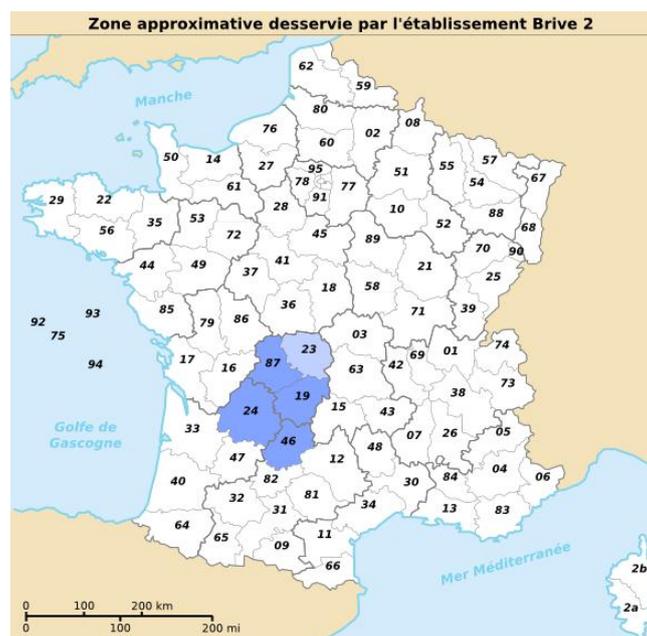
Centre Commercial de Gros

Avenue Jacques Duclos

24750 BOULAZAC CEDEX

Nombre de références en collection : 8000

Situation : établissement satellisé par Bordeaux



B. Le Service Client en établissement

1. Missions du service client.

→ Suivi des événements clients.

On entend par suivi des événements clients le traitement des différentes demandes et réclamations. Il s'agit notamment de :

- ↳ Demandes diverses : Catalogues, annulation de commande,...
- ↳ Réclamations quant à la qualité intrinsèque des produits.
- ↳ Réclamations portant sur la qualité des services de l'OCP (qualité de la livraison, qualité de la préparation des commandes,...).

Pour émettre une réclamation, le client peut rédiger une e-demande ou une e-reclamation via le site OCP Point, qui est alors transmise directement au service client. Il peut également appeler la plateforme téléphonique, où un collaborateur rédige une fiche CCMS consultable ensuite instantanément par le service client de l'établissement concerné.

Il appartient au service client de chaque établissement OCP d'apporter une réponse rapide et précise à chacune des requêtes formulée par un client. Il doit mettre en place les actions qui sont nécessaires et veiller sur leur bon déroulement.

→ Suivi des commandes Exostiv.

La collection Exostiv est constituée de plus de 20 000 références qui, en raison de leur faible rotation, sont stockées au niveau de la Plateforme Multiservices en région Parisienne. L'offre Exostiv permet donc au pharmacien de recevoir des produits rares sous 24 heures.

Une fois sa commande passée, elle est préparée au sein de l'OCP PMS à partir de 18 heures le jour même, puis acheminée dans la nuit en direction de son établissement OCP, qui assurera la livraison lors de la tournée du lendemain après midi.

L'une des attributions du service client est d'assurer le suivi des commandes Exostiv en établissement.

→ Gestion des gardes

Lorsqu'un pharmacien client est de garde le weekend, le service client se doit de le renseigner dans le logiciel GAIN. Cela permet de déclencher la livraison, au cas où ce dernier

ne serait pas habituellement livré le samedi après-midi ou le Lundi matin. Le pharmacien se doit au préalable de faxer les dates de ses gardes au service client.

→ Organisation des Chalands et des dépannages

Il peut arriver que nos clients aient le besoin urgent d'un produit. Dans ce cas, ils peuvent solliciter un chaland ou faire une demande de dépannage. Il faut alors que le service client en informe le magasin ainsi que si besoin le service livraison afin qu'ils puissent faire le nécessaire pour accéder à la requête du client.

→ Autres pratiques observées

- ❖ Un préparateur peut s'apercevoir au cours de la préparation d'une erreur de commande, généralement portant que la quantité de produits à livrer. Dans ce cas, il peut le signaler au service client qui se charge de joindre le pharmacien afin que celui-ci confirme ou non sa demande.
 - ❖ Lorsqu'un produit manque pendant une période donnée, il se peut que les quantités livrées à la suite de cette période ne suffisent pas à satisfaire l'intégralité de la demande. Le service client doit alors « prioriser la demande », ce qui signifie qu'il doit faire en sorte que les demandes les plus anciennes ainsi que celles émanant de nos meilleurs clients soient satisfaites les premières.
- I. Il peut arriver qu'un pharmacien faxe un bon de commande au service client de l'établissement local. Dans ce cas, le service client contacte le laboratoire qui se chargera d'honorer la demande.

2. Moyens du service client

→ Moyens humains

Des collaborateurs sont présents de 9h à 19h du Lundi au Vendredi et de 9h à 12h le Samedi.

→ Procédures existantes et disponibles en établissement

- ❖ L 8500 indice 1 (Mise à Jour le 30/11/2009) : Procédure listant la nature des appels Centre Pharmalien et les origines des problèmes signalés.
- ❖ 000 P 8500 (datée de 2005) : Enregistrement dans CCMS des événements signalés par les

Clients

- ❖ 000 P 8501 (datée de 2005) : Suivi des événements clients liés à la qualité du service OCP
- ❖ 000 P 8502 (datée de 2005) : Suivi des événements clients liés à la qualité du produit livré.
- ❖ 000 P 1313 (datée du 19/06/2008) : Procédure réception des produits en provenance de PMS et gestion des litiges.

Ces procédures sont celles actuellement accessibles aux collaborateurs en établissement, qui peuvent les consulter sur le portail électronique ocpweb, via e-bible. Elles ont également été transmises par mail à l'ensemble des personnes/services concernés par son application.

➔ Equipements mis à disposition du service Client

Le service client dispose d'un local, équipé de postes informatiques. Ce poste est pourvu des fonctionnalités et des applicatifs nécessaires à son activité.

- ❖ Logiciel d'exploitation GAIN pour la saisie et le suivi des commandes, les informations concernant les produits, la livraison, la facturation et les avoirs, et d'une façon générale le traitement logistique des flux d'informations. La personne en charge du service client peut également avoir accès au GAIN de l'établissement régional ainsi qu'à celui de PMS.
- ❖ Logiciel CCMS (Call Center Management System) pour la saisie, l'enregistrement et la consultation des événements signalés par les clients.
- ❖ Un accès internet qui permet à la fois de se connecter sur OCP Point et d'envoyer des mails via le logiciel Outlook. L'accès à OCP Point dans sa version « référence » permet d'avoir accès à la base de données Click-@-doc. Le service client a ainsi à sa disposition les informations techniques et scientifiques sur la nature des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques. Cela concerne aussi bien les produits identifiés par l'OCP comme étant commercialisables que les produits à usage hospitalier, ne se faisant plus...
- ❖ Logiciel Epod pour le suivi des livraisons. Il permet de vérifier l'évolution de la tournée, de constater les heures de livraison ainsi que de détecter une anomalie éventuelle.

3. Service Client et Communication

→ Communication avec les autres services

De par ses missions, le service client échange régulièrement avec tous les autres services de l'établissement :

- Les commerciaux : notamment en cas de problème majeur avec un client.
- Le quai de Livraison (organisation des dépannages, réclamations liées aux livraisons).
- Le secrétariat : pour les demandes de documents comptables, de catalogues...
- Le service des retours : pour toute réclamation sur les retours et les avoirs.
- Le magasin : pour la préparation des chandals, des dépannages, ...
- Les approvisionnements : pour s'informer du retour en stock d'un produit.
- Le directeur d'établissement.

→ Place du service client dans la Communication de l'établissement avec ses clients.

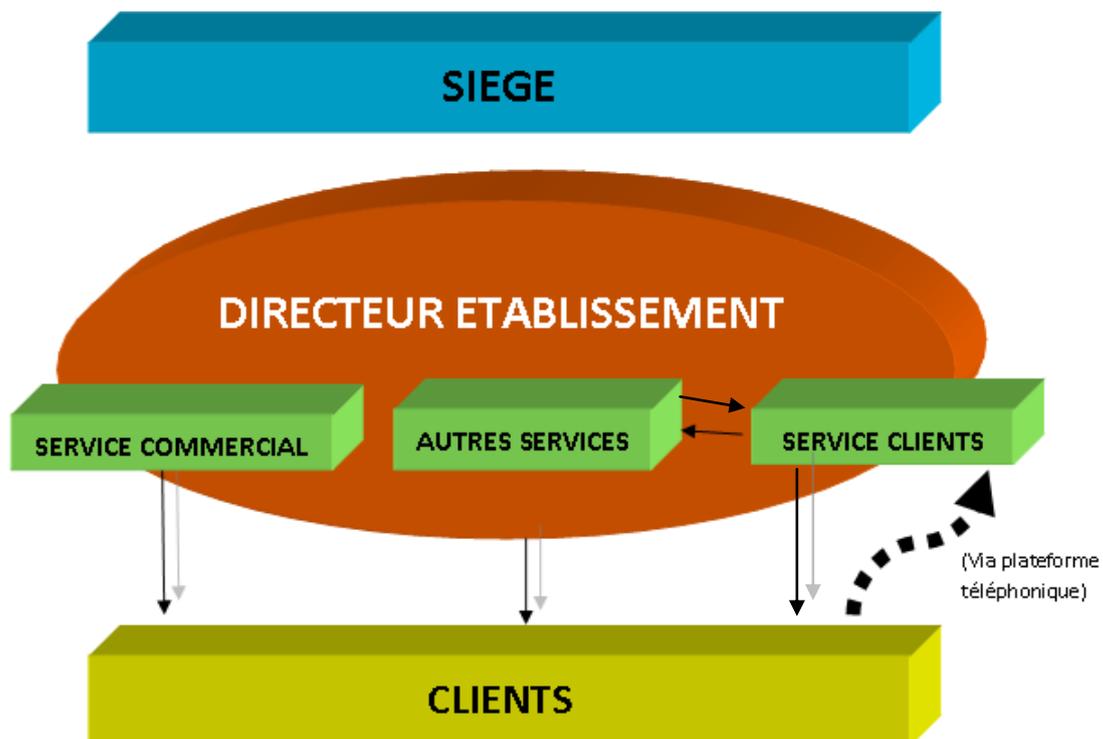


Figure 13: Place actuelle du service client dans le schéma de communication entre un établissement OCP et ses clients.

C. Mises en application actuelles de la Prévenance au niveau du service Client

Grâce aux observations réalisées dans les établissements de Brive, Limoges et Périgueux au cours de ces trois mois, j'ai pu déceler quelques pratiques qui peuvent s'apparenter à de la prévenance client. Il faut néanmoins noter que ces pratiques ne font l'objet d'aucunes procédures écrites, et que leurs collaborateurs agissent le plus souvent selon des habitudes de travail.

- ❖ Au niveau du service client, on peut ainsi remarquer l'utilisation faite par certains du logiciel ePod. Il est employé pour déceler, avant même qu'une réclamation ait été émise, un problème éventuel dans les livraisons (retard, livraison incomplète...), ce qui permet de prévenir le client si besoin. De plus, lorsqu'un événement exceptionnel (climatique notamment) vient perturber le bon déroulement des tournées, les pharmaciens reçoivent de leur établissement un fax d'information.
- ❖ Lors de la préparation de commande, le collaborateur qui est au lancement des bacs peut également vérifier, dans un établissement de faible ou moyenne activité, que le client ait bien télétransmis sa commande. Il est également possible qu'une préparatrice puisse s'apercevoir, au moment de la préparation, qu'une quantité pour une référence donnée soit anormalement élevée. Dans ces deux cas, le pharmacien reçoit un appel du service client.
- ❖ La réception des produits en provenance d'OCP PMS (Plateforme Multi Services) et la préparation des commandes à destination des clients est réalisée chaque matin par les collaborateurs du service client, qui peuvent ainsi s'assurer qu'aucun produit n'est manquant ou détérioré en apparence. Si tel est le cas, le client en est informé.
- ❖ Au niveau commercial, il est possible de noter que lorsqu'un pharmacien devient client de l'OCP, le commercial se charge dès les premières livraisons effectuées de contrôler que le pharmacien est satisfait du service OCP. Une rendez vous peut être également programmé afin d'expliquer au pharmacien la facturation des services OCP.

D. Détails des Motifs de Réclamations et Demandes

Les données présentées ci après ont été établies à partir des tableaux de bord d'amélioration continue des établissements de Brive, Limoges et Périgueux pour le mois de Février 2010.

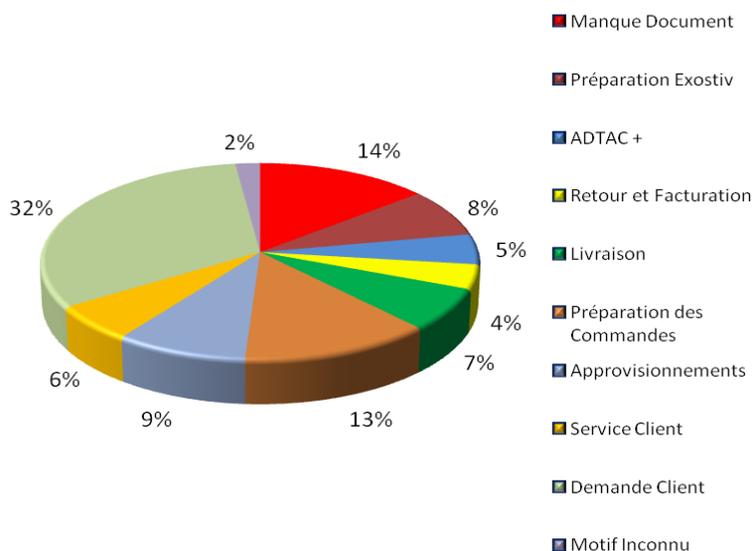
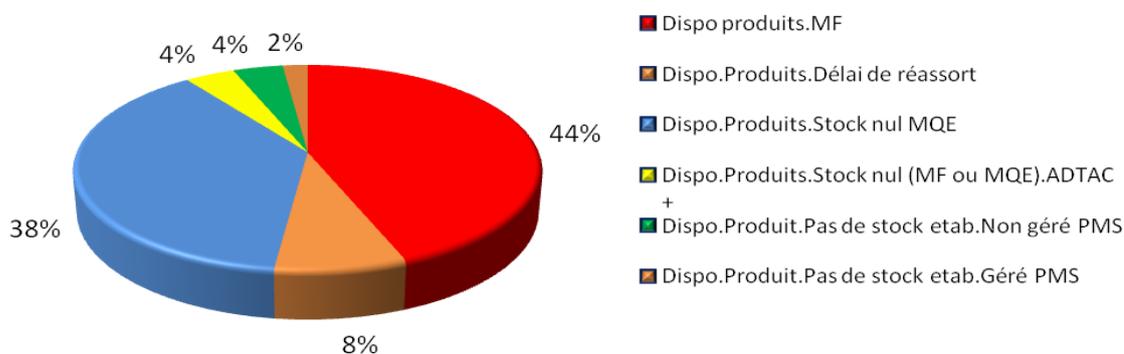


Figure 14: Pourcentage de réclamation par secteur d'activité

Certains de ces secteurs ont une activité propice au développement d'actions de prévenance client. Il est donc intéressant de détailler les motifs des réclamations-clients les ayant concernés :

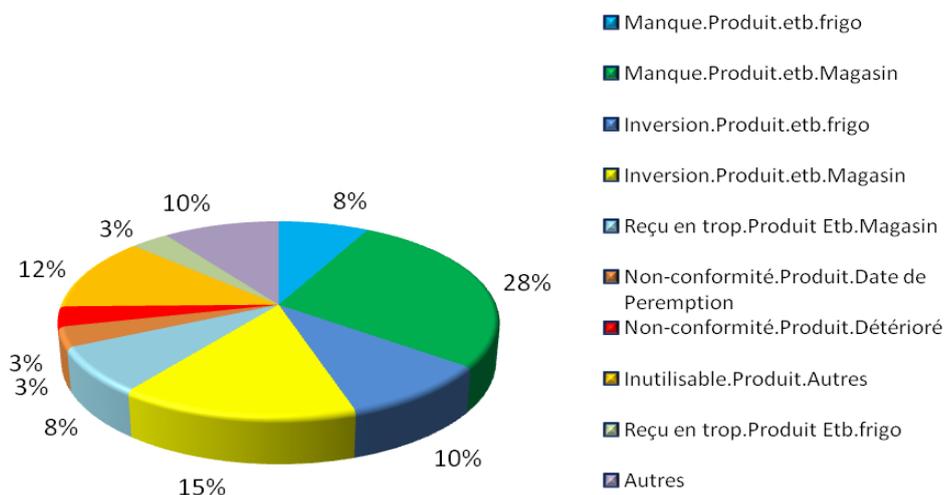
→ Le Service Approvisionnements



Commentaires : les informations portant sur la disponibilité des produits peuvent être obtenues grâce à Pharma ML.

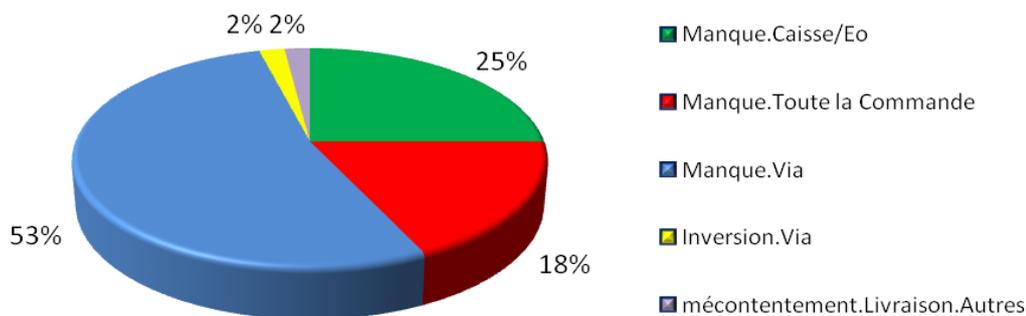
En ce qui concerne les produits soumis à quotas, il est difficile de pouvoir fournir des informations quant au délai de réapprovisionnement de l'établissement.

➔ **Magasin et la préparation des Commandes :**



Commentaires : En ce qui concerne la préparation des commandes, renforcer la place des actions de prévenance client pourrait être envisagé.

➔ **Le service livraison :**



Commentaires : au cours du stage, j'ai pu constater que les CCMS « manque toute la commande » avaient quelquefois pour origine une mauvaise information concernant une garde. Pour une pharmacie étant fermée le samedi après midi et/ou le lundi matin, être de garde le week end nécessite bien souvent une livraison non habituelle le samedi après midi et/ou le lundi matin. Il est arrivé que cette livraison n'ait pas lieu alors que l'officine était de garde, ou qu'une officine qui n'était pas de garde soit livrée. Cela est généralement du à des

changements dans les dates de garde opérés par les pharmaciens entre eux, et ce sans que le répartiteur n'en soit informé.

Il est possible de renforcer les actions de prévenance client à ce niveau, ce qui permettrait de prévenir ce genre d'éccueil.

II. Propositions de mise en place d'Actions de Prévenance Client

Au vu :

- ➔ De l'analyse des données fournies par les tableaux de bord d'amélioration continue,
- ➔ Des observations effectuées en établissement quant aux applications actuelles de la prévenance.

Il nous est possible de formuler une liste de propositions visant à appuyer son développement au sein des activités quotidiennes de l'établissement. La prévenance client ne consistant pas uniquement à devancer les mécontentements clients liés à un dysfonctionnement du service OCP en délivrant des informations, j'ai également émis des propositions qui sont le fruit de réflexions menées en établissement. Ces dernières visent alors à apporter une information utile au pharmacien pour dissiper une interrogation ou pour prévenir un besoin non exprimé par notre client.

Au niveau du service approvisionnements

CCMS liés à la disponibilité des produits : 9 % des CCMS.

- ❖ **Proposition 1** : Recevoir une information sur les retours en stock de produits qui étaient manquants.

Au niveau de la préparation des commandes

CCMS liés à la préparation de commande : 13 % de l'ensemble des CCMS.

- ❖ **Proposition 2** : Prévenir le client au cas où il serait constaté au moment de la préparation que l'OCP n'est pas en mesure de lui fournir le produit commandé (stock informatique faux, produit en case détérioré,...)
- ❖ **Proposition 3** : Demander au client de confirmer la commande d'une référence dont la quantité est jugée « anormalement élevée » lorsque cela est constaté par une de nos préparatrices.

Au niveau du service livraison

CCMS liés au service livraison : 7 % des CCMS.

- ❖ **Proposition 4** : Informer le client dès que l'établissement prend acte d'un problème de livraison (retard, colis manquant au chargement, caisse égarée...)

Au niveau du service des retours

CCMS liés au service retours et facturation: 4 % des CCMS.

- ❖ **Proposition 5** : Informer le client en cas de retard pris dans le traitement des retours.

Au niveau du service client :

- ❖ **Proposition 6** : Demander au client, au cas où il serait de garde, de confirmer la programmation d'une tournée inhabituelle (ex : tournée du samedi après midi).
- ❖ **Proposition 7** : Signaler le lancement d'une nouvelle offre aux clients susceptibles d'être intéressés avant qu'ils ne reçoivent la visite de leur commercial.

Au niveau du service commercial :

- ❖ **Proposition 8** : A la suite d'une demande d'abonnement à l'une des commandes de marché OCP, confirmer que l'abonnement a bien été effectué.
- ❖ **Proposition 9** : Informer régulièrement les clients quant sur l'évolution de leur chiffre d'affaire grossiste mensuel et de leur chiffre d'affaire passé dans le cadre d'offres de commandes de marché OCP.

III. Constat Externe : Attentes des Officinaux en termes de Prévenance Client

Développer la prévenance au sein d'un établissement de répartition a un coût certain, notamment humain. Avant toute chose, il paraît donc évident de s'assurer que mettre en place de telles démarches présente un intérêt réel pour les pharmaciens d'officine et si cela correspond bien à l'une de leurs attentes.

Pour se faire, j'ai donc mis au point un questionnaire portant sur la notion de prévenance

1. Caractéristiques de l'enquête réalisée

Il s'agit d'une enquête qualitative réalisée du 26 Avril 2010 au 20 Mai 2010, auprès d'un échantillon constitué de 39 pharmacies situées sur les secteurs de Brive, Limoges et Périgueux. Dans cet échantillon, on a inclus des pharmacies de campagne, de ville et de centres commerciaux, indépendantes ou membres de groupements. Il est cependant à noter que les proportions avec lesquelles on retrouve chaque type d'officine au sein de l'échantillon ne sont pas en adéquation avec celles que l'on retrouve dans la population générale d'officine présentes sur le secteur considéré.

Ces pharmacies ont été interrogées au cours d'entretiens, dont le support est le questionnaire joint en annexe.

2. Objectifs de l'enquête

- ↪ Valider l'intérêt porté aux initiatives proposées dans le cadre du renforcement de la prévenance client en établissement.
- ↪ Dégager les initiatives qui sont retenues comme étant les plus intéressantes à mettre en œuvre par les pharmaciens interrogés.
- ↪ Déterminer le moyen de communication privilégié par le pharmacien pour chaque action considérée.
- ↪ Identifier les conséquences de la mise en œuvre de la prévenance client.

e. Intérêt général porté par les Pharmaciens au renforcement de la prévenance dans la relation client.

Pensez-vous que renforcer la prévenance vous permettrait de renforcer la relation entretenue avec votre répartiteur en termes de proximité ?

« OUI » pour **97 %** des pharmaciens

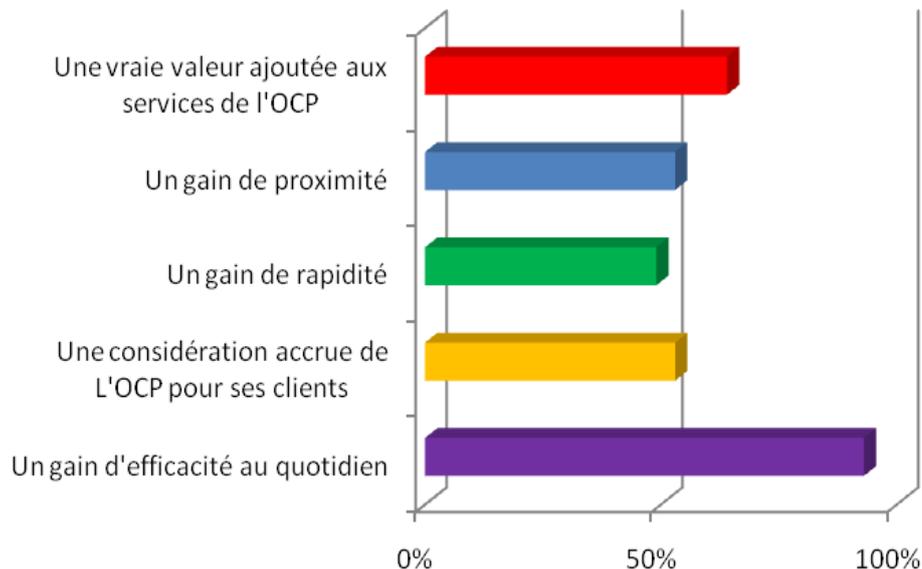
Considérez vous la prévenance client comme importante dans la relation entre un officinal et son répartiteur ?

« OUI » pour **97 %** des pharmaciens interrogés.

Renforcer la prévenance client vous ferait-il travailler d'avantage avec l'OCP ?

« OUI » pour **67 %** des pharmaciens interrogés.

Quels principal(aux) atout(s) voyez-vous dans la démarche de prévenance ?



f. Résultats regroupés par proposition

Proposition 1 : « Recevoir une information sur les retours en stock de produits qui étaient manquants »

92 % des pharmacies souhaiteraient recevoir ce type d'information.

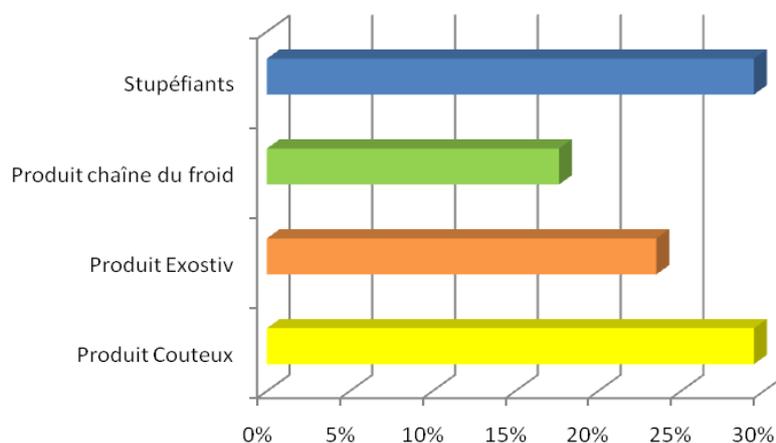
L'information devrait se faire par mail (40 %) ou par Fax (26 %)

Une grande majorité de ces pharmacies précise qu'elles aimeraient recevoir cette information quelque soit le type de produit concerné, et quelquesoit la durée depuis laquelle il est impossible de se le procurer. Ils souhaiteraient également être mieux informés quant aux motifs de rupture et quant au délai probable avant réapprovisionnement.

Proposition 2 : « Informer le pharmacien au cas où il serait constaté au moment de la préparation qu'il est impossible de fournir le produit qui a été commandé »

71 % des pharmaciens ont répondu qu'ils souhaitaient être informés et ce quelquesoit le type de produit qui est concerné. Seuls 7% ne se montrent pas intéressés.

Les 22 % de pharmaciens restant ne se montrent intéressés par cette information que si elle concerne un type de produit particulier. En voici le détail :



Pour 76,9 % des pharmaciens interrogés, le service client se doit de téléphoner dans les plus brefs délais.

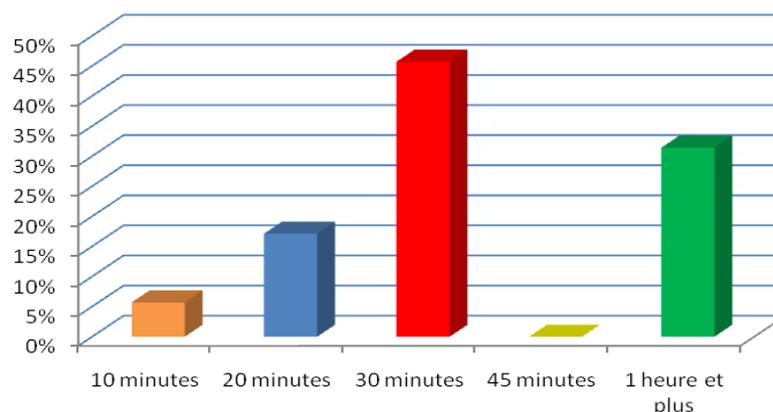
Proposition 3 : « Vous demander de confirmer la commande d'une référence dont la quantité est jugée « anormalement élevée » lorsque cela est constaté par une de nos préparatrices »

Pour les pharmaciens, il est important d'être prévenu. Il serait judicieux de tenter d'imaginer des solutions pour que cette pratique se perpétue au sein d'un établissement dans lequel la chaîne est entièrement automatisée, comme ce sera le cas à Saint Pardoux l'Ortigier.

Proposition 4 : « Recevoir une information en cas de retard ou de problème de livraison »

En cas de retard de livraison, 92 % des pharmacies souhaiteraient en être informées. Pour 79 % d'entre eux, cela doit se faire par téléphone.

Comme le montre le schéma ci-dessous, la majorité des pharmaciens souhaitent être informés lorsque la durée du retard excède 30 minutes. Néanmoins, la grande majorité d'entre elles soulignent la rareté de l'évènement.



Proposition 5 : « Demander une confirmation en cas de livraison inhabituelle les weekends de garde. »

70 % des pharmacies souhaiteraient recevoir ce type d'information.

Il est à noter que les pharmaciens ne se montrant pas intéressés par cette initiative sont généralement des titulaires d'officines ouvertes du Lundi matin au Samedi soir.

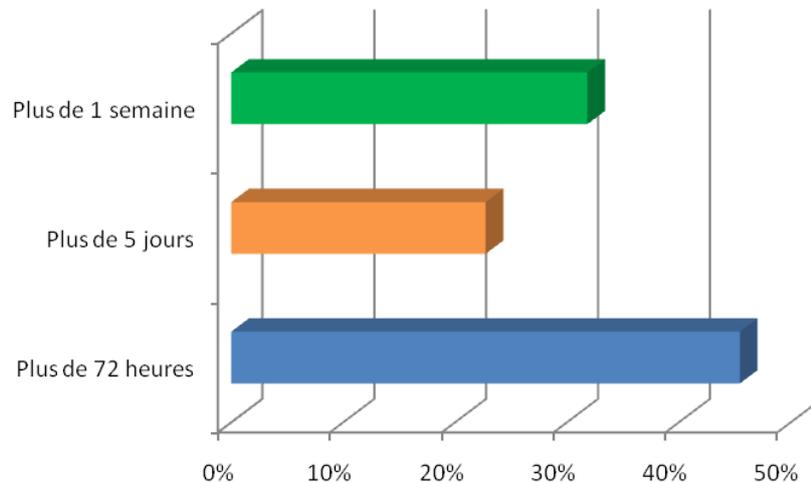
Ce sont les pharmaciens exerçant dans les milieux ruraux, peu habitués à être ouverts le Samedi et le Lundi matin, qui plébiscitent le plus cette proposition.

Dans l'hypothèse où cette initiative serait mise en place, près de 53 % des pharmaciens estiment qu'il serait préférable de les contacter par téléphone la veille des weekends où ils sont censés être de garde.

Proposition 6 : « Recevoir une information en cas de retard pris dans le traitement des retours par l'établissement OCP »

57 % des pharmacies y sont favorables. L'envoi d'un mail ou d'un fax leur paraît être le moyen d'information le plus approprié.

Figure 15: "Selon vous, cette information doit se faire si le traitement de votre demande de retour prend..."



Au cours de mon enquête, j'ai pu constater qu'il y avait d'un côté des pharmaciens qui étaient très attachés à ce que leurs demandes de retours soient traitées en temps et en heure, de l'autre des pharmaciens qui n'y prêtaient que peu d'importance.

Proposition 7 : « Informer le client sur une offre OCP par l'intermédiaire du service client »

78 % des pharmaciens pensent qu'il s'agit d'une initiative intéressante.

Cependant, ils estiment être trop souvent démarchés par téléphone et préféreraient donc être informés par l'envoi d'un mail (55 %) ou d'un document écrit (25 %).

Proposition 8 : « Envoyer une confirmation suite à une demande d'abonnement à l'une des offres de commandes de marché OCP »

97 % des pharmacies souhaiteraient recevoir ce type d'information, de préférence par mail (64,1 % des pharmaciens interrogés)

Certains pharmaciens ont déclaré qu'ils souhaiteraient recevoir un document récapitulant l'ensemble des offres de commande de marché OCP auxquelles ils ont souscrits.

Proposition 9 : « recevoir une information quant à l'évolution du chiffre d'affaires grossiste mensuel/évolution du chiffre d'affaire passé dans le cadre d'une commande de marché »

- ↳ En ce qui concerne l'évolution chiffre d'affaire grossiste mensuel, 59 % y sont favorables.
- ↳ En ce qui concerne l'évolution du chiffre d'affaire passé dans le cadre d'une commande de marché, ce pourcentage passe à 95 %

L'envoi d'un mail (pour 58 % des pharmaciens interrogés) ou d'un document écrit (23,7%) sont les moyens d'information les plus sollicités.

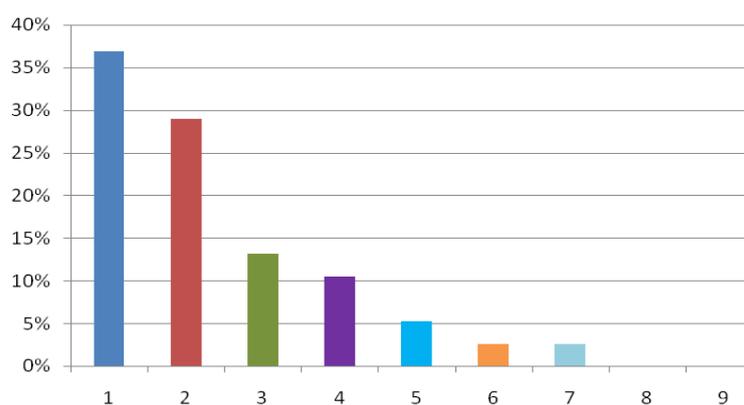
g. Classement des propositions par Ordre d'intérêt.

La plupart des propositions effectuées ne peuvent que retenir l'attention de nos clients. Pour eux, toute amélioration dans le service OCP est bénéfique.

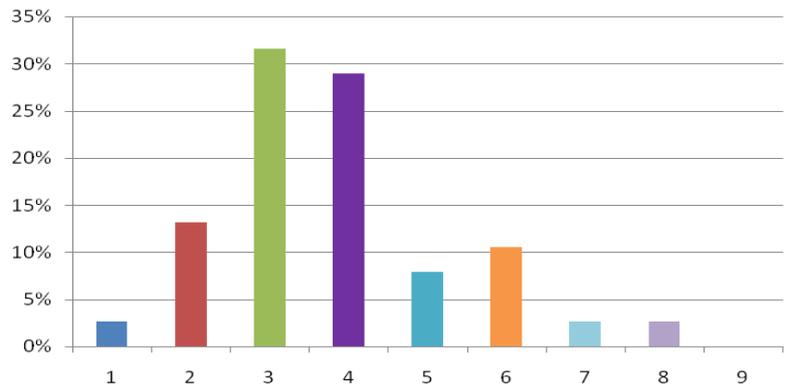
Il faut cependant mieux cibler les propositions qui retiennent réellement leur intérêt. Pour cela, j'ai donc demandé à chaque pharmacien interrogé de classer par ordre d'intérêt décroissant les 9 propositions qui lui ont été faites à travers le questionnaire.

En recoupant les différents classements effectués, j'ai établi pour chacune des propositions un histogramme qui présente la fréquence avec laquelle on trouve la proposition à chacune des positions du classement.

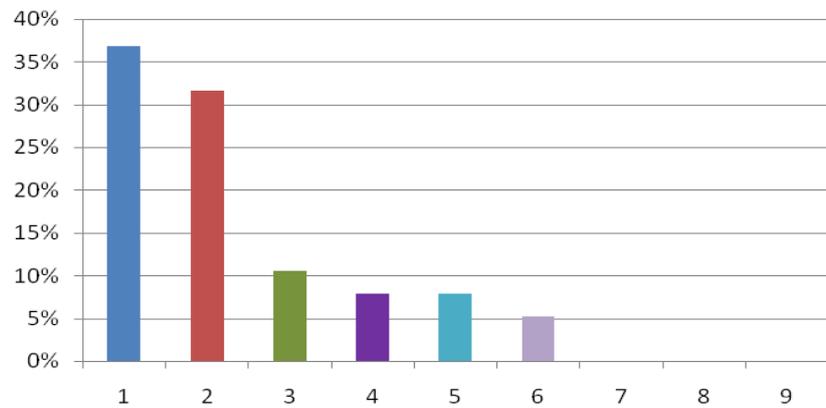
Voici les 3 propositions qui ont été jugées les plus intéressantes :



Proposition 2: « Informer le pharmacien au cas où il serait constaté au moment de la préparation de commande qu'il est impossible de fournir le produit qui a été commandé »



Proposition 3: « Recevoir une information sur les retours en stock de produits qui étaient manquants »



Proposition 4 : « Informer le client en cas de retard ou de problème de livraison »

h. Commentaires généraux

Les résultats présentés ci-dessus sont ceux obtenus à partir des réponses fournies par l'ensemble des 39 Pharmaciens qui ont été interrogés. Cependant, j'ai également procédé à une analyse des résultats en prenant en compte la situation géographique des officines (pharmacie de ville, de campagne, de centre commercial) ou encore l'appartenance ou non à un groupement d'officine.

J'ai pu constater qu'il n'y avait pas de différences majeures entre les différents résultats obtenus, et c'est pour cette raison que je n'ai pas cru bon de les préciser dans ce mémoire.

Cependant, à la suite des entretiens menés avec chacun de ces pharmaciens, j'ai eu l'impression que les pharmacies situées en ville avaient tendance à être encore plus sensibles que les autres à la mise en place de démarches de prévenance client.

D'une manière générale, renforcer la prévenance client est une initiative très appréciée par le pharmacien. Il y voit une manière d'accroître l'efficacité de la relation qui l'unit à son grossiste-répartiteur et la valeur ajoutée des services fournis par ce dernier.

Ce sont les propositions ayant attiré à la qualité de service de l'OCP qui retiennent le plus son intérêt. L'essentiel reste pour eux que le répartiteur soit en la mesure de leur fournir le bon produit au bon moment. Toute proposition ayant attiré au produit et à sa livraison est donc prise en compte.

De plus, il est à remarquer que certaines des pharmacies interrogées déclarent elles aussi mettre en œuvre des démarches de prévenance client vis-à-vis de leurs patients. Par exemple, elles les avertissent par l'envoi de SMS dès que le produit commandé est disponible à l'officine.

Ces pharmacies aimeraient donc que leur répartiteur puisse faire preuve des mêmes attentions à leur égard que celles qu'elles prêtent à leurs clients : le renforcement de la prévenance est donc une excellente réponse à leur souhait.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que renforcer la prévenance client permettrait, toujours selon les pharmaciens interrogés, de faire gagner l'entreprise en efficacité (fiabilité) et de renforcer la considération de l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

IV. Analyse

A. Analyse SWOT : Renforcement de la Prévenance Clients

Les parties « forces » et « faiblesses » reprennent l'ensemble des éléments internes à l'entreprise tandis les parties « menaces » et « opportunités » regroupent des éléments qui sont externes à l'entreprise et sur lesquels elle n'a pas de contrôle. Le point commun de tous ces éléments est qu'ils peuvent influencer sur le résultat des actions de prévenance client.

1. Forces

L'entreprise peut se reposer sur la présence de services clients dotés des **moyens humains et techniques** nécessaires au développement de la prévenance. Les solutions envisagées pour développer la prévenance au sein des établissements nécessitent pour la plupart peu de moyens autres que ceux dont ils disposent déjà.

De plus, les collaborateurs en charge de ce service sont pour nombre d'entre eux des anciens « pharmaliens ». Ils sont donc rodés à être en contact avec les clients ainsi qu'à traiter leurs réclamations et leurs objections, de part leur expérience mais également grâce aux diverses formations qui ont été mises en œuvre. Cette **capacité à former les différents collaborateurs** constitue une force pour l'OCP.

La prévenance peut également apporter des solutions pour **identifier les dysfonctionnements possibles ou récurrents et trouver des solutions en amont** pour éviter qu'ils se manifestent ou qu'ils ne surviennent de nouveau. Par exemple, si le service client s'assure la veille des weekends que les pharmaciens ayant déclaré être de garde quelques semaines plus tôt le sont toujours et qu'il n'y a pas eu de modifications dans le planning de leurs gardes, il sera alors possible d'éviter qu'une pharmacie de garde ne soit pas livrée ou qu'une autre soit livrée « par erreur » alors qu'elle est fermée, ce qui entraîne quelquefois la perte de produits (notamment les froids).

Enfin, il est possible d'affirmer qu'un **regroupement d'établissements est une période propice** pour intégrer des nouvelles pratiques. Il faut du changement pour en induire d'autres. En effet, le futur établissement va rassembler des collaborateurs qui n'ont jamais

encore travaillé ensemble. Il serait donc judicieux de proposer de nouvelles procédures qui auront pour but d'encadrer les activités (et qui vont créer une sorte de langage commun), tout en y intégrant la notion de prévenance client.

2. Faiblesses

Actuellement, **il n'existe aucune procédure ni aucune recommandation** précise sur la mise en place de la prévenance au sein d'un établissement. Bien que certains collaborateurs réalisent déjà plus ou moins de la prévenance client, ces derniers agissent bien souvent selon des habitudes. Il n'y a rien qui soit formalisé. Il apparaît donc utile de repenser les procédures servant de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec les clients en intégrant cette notion. De plus, il faudra s'assurer que chaque collaborateur, et ce sans exception possible, **soit convaincu du bien fondé de la démarche**. De cette conviction dépendra la déclinaison correcte de la prévenance en établissement.

Il faut également réclamer des différents collaborateurs, notamment ceux du service client et les commerciaux, qu'ils puissent faire preuve d'une bonne capacité d'**empathie** vis-à-vis des clients. Ces derniers doivent être motivés à se mettre à la place du client.

Faire de la prévenance client de manière excessive peut dans certains cas nuire au bon fonctionnement logistique de l'établissement. Si on considère un client qui ait oublié de télétransmettre sa commande ; dans un établissement d'activité faible ou moyenne, il est aujourd'hui possible de l'appeler au dernier moment pour le lui rappeler, puis de préparer les produits « en express » et faire partir la tournée en temps et en heures. Dans le futur établissement de Saint Pardoux, il faudra 45 minutes à une caisse OCP pour faire le tour de la chaîne de préparation, qui sera entièrement automatisée. Il est donc possible d'imaginer qu'il sera difficile de pérenniser ce type d'actions sans perturber le fonctionnement normal de l'établissement.

De plus, il ne faut pas oublier que renforcer la prévenance en établissement aura **un coût**, car développer la prévenance sous entend mobiliser des moyens humains. Cependant, je ne suis pas en mesure d'établir une estimation de ce coût pour l'entreprise.

3. Menaces

Il est tout à fait envisageable que le développement de la prévenance client puisse avoir des conséquences négatives sur un certain nombre d'entre eux.

En effet, il ne faut pas oublier que pour bâtir une relation avec les clients qui soit efficace et durable, il faut que client et entreprise soient sur une même longueur d'onde. Le principal danger réside dans le fait que développer la prévenance **ne réponde pas exactement à leurs attentes**. Dans ce contexte, il faut bien avoir à l'esprit qu'il n'est pas acquis que les résultats de l'enquête menée auprès des clients retranscrivent de manière exacte l'opinion que ces derniers se feront sur les différentes démarches de prévenance qui seront réalisées « sur le terrain ».

Lorsque le concepteur du Red Bull a réalisé des enquêtes précédant la mise sur le marché de sa boisson dans les années 1980, les résultats furent tous plus impitoyables les uns que les autres : mauvais goût, peu de consommateurs intéressés... Et pourtant, malgré ces résultats peu encourageants, il est à ce jour à la tête d'une multinationale et le Red Bull est un succès.

On pourrait donc tout à fait imaginer qu'à l'inverse de cet exemple, le développement de la prévenance au sein de l'OCP soit plébiscité par les clients de l'entreprise à travers l'enquête et pourtant mal-perçu une fois celui-ci décliné à travers des actions concrètes.

Ainsi, le développement de la prévenance pourrait avoir **aucun impact** chez des pharmaciens qui seraient contactés par le biais d'un moyen de communication inapproprié. De plus, les solliciter trop souvent pourrait bien conduire certains d'entre eux à la **lassitude**. Pire, les prévenir systématiquement en cas de dysfonctionnements éventuels dans les services OCP (retard dans le traitement des retours, retards de livraison,...) pourrait les amener à repérer ces derniers plus rapidement, alors que jusqu'alors ils ne les remarquaient guère.

4. Opportunités

Apparaissant aux yeux de ses clients comme une entreprise dont l'image est « *centrée sur l'efficacité, mais teintée de froideur, de distance* », le développement de la prévenance client offre l'opportunité pour chaque établissement OCP d'**entrer en contact de manière adaptée** et profitable avec chacun de ses clients, le but étant de « **renforcer les liens** ». C'est une

manière pour l'entreprise de conjurer l'image qu'elle donne à ses clients et de se montrer plus proche d'eux.

Avertir en cas de dysfonctionnement constaté (stock informatique erroné, retard de livraison...), c'est permettre à l'entreprise de **montrer au client son empathie, sa considération, l'efficacité dont elle fait preuve dans la prévention et le traitement des problèmes qu'il pourrait rencontrer**. Il est bien plus préférable de prévenir le client que de tenter de gérer son mécontentement une fois celui-ci exprimé. De plus, prévenir lui permet d'adapter son activité en fonction du désagrément causé.

Développer la prévenance est aussi un moyen d'assurer un suivi-client de meilleure qualité, notamment au niveau commercial. Montrer au client que l'on suit ses chiffres de commandes, lui confirmer que la nouvelle demande d'abonnement à l'une de nos offres a bien été effectuée, s'inscrit également dans une démarche visant à lui montrer la considération, l'efficacité et la rigueur dont fait preuve l'entreprise.

Développer la prévenance est donc une manière **d'accroître la satisfaction client**. Cela doit permettre à l'entreprise d'avoir des échanges avec ses clients qui soient toujours de plus en plus bénéfiques et d'augmenter sa rentabilité.

B. ANALYSE DES PROPOSITIONS

Proposition 1 - Prévenir les clients en cas de retour en stock d'un produit manquant.

Il s'agit de l'une des propositions qui retient le plus d'intérêt du pharmacien. Ils aimeraient en connaître la cause ainsi que la date probable de réapprovisionnement.

Malheureusement, les laboratoires ne donnent que peu souvent ces informations quant au délai de réapprovisionnement, notamment à cause des produits soumis à quotas. Au cours de l'un des entretiens que j'ai mené, un client pharmacien m'a signalé qu'avant l'apparition des quotas, son répartiteur pouvait lui indiquer lorsqu'il en faisait la demande le délai nécessaire au réapprovisionnement. Peut-être que cela sera de nouveau possible quand les laboratoires cesseront d'avoir recours à cette pratique, comme le réclame la CSRP.

En attendant, l'établissement peut les avertir dès que les produits sont rentrés dans le stock de l'établissement. Mais étant considéré que généralement les pharmaciens retransmettent leur commande de manière automatique jusque obtention du produit désiré, on peut s'interroger quant à l'utilité de mettre en place des procédés pour fournir cette information : si l'établissement leur fournit chaque jour une liste des produits rentrés en stock, seuls les pharmaciens n'ayant pas de gestion informatisée de leurs stocks y trouveront une utilité.

Ce qui pourrait être beaucoup plus intéressant, ce serait de sélectionner les meilleurs clients de l'établissement et de leur demander, après un certain nombre de jours de rupture de la spécialité considérée, s'ils souhaitent qu'une certaine quantité leur soit réservée et envoyée dès réception. La liste des clients concernés par ces actions sera établie et révisée régulièrement en concertation avec le service commercial.

Pour une officine située dans une zone concurrentielle, où les patients n'hésitent pas à se rendre dans plusieurs officines si le produit désiré n'est pas disponible dans l'instant, c'est la possibilité de donner une bonne image de l'officine par rapport à ses concurrentes chez qui il est plus difficile ou impossible de se procurer le produit.

↳ *Comment repérer les produits manquants ?*

A partir de la liste des produits « points rouges », qui mentionne chaque jour les produits pour lesquels les stocks établissement étaient nuls la veille ainsi que la date de la dernière réception prévue pour les spécialités concernées, on pourrait donc déterminer les produits pour lesquels il serait intéressant de mettre en place cette action. Seraient alors sélectionnés des produits à forte rotation qui sont manquants en établissement depuis une durée de plus de 5 jours.

↳ *Point de vigilance :*

Bien que très intéressante pour le client pharmacien, cette pratique de priorisation de la demande reste **difficile à formaliser**. Elle peut être **discriminatoire**, donc source de contentieux au point de vue juridique et commercial, certains pharmaciens pouvant mal comprendre la différence de traitement qui leur est réservée.

Proposition 2 – Informer le pharmacien au cas où il serait constaté au moment de la préparation qu’il est impossible de fournir le produit commandé.

Environ 65 % des pharmaciens considèrent qu’il s’agit de l’une des deux propositions les plus intéressantes. Chaque jour, des produits dont le stock informatique établissement n’est pourtant pas nul ne peuvent être livrés, et ce à cause d’un nombre d’unités théorique en stock erroné ou encore parce qu’ils sont dégradés ou périmés en case. Le collaborateur en charge de la préparation des commandes raye alors la ligne sur le bon de livraison. Puis la caisse est éjectée au niveau du poste de contrôle, où la facture et le bon de livraison sont corrigés et réédités.

La liste mentionnant l’ensemble des rectifications qui ont été effectuées au niveau du poste de contrôle est disponible en établissement. Elle est éditée chaque soir. En étudiant ces listes, je me suis aperçu que bon nombre des produits concernés étaient susceptibles d’être pour nos clients des « promis ». Leur livraison pouvait donc revêtir un caractère urgent.

Actuellement, il n’y a aucune information qui est faite. Le pharmacien constate juste à la réception de sa commande que le produit n’a pas été livré et qu’il est manquant en établissement.

Le problème est que la liste des rectifications ne peut être éditée qu’à la fin de journée. Il faut donc trouver un autre moyen de relever chacune des rectification de ligne effectuée au cours de la journée, ce qui permettrait de contacter le pharmacien au plus vite afin de l’avertir de l’incident.

Cela permettrait également, en fonction de l’urgence médicale que représente la livraison du produit, de voir avec lui comment remédier au plus vite à ce problème. (par exemple en tentant de se dépanner auprès de l’établissement régional OCP pour pouvoir livrer le produit dès le lendemain matin). S’il le souhaite, le Pharmacien pourra de son côté contacter son patient afin de lui éviter un déplacement inutile à l’officine.

↳ *Comment informer le pharmacien ?*

Au vu du caractère urgent de l’information, le téléphone est le moyen de communication le plus approprié pour 77 % des pharmaciens.

Proposition 3 : Recevoir une information en cas de retard ou de problème de livraison.

Pour pouvoir fournir une information sur le bon déroulement des tournées de livraisons, il faut tout d'abord s'assurer que les collaborateurs du service client consultent ePod le matin à 9 heures, puis en début et tout au long de l'après-midi. Il leur sera alors possible de s'assurer de manière instantannée du bon déroulement des tournées de livraison, et ce depuis le chargement des caisses et des colis au niveau du quai jusqu'à leur dépôt chez le client.

- ❖ En cas de retard de livraison, une alerte fax peut être envoyée à l'ensemble de nos clients. L'inconvénient du fax réside dans le fait que l'on est jamais certain que l'information parvienne correctement à son destinataire. Sans compter que dans la situation où une « info fax » devrait être envoyée, ce serait l'ensemble des clients qui seraient alors prévenus, pour un problème qui pourrait ne concerner qu'une seule des tournées de livraison.

Même si ils sont rares à l'OCP, les pharmaciens soulignent qu'il est important qu'ils soient prévenus si ces retards accusent une durée supérieure à 30 minutes. Pour eux, cette information devrait se faire préférentiellement par téléphone. Ce moyen de communication est plus judicieux pour s'assurer de la bonne transmission de l'information. De plus, cela donne un côté plus humain à la démarche.

Avec le nouvel outil ePod, il est possible pour l'établissement OCP de suivre en temps réel l'évolution de la tournée de livraison d'un chauffeur livreur. Avertir le pharmacien, c'est lui éviter par exemple de faire patienter dans l'officine un de ses clients venu chercher un produit «promis». C'est aussi une manière de démontrer à nos clients que l'OCP est une entreprise toujours plus exigeante envers elle-même lorsqu'il s'agit de garantir une qualité de service optimum.

- ❖ En cas de problème de livraison autre qu'un retard:

D'après les résultats de l'enquête, si une caisse, un colis, voire toute la commande venait à manquer, le client pharmacien souhaiterait en être informé le plus tôt possible. Cela lui permettrait de mettre en œuvre les actions correctives les mieux adaptées avec la plus

grande rapidité (par exemple : appeler un client pour lui signaler que le produit promis ne sera pas disponible, ...).

A l'officine, ce n'est qu'au moment où le pharmacien valide informatiquement la réception de sa commande qu'il peut vérifier la bonne adéquation entre ce qu'il a commandé et ce qui a été reçu. Or, il peut quelquefois s'écouler un certain délai entre la réception des caisses et la validation informatique des commandes. La prévenance client peut dans ce cas permettre d'alerter le pharmacien au plus vite, pour que celui-ci vérifie par exemple que la caisse égarée ne contenait pas un produit promis dont la délivrance présenterait un caractère d'urgence médicale.

Pour l'entreprise OCP, il serait alors possible d'organiser au plus tôt un dépannage de l'officine. Il s'agit surtout d'anticiper le mécontentement client en lui montrant le professionnalisme et la réactivité dont elle fait preuve. C'est également le moyen de diminuer le nombre de réclamations clients.

Dans cette situation, le moyen de communication le plus approprié est le téléphone. C'est une action qui est déjà effectuée par nombre de collaborateurs à ce jour, mais qui n'est aucune encadrée par aucune procédure.

Proposition 4 : Demander au pharmacien de confirmer une livraison inhabituelle un weekend de garde.

Nombre de pharmaciens clients ferment habituellement leurs officines le samedi après midi et/ou le Lundi matin, sauf lorsqu'ils sont de garde le week end. Pour ces pharmaciens, il faut donc que le service client planifie une livraison exceptionnelle le samedi après-midi et/ou le Lundi matin lorsqu'ils sont de garde, afin d'assurer l'approvisionnement de l'officine en médicaments.

A partir des dates de garde que le client a préalablement communiqué à l'établissement que le service client établit un planning. A partir de ce document, les collaborateurs débloquent les commandes et donc les livraisons des clients de garde le week end, et ce tous les Jeudi. Le Mardi suivant, il faut modifier les paramètres de livraison dans GAIN afin que le pharmacien ne soit pas livré de nouveau le week end suivant.

Malgré tout, il arrive que les pharmaciens effectuent des changements dans les dates de leurs gardes sans en avertir le service client de leur répartiteur. De plus, il se peut que le collaborateur oublie de modifier les paramètres de livraison dans GAIN, ce qui entraîne une livraison alors que le pharmacie est fermée, et une perte probable de produits (notamment les froids). Il serait donc intéressant de demander au service client de contacter chacun des pharmaciens concerné la veille du week end afin qu'ils puissent confirmer qu'ils sont bien de garde.

La fréquence de cet incident est relative, mais au cours du seul mois de Mars 2010, j'ai pu constater 2 incidents de ce type.

De plus, 70 % des pharmaciens se montrent intéressés par cette initiative. Ils souhaiteraient pour la plupart recevoir un appel téléphonique le vendredi précédant la garde.

Proposition 5 : Recevoir une information en cas de retard pris par l'établissement dans le traitement des retours.

Avantages

Renforcer l'image de professionnalisme de l'entreprise : les clients doivent retourner les produits en suivant des conditions strictes. Il faut donc que l'entreprise s'impose elle aussi des règles strictes dans le traitement des demandes de retours.

Inconvénients

Seuls 57 % des pharmaciens souhaiteraient être informés en cas de retard pris dans le traitement des demandes de retours. Cependant, il est à noter de manière générale que ceux qui ne sont pas intéressés par cette proposition sont généralement des pharmaciens qui retournent peu souvent des produits ou qui n'accordent pas d'importance particulière au délai à la suite duquel le retour lui sera crédité.

Il est également à souligner qu'il ne serait pas judicieux de prévenir l'ensemble des pharmaciens dès que le traitement de quelques retours a pris un certain retard. Il ne sert à rien de porter à l'attention de tous les clients un dysfonctionnement de notre service. Si cette situation s'avérait être récurrente pour un établissement donné, cela pourrait être préjudiciable pour l'entreprise. Seuls les clients ayant fait une demande de retour doivent donc être informés.

Proposition 6 : Informer le client sur une offre OCP par l'intermédiaire du service client.

78 % des pharmaciens pensent qu'il s'agit d'une bonne initiative. Cependant, 92 % d'entre eux pensent que les sollicitations téléphoniques qu'ils subissent actuellement sont excessives. Ils souhaiteraient donc que cette information se fasse par un autre moyen que le téléphone. Par conséquent, cette proposition fait partie de celles qui retiennent le moins leur intérêt : 42 % d'entre eux la positionnent en dernière position de leur classement.

Cependant, il pourrait s'agir d'un bon moyen pour un commercial d'effectuer un ciblage des pharmacies qui sont intéressées par une offre qu'il aimerait promouvoir. Comme l'OCP réalise déjà des campagnes de call, il faudra qu'il veille à ce que la campagne d'appel qu'il souhaite mettre en place n'aie pas déjà été/ne soit pas déjà entreprise par la plateforme téléphonique. Le commercial peut organiser une campagne de taille plus petite, touchant des pharmacies qu'il aurait pré-sélectionnées au niveau local, et ce en s'appuyant sur le service client. De plus, c'est un moyen supplémentaire pour rétablir un contact entre les clients et l'établissement local.

Afin d'avoir un retour immédiat sur l'intérêt porté par le pharmacien contacté à l'offre présentée, le téléphone apparaît comme le moyen de communication le plus adapté. Le commercial pourrait ainsi organiser ses visites sur le terrain en fonction des résultats fournis par la campagne d'appels.

Proposition 7 : « Envoyer une confirmation suite à une demande d'abonnement à l'une des offres de commandes de marché OCP »

Les pharmaciens sont 97 % à penser qu'il serait intéressant de recevoir une confirmation à la suite d'une demande d'abonnement à l'une des commandes de marché OCP. Les pharmaciens pensent qu'ils devraient recevoir un mail (pour près de 67 % d'entre eux) à la suite de la création dans le logiciel SPARC de l'abonnement par leur commercial OCP.

Cette proposition, bien que n'étant pas jugée comme essentielle car mal classée par les pharmaciens, est néanmoins intéressante car elle est facile à mettre en œuvre. De plus, il m'est arrivé de constater que certains pharmaciens oublient les offres de marché pour

lesquelles ils ont demandé à souscrire. Ainsi, un pharmacien ayant sollicité son abonnement à l'offre de marché « Arkopharma » en Novembre ne s'est aperçu qu'en Mars qu'il était bien abonné à cette offre. Et pendant ce temps, il n'a pas commandé de produits Arkopharma en conséquence, ce qui est préjudiciable aussi bien pour lui que pour l'OCP.

Proposition 8 : « recevoir une information quant à l'évolution du chiffre d'affaires grossiste mensuel / évolution du chiffre d'affaire passé dans le cadre d'une commande de marché »

a. *Information le pharmacien sur l'évolution du chiffre d'affaire grossiste mensuel.*

Seuls 59 % des pharmaciens seraient favorables à la mise en place de cette proposition. Pour eux, cette information devrait se faire via l'envoi d'un mail ou d'un courrier.

Parmis les pharmaciens réticents, certains déclarent penser que cette initiative est maladroite. Pour eux, il peut arriver qu'un pharmacien ne puisse pas honorer son engagement momentanément (à cause de travaux par exemple). Ils considèrent que l'engagement en termes de chiffre du pharmacien d'officine est un engagement fort.

Pourtant, il pourrait être intéressant pour le commercial de contacter les clients dont le chiffre de commandes extrapolé n'atteint pas leur engagement mensuel moyen. Je pense notamment aux clients concernés pour qui l'OCP n'est pas le principal répartiteur. Un échange avec le client permettrait alors de comprendre les raisons éventuelles de cette baisse du chiffre de commande grossiste passé à l'OCP. Il sera aussi possible de les inciter à augmenter le volume de leurs commandes en fin de mois. Pour l'entreprise, il s'agit donc ici d'un moyen de récupérer du chiffre d'affaire.

Il est délicat de réaliser cette information par mail ou par courrier, car elle possède alors un caractère formel et impersonnel qui pourrait contrarier certains clients. Le personnel Un coup de téléphone passé par le commercial permettrait d'échanger et d'intégrer une dimension humaine dans la démarche.

- b. *Informez le pharmacien quant à l'évolution de son chiffre d'affaires passé dans le cadre d'une commande de marché OCP.*

C'est une démarche qui retient beaucoup plus l'intérêt des pharmaciens, car beaucoup d'entre eux se plaignent de difficultés pour suivre l'évolution du chiffre d'affaires passé dans le cadre des commandes de marché auxquelles ils ont souscrits. Il serait alors possible pour le pharmacien de voir si il ne lui est pas possible d'ajuster le montant de ses commandes. Il pourra alors atteindre le montant minimum qui va lui permettre de bénéficier de nouveau des avantages de l'offre l'année suivante ou un palier supérieur qui va lui donner droit à une remise plus intéressante sur l'offre considérée.

L'intérêt est d'autant plus important chez les pharmaciens ayant souscrit à des commandes de marché soumises à remises de fin d'année (Green Ortho et Innothera notamment).

Pour leur plus grande part, ils souhaiteraient que cette information transite par le biais d'un courrier ou d'un mail. Ce moyen de communication est beaucoup plus adapté ici que pour le suivi du montant du chiffre grossiste mensuel passé à l'OCP.

Réaliser ce type d'action nécessite un suivi pointilleux de chaque client de la part du commercial OCP, et donc un investissement humain non négligeable. Il faudrait donc voir à identifier les meilleurs clients de l'établissement pour qu'ils puissent bénéficier de cette mesure en priorité.

Proposition 9 : « Vous demander de confirmer la commande d'une référence dont la quantité est jugée « anormalement élevée » lorsque cela est constaté par une de nos préparatrices »

Cette proposition est déjà mise en place dans les établissements OCP que j'ai visités au cours de mon stage. Lorsque une quantité est jugée anormalement élevée par une préparatrice, celle-ci se rend au service client afin de contacter le pharmacien et de demander une confirmation. Il s'agit d'un acte qui n'est formalisé par aucun processus, mais qui pour autant est très apprécié car touchant à la qualité du service. Bien évidemment, au vu du caractère urgent de l'information, les clients interrogés jugent qu'elle doit se faire par l'intermédiaire par téléphone.

Pourtant, dans le futur établissement de Saint Pardoux, il sera difficile de perpétuer cette pratique, étant considéré que l'ensemble de la préparation de commandes sera automatisée du lancement jusqu'au cerclage des caisses. Certains secteurs nécessiteront toujours l'intervention humaine, notamment dans l'hypothèse où il faudra sortir des emballages d'origine à cause d'une quantité élevée de produits commandés. Au vu de la popularité de la proposition, je pense qu'il serait bon de la formaliser par une procédure.

V. Des Solutions pour renforcer la prévenance client au sein de l'établissement de Saint Pardoux

A. Contribuer et profiter du déploiement du Projet la Promesse.

Le déploiement du projet la Promesse dans les établissements OCP s'accompagne de la mise en place de nouveaux outils qui pourraient permettre aux collaborateurs de l'établissement de mieux identifier les dysfonctionnements du service OCP, de mieux cibler les actions de prévenance qui pourraient être intéressantes à mettre en place (à travers les échanges que ces derniers pourraient mener au sein des cellules de satisfaction ou encore grâce aux résultats de satisfaction client fournis par l'enquête Calypso). De plus, la prévenance client est l'un des piliers fondateurs du projet « La Promesse ». L'entreprise va donc concentrer ses efforts pour mettre en place la prévenance client au sein des relations clients-fournisseurs. Il s'agit donc d'un moment propice pour mettre en place une telle stratégie.

B. Le regroupement d'établissement, un moment propice pour renforcer la prévenance client.

→ Profiter de la réorganisation du service client.

Le service client n'intervient le plus souvent que de manière réactive par rapport aux demandes et aux attentes des clients. Le nouveau service client devra se comporter comme une véritable plateforme relai entre les différents services de l'établissement et les clients. Tout en continuant à fournir des réponses appropriées aux demandes des clients, il devra développer un sens de l'anticipation et communiquer avec eux de manière appropriée. Développer des actions de prévenance client devrait aider le service client dans cette tâche. L'objectif sera alors d'apporter au client une valeur ajoutée au service OCP et d'accroître sa satisfaction.

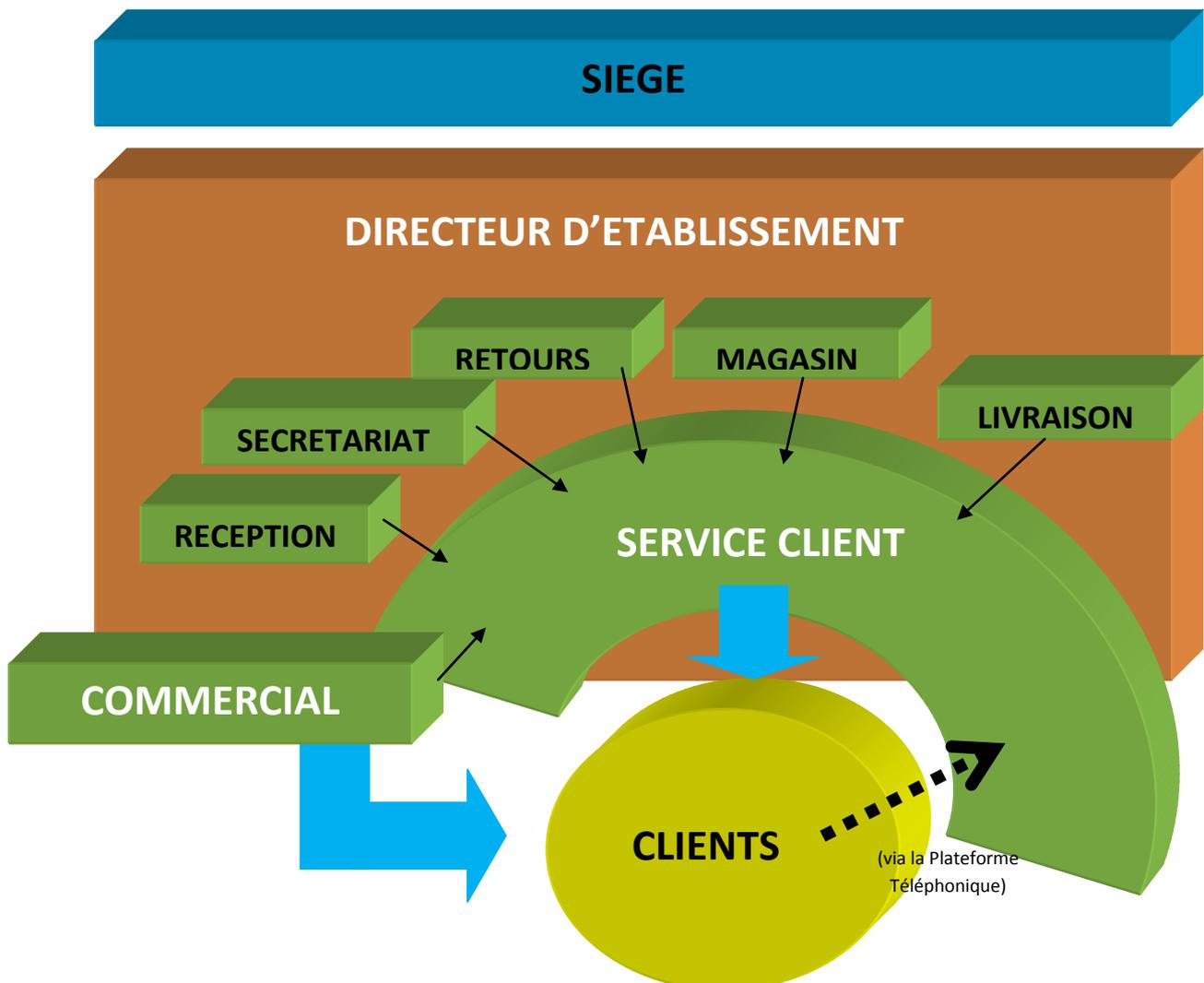


Figure 16: place du service client dans le schéma de communication entre un établissement OCP et ses clients avec actions de prévenance client.

→ Des procédures à établir

Le regroupement à Saint Pardoux l'Ortigier constitue une occasion pour l'OCP de repenser le fonctionnement logistique en intégrant la prévenance partout où il sera jugé bon de le faire.

Le moment est opportun, car ce regroupement va amener des collaborateurs qui ne possèdent pas les mêmes habitudes de travail à cohabiter ensemble, et donc va nécessiter la mise en place de procédures qui intégreront la notion de prévenance client.

→ Un éloignement géographique à compenser

Actuellement, pour toute demande ou réclamation, les clients contactent la plateforme téléphonique. Les fiches CCMS sont reçues par informatique, le service client traite les demandes et réclamations sans qu'il n'y ait le moindre contact entre l'établissement local et le client. Renforcer la prévenance permet de recréer un lien avec les pharmaciens dans un contexte d'éloignement géographique de l'établissement. C'est également le moyen à la fois de montrer les compétences et les performances du service client à l'ensemble des pharmaciens.

Il serait intéressant de réaliser un document précisant le rôle du service client et rappelant comment contacter l'OCP. Le pharmacien pourrait afficher ce document dans l'officine, près d'un ordinateur par exemple. Sur ce document figurerait :

- ↳ Les coordonnées téléphoniques et les adresses électroniques des commerciaux et du directeur de l'établissement.
- ↳ Le numéro de téléphone de la plateforme téléphonique de Bordeaux.
- ↳ Les adresses e-réclamation et e-demandes, précisant que le service client de l'établissement prendra en charge dans les 4 heures la demande.

Ce « mini-trombinoscope » pourrait être accompagné de photographies, permettant au client de mettre un visage sur des noms, des voix qu'il entend ou des mails qu'il lit, et donc de donner une image plus humaine de l'entreprise.

C. Sensibiliser les différents acteurs du renforcement de la prévenance.

Ce sont les collaborateurs en établissement qui sont les véritables acteurs du renforcement de la prévenance. De leur bon vouloir et de leur conviction personnelle quant au bien fondé de ces démarches dépend leur bonne mise en pratique. Afin d'obtenir les résultats attendus, il faut donc que la prévenance client soit intégrée dans la culture relationnelle de chaque établissement. **Former les managers** pour qu'ils puissent à leur tour **sensibiliser les collaborateurs** apparaît donc comme étant essentiel. Il faut notamment s'assurer que l'ensemble des collaborateurs puisse faire preuve d'empathie, c'est-à-dire d'une capacité à se mettre à la place du client, qui est un pré-requis fondamental pour mettre en œuvre la prévenance au quotidien.

Dans la situation où un collaborateur devrait contacter un client pour l'avertir d'un dysfonctionnement de l'OCP, il faudra également veiller à ce que celui-ci sache gérer le mécontentement éventuel d'un client, accepter les critiques lorsqu'elles sont fondées et rester positif vis-à-vis de l'interlocuteur. Une attitude ouverte et sincère de sa part sera la bienvenue. A ce sujet, il est à noter que nombre de collaborateurs travaillant au sein du service client sont d'anciens pharmaciens ayant déjà reçu par le passé des formations portant sur l'accueil téléphonique des clients.

La prévenance ne doit plus être conçue comme facultative : elle doit devenir un véritable réflexe pour tous.

La mise **en place d'une cellule de satisfaction**, avec l'organisation de réunions mensuelles entre les différents collaborateurs de l'établissement, pourrait être un facteur facilitant. Ces cellules de satisfaction trouvent déjà leur place dans un certain nombre d'établissements OCP. Les collaborateurs pourraient être impliqués dans le renforcement de la prévenance client en établissement en profitant de ces réunions pour identifier, échanger autour des bonnes pratiques qui sont à généraliser, pour proposer de nouvelles idées et voir comment il serait possible de les mettre en place.

De plus, il pourrait être intéressant de **réaliser des affiches** qui seraient disposées dans l'établissement, à l'image des affiches ayant pour thème « les bonnes pratiques de

distribution ». Elles permettraient au collaborateur de penser à mettre en œuvre les actions qui permettront la bonne mise en place de la prévenance client. Le slogan de la Promesse, « tous ensemble, on s'engage », pourrait être repris sur ces documents.

D. Pistes pour une mise en applications des propositions effectuées.

Pour chacune des propositions effectuées dans ce mémoire, je vais exposer une piste pour mettre en place et systématiser ces pratiques dans le futur établissement de Saint Pardoux l'Ortigier.

Proposition 1 - Prévenir les clients en cas de retour en stock d'un produit manquant

Le service approvisionnement transmet une copie de la liste des produits « points rouges » chaque jour au service client, et ce dès que l'ensemble des opérations de réception pour la journée considérée est achevée. Il aura pris soin au préalable de rayer de cette liste les produits qui auraient pu être éventuellement réceptionnés le jour même. A partir de cette liste ainsi que de celles des jours précédents, le service client détermine les produits qui sont manquants depuis plus de 5 jours et il sélectionne parmi ces produits ceux qui sont de fortes rotations, grâce à l'indication fournie par leur code géographique. Puis il contacte par téléphone certains clients préselectionnés en accord avec le service commercial, afin de les informer sur l'indisponibilité du produit et leur demander si ils souhaitent ou non qu'on leur réserve une certaine quantité lors de la réception.

Une liste récapitulant les quantités de produits réservés pour chaque pharmacie contactée est transmise au service réception. Ce dernier se charge alors d'isoler les quantités nécessaires afin d'honorer les commandes dès réception en provenance du laboratoire. puis il informe le service client qui aura pour mission de facturer la commande dans les plus brefs délais. Sur le bon de livraison accompagnant les produits, il devra être mentionné qu'il s'agit d'une dotation suite à une période de rupture de stock.

Les clients pouvant bénéficier de cette information sont les « meilleurs clients de l'établissement », dont la liste sera établie en fonction de leur classification dans la segmentation clients OCP et de l'avis des commerciaux, et ceci pour éviter qu'un client passant peu de chiffre mais ayant l'OCP comme fournisseur exclusif ne puisse pas bénéficier de cet avantage.

Proposition 2 – Informer le pharmacien au cas où il serait constaté au moment de la préparation qu’il est impossible de fournir le produit commandé.

Au niveau du poste de contrôle, une caisse est éjectée : un produit est manquant. Après vérification du stock physiquement présent en rayon ainsi que du stock informatique de la spécialité, il est constaté qu’il est impossible pour l’établissement de fournir le produit au client.

1. La personne en charge du poste de contrôle note sur une feuille jointe en annexe le nom de la pharmacie, celui de la spécialité concernée, la quantité de produits commandée par l’officine et la quantité qui a été livrée.
2. Chaque jour, à 11 h 45 (soit peu avant la fin de la préparation de commandes dans le futur établissement de Saint Pardoux et avant la fermeture de la majorité des officines) et à 18 h 30 (peu avant la fermeture des officines le soir), cette feuille est consultée par le service client.
3. Le service client contacte les pharmacies concernées par téléphone pour juger ou non du caractère urgent que présente la livraison du médicament.
4. Si la livraison du médicament est urgente, il est possible de consulter le stock de l’établissement régional (attention à l’heure limite de transmission de la commande à l’établissement régional), de tenter de se dépanner auprès de celui-ci et de promettre le produit pour le lendemain matin ou après midi.

Proposition 3 : Recevoir une information en cas de retard ou de problème de livraison.

Le suivi ePod des livraisons doit être effectué au minimum 3 fois par jour : une fois le matin dès l’arrivée du personnel dans le service (à 8 h 30 si possible), puis au retour de la pause déjeuner (à 14 heures), ainsi que tout au long de d’après midi jusqu’à la fin des tournées de livraisons.

- En cas de livraison incomplète d’une pharmacie : le service client contacte le pharmacien qui confirme ou non l’existence réelle du problème. Le service client met en œuvre toutes les actions nécessaires pour retrouver le (ou les) colis(s) ou caisses manquants et pour assurer leur réexpédition par la prochaine tournée. Au besoin, il sera possible pour le service client de proposer un dépannage (produit urgent non livré par exemple). Dès qu’il est possible de préciser au client le moment auquel les

produits commandés pourront être acheminés, le service client en informe le pharmacien.

Si jamais les la (les) caisse(s) ou le(s) colis non livré(s) n'étaient pas retrouvés, et après accord d'un responsable, un avoir sur les produits commandés n'ayant pas été reçus pourra être établi.

- En cas de retard sur une (ou des) tournée(s), les pharmacies non encore livrées situées sur cette (ces) tournée(s) doivent être averties par téléphone, et ce en commençant par les pharmacies qui sont censées être livrées en dernier.

Proposition 4 : Demander au pharmacien de confirmer une livraison inhabituelle un weekend de garde.

Le Jeudi après midi, le service client établit le planning des tournées du samedi, à partir d'un document Excel. Pour les pharmacies n'étant pas ouvertes habituellement le samedi ou le Lundi matin, un code spécifique est entré dans GAIN afin que leur livraison soit assurée. Le mardi, ce code est enlevé afin que cette livraison ne soit pas assurée le weekend suivant.

Chaque Vendredi matin, le service client doit s'assurer que les pharmacies ayant déclaré être de garde quelques semaines plus tôt le sont encore en leur demandant une confirmation par téléphone.

Proposition 5 : Recevoir une information en cas de retard pris dans le traitement des retours.

L'entreprise est censée s'occuper du traitement des demandes de retours dans les 72 h.

Des préliminaires semblent nécessaires au bon traitement des demandes de retours :

1. Un répertoire regroupant l'ensemble des adresses mails des différentes pharmacies clientes de l'établissement doit être constitué. Il est réalisé à partir des informations recueillies par les commerciaux sur le terrain, et avec l'accord des pharmaciens.
2. A chaque retour de tournée, le chauffeur déposant une caisse de produits retournés doit indiquer sur une feuille de papier prévue à cet effet la date ainsi que le nom des pharmacies dans lesquelles il aura récupéré des produits.
3. Cette feuille est déposée dans l'emplacement situé sur le côté de la caisse, de

manière à ce que les informations soient visibles au premier coup d'œil. Les caisses sont placées en fonction de leur ordre d'arrivée, conformément à la procédure appliquée en établissement.

Une fois ces opérations effectuées :

- Lorsque que les caisses les plus anciennes datent de plus de 5 jours, les noms des pharmacies concernées sont relevés par le service retour, qui transmet la liste au service client.
- Une information est effectuée par mail à l'ensemble des clients concernés, à partir du répertoire des adresses mails qui a été établi.

Proposition 6 : « Informer le client sur une offre OCP par l'intermédiaire du service client »

Le commercial OCP est informé chaque Lundi matin des campagnes d'appels qui vont être effectuées par l'OCP. Cependant, en complément de ces actions et afin de mieux cibler les pharmacies potentiellement intéressées par une offre de l'OCP, le commercial peut prendre l'initiative de rédiger un script et de le communiquer au service client afin que celui-ci réalise une mini-campagne d'appel au niveau local. La liste des pharmaciens contactés sera définie au préalable en accord avec le service commercial.

Pour chaque appel, le collaborateur établit un compte rendu. Dans ce compte rendu seront notées les interrogations éventuelles des clients à propos de l'offre concernée auxquelles le service client n'aura pas su répondre. A la fin de l'appel et dans l'hypothèse où l'offre intéresse l'interlocuteur, le service client propose à ce dernier d'être recontacté par son commercial afin que celui-ci lui propose un rendez vous.

Le service client transmet au commercial un compte rendu de cette mini-campagne d'appel. Ce dernier va pouvoir effectuer ses prises de rendez vous et rendre ses visites plus efficaces sur le terrain.

Proposition 7 : « Envoyer une confirmation suite à une demande d’abonnement à l’une des offres de commandes de marché OCP »

Un commercial fait signer une demande d’abonnement à l’une des offres de commandes de marché OCP ; à son retour, il effectue la création de l’abonnement dans SPARC.

A la suite de cette création, il envoie un mail personnalisé au pharmacien concerné.

Voici comment pourrait être rédigé ce mail type :

« Madame, Monsieur X,

Je vous confirme que la demande d’abonnement à l’offre ... a bien été effectuée ce jour ; vous pouvez donc dès à présent bénéficier des avantages de cette offre.

En vous remerciant pour votre fidélité,

Cordialement,

Votre commercial OCP »

Proposition 8 : « recevoir une information quant à l’évolution du chiffre d’affaires grossiste mensuel / évolution du chiffre d’affaire passé dans le cadre d’une commande de marché »

➔ *Information sur le chiffre d’affaires grossistes mensuel :*

Au début de la troisième semaine du mois, le commercial réalise un bilan dans SPARC : il compare le chiffre d’affaire extrapolé de chaque officine cliente par rapport à leur engagement passé avec l’OCP. Il regarde également le chiffre d’affaire que l’officine a passé pour le même mois l’année précédente. A partir de ces données, et si le chiffre d’affaire passé est anormalement bas, il contacte le pharmacien afin de l’en informer et d’évoquer avec lui les raisons qui pourraient expliquer cette baisse du chiffre. Il l’incite à augmenter son chiffre de commandes au besoin.

➔ *Information sur le chiffre d'affaires passé dans le cadre d'une commande de marché :*

Pour les meilleurs clients de son portefeuille, qu'il aura identifié en fonction de leur segmentation, le commercial effectue un suivi du chiffre de commande qu'ils ont passé dans le cadre des commandes de marchés auxquelles ces clients sont abonnés. A trois mois de l'échéance de l'abonnement pour l'une des offres, il contacte le client par mail (ou par courrier joint aux caisses de livraison) pour faire le point sur le chiffre d'affaire passé par rapport aux différents paliers de remises de l'offre. Il essaiera de convaincre le client d'augmenter légèrement son volume de commandes pour atteindre un palier de remise plus intéressant ou le palier qui lui donnera droit à bénéficier de nouveau de l'offre l'année suivante.

Proposition 9 : « Vous demander de confirmer la commande d'une référence dont la quantité est jugée « anormalement élevée » lorsque cela est constaté par une de nos préparatrices »

Dès qu'une quantité anormalement élevée pour une référence donnée est sortie du stock, la préparatrice avertit de suite le service client qui se charge de demander à la pharmacie concernée si elle confirme ou non la quantité demandée. Même si cette pratique est déjà rencontrée sur le terrain, je propose de la formaliser en l'inscrivant dans une procédure. Dans un établissement comme celui de Brive 2, cela ne sera plus possible qu'en cas de sortie du stock d'emballages d'origines, étant considéré que l'ensemble de la chaîne sera automatisée.

E. Réalisation de Documents

Afin de mettre en place, de pérenniser ces actions de prévenance client dans le temps, ainsi que d'encadrer leur mise en œuvre, je propose :

- une **procédure** intitulée « **la prévenance client en établissement** » qui décrit les différentes actions de prévenance client qui ont un rapport avec l'activité logistique de l'établissement ainsi que comment il est possible de les mettre en place. Un prototype de ce à quoi pourrait ressembler cette procédure est jointe en annexe 2 du présent mémoire.
- Une **brochure destinée aux commerciaux** de l'OCP, que j'ai nommé « La prévenance et le commercial ». Un prototype de ce à quoi pourrait ressembler cette brochure est joint en annexe 3 du présent mémoire.
- **La réalisation d'affiches** reprenant de manière simple les différentes actions de prévenance clients, à l'attention du personnel. Ils seront disposés au sein du service client notamment.

CONCLUSION

Au cours de ce thèse, j'ai donc pu montrer comment il était possible de renforcer la place des actions de prévenance client au sein des activités quotidiennes d'un établissement de répartition pharmaceutique, en proposant des mises en situations concrètes après m'être assuré de l'intérêt qu'elles pouvaient représenter pour les clients pharmaciens ainsi que pour l'entreprise.

De plus, ce travail permet de mettre en évidence que le regroupement des établissements de Limoges, Brive et Périgueux est un moment propice pour introduire de nouvelles pratiques en établissement et donc renforcer la prévenance client et contribuer au déploiement du projet « La Promesse ».

Pour faire face aux différents changements qu'a subit ces dernières années le milieu de la distribution pharmaceutique, avec notamment le développement du direct et la volonté des pouvoirs publics de diminuer les coûts de distribution des médicaments, l'OCP tout comme les autres entreprises présentes sur le marché se doit d'augmenter la rentabilité de ses activités de répartition.

Développer la Gestion de la Relation Client au sein de l'entreprise à travers le déploiement du projet « La Promesse » est une réponse apportée par l'OCP à cette problématique. En augmentant leur satisfaction et en instaurant un climat de confiance mutuelle entre l'OCP et ses clients, il sera possible de mieux fidéliser nos clients pharmaciens. Des couples clients-fournisseurs stables et moins sensibles aux différents changements pouvant impacter le secteur de la distribution naîtront, et les profits engendrés par ce type de relation client sur le long terme n'en seront que plus importants pour l'entreprise.

Développer la prévenance, c'est assurément participer à la réussite du défi que s'est lancé l'entreprise ainsi que l'ensemble de ses collaborateurs représenté par le projet « La Promesse ».

BIBLIOGRAPHIE

PARTIE 1 : LA REPARTITION PHARMACEUTIQUE FRANCAISE

I. Historique de la Répartition pharmaceutique et de l'OCP

Sites Internet

- ❖ <http://www.shp-asso.org/index.php?PAGE=industrie>
- ❖ http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_m%C3%A9decine#M.C3.A9decine_dans_la_civilisation_islamique_m.C3.A9di.C3.A9vale
- ❖ <http://fr.academic.ru/dic.nsf/frwiki/120584> (les apothicaires au moyen âge)
- ❖ Histoire de la médecine de l'Antiquité au XXème siècle, Roger Dachez, éditions Tallandier, 2004.
- ❖ <http://www.point.ocp.fr/OCP/public/text/index.html>
- ❖ <http://webcampus.fundp.ac.be/claroline/backends>

Ouvrage

- ❖ Roger Dachez, Histoire de la Médecine, éditions Tallandier

II. L'Office Commercial Pharmaceutique en 2010

Sites Internet

- ❖ <http://www.point.ocp.fr>

III. Les Grossistes Répartiteurs en France

Sites Internet

- ❖ <http://www.publipharm.fr/lois-et-reglements/droit-commercial/380-sra-structure-de-regroupement-a-lachat.html>
- ❖ <http://www.publipharm.fr/pratiques-officinales/ressources-humaines/528-les-titulairesde-pharmacies-peuvent-se-regrouper-pour-leurs-achats-sra.html>
- ❖ <http://www.sanofi-aventis.fr/l/fr/fr/index.jsp>

- ❖ www.cerp-rouen.fr
- ❖ www.point-ocp.fr/OCP
- ❖ <http://www.leem.org>
- ❖ www.cerp-bn.com
- ❖ www.cerp-rrm.com
- ❖ www.cl-repartition.com
- ❖ www.cerp.fr
- ❖ www.alliance-healthcare.fr/
- ❖ www.phoenixpharma.fr

Ouvrages

- ❖ Code de la Santé Publique, articles R.5124-1, R.5124-2 et R.5124-3
- ❖ Guide de l'Installation du Jeune Pharmacien, A.N.E.P.F, 2010, Cyril Louchet
- ❖ Brochures présentation Chambre Syndicale Répartition Pharmaceutique 2007, 2008 et 2010
- ❖ Extraits du code communautaire

Interventions

- ❖ Réglementation de la Profession : Intervention de Mr Hertzog, CSRP, master distribution pharmaceutique 2009-2010
- ❖ Aspects économiques : Nathalie Chuun, LEEM, intervention master distribution pharmaceutique 2009 - 2010
- ❖ Perspectives d'évolutions : Intervention de Hélène Charrondière, Société Direct Medica, master distribution pharmaceutique, Limoges 2009 - 2010

PARTIE 2 : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A L'OCP

I. Notion marketing de gestion de la relation client

Sites Internet :

- ❖ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client
- ❖ <http://relationclients.com>
- ❖ http://www.csc.com/fr/news/6965-le_parcours_client_au_coeur_de_la_strat%C3%A9gie_crm
- ❖ http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_8_7.htm

II. La Gestion de la Relation Client à l'OCP

Sites internet :

- ❖ <http://www.point-ocp.fr>
- ❖ <http://www.commentcamarche.net/contents/entreprise/e-business.php3>
- ❖ <http://www.csrp.fr/opencms/sites/fr/kiosque/pharmaml.html>
- ❖ <http://www.pharmaland.fr/Logiciel-de-Gestion-de-Pharmacie/Logiciel-de-gestion-d-officine/la-norme-pharma-ml.html>
- ❖ <http://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/Autoprescription-de-faveur-7816-1.htm>
- ❖ <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/equipement-centres-de-contact-multicanal-bdd.html>
- ❖ <http://www.2donet.com/conseil/strategie-multicanal> le 8/09/2010

Revue :

- ❖ Trajectoire, la lettre Stratégie & management de Solucom, Novembre 2009, numéro 52

- ❖ Regards, journal interne des collaborateurs de l'OCP, divers articles parus en 2008, 2009 et 2010.

Intervention

- ❖ Enseignement de Marketing, master distribution pharmaceutique 2009-2010, Martine Gaillard, faculté de Pharmacie de Limoges

TABLE DES MATIERES

Partie 1 : LA REPARTITION PHARMACEUTIQUE EN FRANCE.	P.13
I. Historique de la répartition Pharmaceutique et de l'OCP.....	P.14
A. Des premiers remèdes à l'apparition des drogueries en gros	
B. La Naissance de l'Office Commercial Pharmaceutique	
II. L'Office Commercial Pharmaceutique en 2010.....	P.19
A. L'OCP, filiale du groupe CELESIO	
B. L'OCP, leader français de la Répartition Pharmaceutique	
III. Les Grossistes répartiteurs en France.....	P.22
A. Différents types d'acteurs dans la distribution du médicament	
B. La Répartition Pharmaceutique en France	
C. Aspects réglementaires de la Profession	
D. Contraintes économiques	
E. Principaux grossistes répartiteurs concurrents de l'OCP présents sur le marché Français.	
F. Evolutions possibles de l'activité des grossistes répartiteurs en France	

Partie 2 : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A L'OCP.....P.43

I. La Notion Marketing de Gestion de la Relation Client.....P.44

A. Définition marketing

B. La Gestion de la Relation Client en tant que Stratégie d'Entreprise

C. Fournisseurs et Clients : des Bénéfices Réciproques

D. Composantes de la Gestion de la Relation Client

II. La Gestion de la Relation Client à l'OCP.....P.47

A. Caractéristiques marketing du marché de la répartition

B. La Relation Client-Fournisseur

C. Apports des nouvelles Technologies

D. La Stratégie de Communication Client de l'OCP

**E. Déploiement d'une stratégie relationnelle à l'OCP : le Projet « La
Promesse ».**

**PARTIE 3 : PROFITER D'UN REGROUPEMENT D'ETABLISSEMENT POUR
RENFORCER LA PREVENANCE DANS LES RELATIONS CLIENTS.....P.56**

Préambule

- I. Constat Interne.....P.58**
 - A. Les Regroupements d'Établissements à l'OCP**
 - B. Le service client en établissement**
 - C. Mises en application actuelles de la prévention au niveau du Service Client**
 - D. Détails des motifs des réclamations et demandes**

- II. Propositions de mise en place d'actions de Prévenance Client.....P.68**

- III. Constat externe : Attentes des Officinaux en termes de Prévenance Client.....P.70**

- IV. Analyse.....P.78**
 - A. Analyse SWOT : Renforcement de la Prévenance Client**
 - B. Analyse des Propositions**

- V. Des Solutions pour renforcer la Prévenance au sein des relations clients de l'établissement OCP Saint Pardoux l'Ortigier.....P.91**
 - A. Profiter et Contribuer au déploiement du Projet « La Promesse »**
 - B. Le Regroupement d'établissements, un moment propice pour renforcer la place de la Prévenance Client.**
 - C. Sensibiliser les différents acteurs du renforcement de la Prévenance Client**
 - D. Pistes pour une mise en application des propositions effectuées**
 - E. Réalisation de documents.**

CONCLUSION.....	P.102
BIBLIOGRAPHIE.....	P.103
TABLES DES MATIERES	P.107
ANNEXES.....	P.111
Annexe 1 : formulaire de l'enquête menée auprès de pharmaciens	
Annexe 2 : proposition de procédure	
Annexe 3 : Brochure à l'attention des commerciaux	
SERMENT DE GALIEN.....	P.138

ANNEXES

Annexe 1 : formulaire de l'enquête menée auprès de pharmaciens

Annexe 2 : proposition de procédure

Annexe 3 : Brochure à l'attention des commerciaux