

Enquête

Remise généraliques

à **40%**



Ce qui a changé dans les négociations

Appliqué depuis septembre dernier, le nouveau plafond des remises génériques a réactivé la concurrence entre fournisseurs. Il semble avoir orienté les négociations vers des conditions favorables aux pharmaciens. Mais cette période euphorique risque de ne pas durer, sous la pression des baisses de prix. Etat des lieux. | Par François Pouzaud



ROBERT CHIRCHILLI/GETTY IMAGES



Le nouveau plafond des remises à 40 % sur les achats de médicaments génériques est en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2014. Il s'accompagne désormais de l'obligation pour les laboratoires et les grossistes-répartiteurs de déclarer les montants des « remises, ristournes et avantages commerciaux et financiers » consentis sur les génériques remboursables. Cette modification des marges et modalités de négociations entre fournisseurs et pharmaciens a eu pour effet immédiat de raviver la concurrence entre laboratoires, dans les nouvelles limites autorisées. Dès le mois d'octobre, la plupart des génériqueurs ont aligné leur politique commerciale sur cette remise maximale, certains, comme Mylan et Biogaran, l'appliquant à la majorité de leur catalogue (80 % voire plus).

De manière générale, les remises à 40 % concernent des produits très concurrentiels à forte marge et à volume important. « Presque tous les laboratoires se sont alignés à - 40 % pour les molécules phares de leur catalogue avec l'objectif de conserver

EG Labo. Les coopérations commerciales proposées à ces pharmaciens apportent le complément jusqu'à 40 %.

A l'opposé, le leader Mylan a opté pour une stratégie de diffusion large des remises à 40 % dans le but de gagner des points de vente et d'amortir ce surcoût par les volumes. Il continue à s'engager sur près de 80 % de son portefeuille en valeur. « Nous maintenons la remise maximale de 40 % sur 540 produits », précise Mylan. Résultat : un gain de part de marché en valeur de 1,3 point à 27,7 % (en année glissante à fin mars 2015, source : GERS).

Tous les génériqueurs fourbissent leurs armes

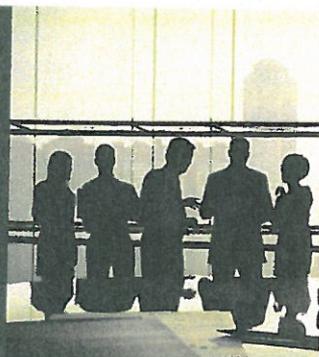
Pour grossir, les acteurs du bas du classement n'ont pas d'autre choix que de se mettre au diapason. Avec 0,9 % de part de marché en France, Ranbaxy est petit mais costaud. « Notre taux de remise est de 40 % sur 95 % de notre portefeuille en valeur et de 17 % sur les 5 % restants », confie Jean Cramazou, directeur commercial et marketing de Ranbaxy. Il indique que la capacité d'un fabricant à accorder de bonnes remises dépend de ses coûts de production. « Et nous sommes armés pour les futures batailles commerciales », prévient-il. Le laboratoire indien Sun Pharma intègre en 2015 son compatriote Ranbaxy. Il revendique la place de numéro 5 mondial du secteur, et celle de premier laboratoire pharmaceutique en Inde.

Dans un marché en involution en valeur, la capacité des génériqueurs à accorder des remises dépend essentiellement d'un effet volume et d'une stricte maîtrise des coûts. Stéphane Joly, président de Cristers, ne dit pas autre chose : « Les laboratoires gagnants seront ceux qui seront en mesure de proposer une remise de 40 % grâce à des prix de revient industriels très bas. » Pour gagner des parts de marché, Cristers dispose d'un atout maître dans son jeu : ses pharmaciens clients, en tant qu'actionnaires, bénéficient d'un bonus. « Sur les 300 références en portefeuille, 250 pèsent 85 % du CA. Les pharmaciens touchent sur ces dernières 40 % plus 20 % de dividendes coopératifs. C'est une pratique légale et pérenne. »

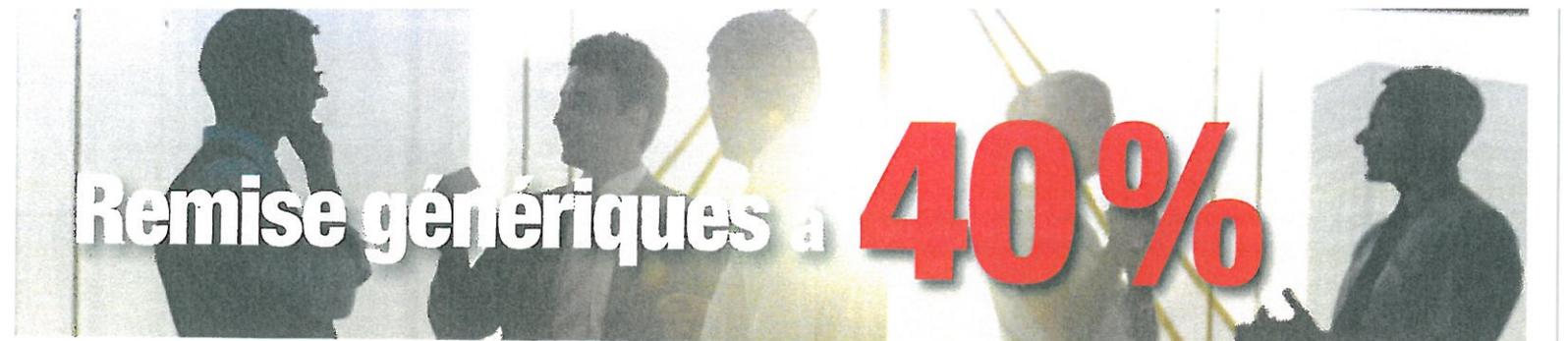
Autre acteur du marché français, Sandoz n'a pas l'intention de se laisser distancer dans la course en tête. « Les deux leaders du marché français semblent bénéficier à court terme des modifications des règles sur les remises », reconnaît Frédéric Girard, président de Sandoz. Pour lui, l'acquisition du leadership s'apparente en France à une course d'obstacles et ne se résume pas à une bataille de remises. « Il existe d'autres critères qui conduisent à travailler avec un génériqueur en particulier : le savoir-

« Les laboratoires gagnants seront ceux qui seront en mesure de proposer une remise de 40 % grâce à des prix de revient industriels très bas. »

Stéphane Joly, président de Cristers



leurs parts de marché », confirme Hélène Charrondièrre, directrice du pôle pharmacie-santé des Echos Etudes. Exception faite d'EG Labo qui a maintenu ses remises à 17 % et qui, paradoxalement, n'a pas perdu de part de marché. Il en a même gagné, progressant de 0,1 point à 3,6 % en valeur (en année glissante à fin mars 2015, source : GERS). Une stratégie payante qui semble avoir du sens. Elargir sa base de clients en proposant une remise de 40 % à de nouveaux clients qui vous réfèrent comme fournisseur occasionnel n'est pas forcément un modèle de rentabilité. « En se recentrant sur nos clients les plus fidèles, nous travaillons peut-être avec moins d'officines, mais le partenariat tissé est plus fort », estime-t-on chez



Remise génériques à 40%

faire industriel, le nombre de sites de production du groupe, la largeur du portefeuille, la qualité de l'offre, sa capacité d'approvisionnement... » En outre, tout compétiteur doit intégrer la question de la rentabilité et des prix de revient dans sa stratégie industrielle, en particulier sur un marché aussi compétitif que celui des génériques. « Tous les laboratoires ne sont pas égaux et, à un moment donné, l'érosion des prix fera que chacun atteindra ses propres limites », poursuit Frédéric Girard. Les baisses de prix n'ont pas amené Sandoz à modifier sa politique commerciale en 2015 : « Nous les avions anticipées et nous avons seulement opéré quelques ajustements à la marge à la fin de 2014. »

Le pharmacien est-il gagnant ou perdant ?

Patrick Desert, titulaire à Saint-Samson-de-Bonfossé (Manche), est resté fidèle à son principal fournisseur auquel il confie 90 % de ses achats. « Je ne vois pas l'intérêt d'aller chercher 5 points de remises supplémentaires sur quelques produits d'une marque différente. De plus, cela risque de perturber ma clientèle, explique-t-il. Au contraire, en concentrant mes achats sur un seul fournisseur, celui-ci a ajusté favorablement mes remises, et je n'ai rien eu à faire car c'est mon groupement qui s'est occupé de les négocier. » Ainsi, sans chercher à aller au mieux-disant, les pharmaciens ont tiré leur épingle du jeu à la fin de l'année 2014 et ont ainsi pu maintenir la marge et la rentabilité de leur officine. En particulier, cette redistribution des remises a profité aux petites officines qui ne pouvaient accéder jusque-là à des niveaux importants d'avantages commerciaux. Les officines plus conséquentes en sont-elles lésées ? Philippe Damon, installé à Le Rheu (Ille-et-Vilaine), ne le croit pas. « Sur facture, tout le monde a la même remise. La différence se joue sur les contrats de coopération commerciale, tout en restant à l'intérieur de l'enveloppe légale. » De son côté, Laurence Dubois, directrice du développement commercial et des partenariats au groupement PharmaVie, bat en brèche l'idée que les coopérations commerciales profitent essentiellement aux grandes pharmacies. « Une officine de centre-ville peut faire le double de chiffre d'affaires sur les génériques qu'une pharmacie de centre commercial dont l'essentiel de l'activité est réalisé sur le non remboursable », souligne-t-elle. Aussi, chez PharmaVie, le différentiel sur les coopérations commerciales est moins important entre les pharmacies de petite taille que de taille importante. « Le groupement est là pour assurer une certaine homogénéité des avantages commerciaux entre les officines du réseau », précise-t-elle.

Les remises déjà corrigées à la baisse

Après huit mois de remises à 40 %, sous la pression permanente des baisses de prix, les génériqueurs ralentissent déjà la cadence et revoient leurs conditions commerciales à la baisse. Et la visibilité accrue de celles-ci, officialisées par un décret paru le 1^{er} mars, ne fera qu'accélérer les décisions de baisses de prix du Comité économique des produits de santé (CEPS). Le taux de 40 % de remise sera-t-il éphémère ? Le sujet est sensible. D'ailleurs, plusieurs laboratoires n'ont pas souhaité s'exprimer sur leur stratégie. A défaut, les informations remontent de leurs clients, plus loquaces. Par exemple, une partie du catalogue d'un des leaders du marché qui était à 40 % sur 200 références est passée selon les produits à 30 %, 20 %, 7 % ou 2,5 % de remises. Pour compenser les baisses de remises, ce laboratoire propose des coopérations commerciales afin de rester au niveau du plafond de 40 % qui, rappelons-le, englobe remises, ristournes et autres avantages commerciaux et financiers, y compris les rémunérations au titre de la coopération commerciale sur le générique.

Un jeu de dupes de l'avis de certains groupements et pharmaciens pour donner globalement moins à ces derniers tout en maintenant pour les plus importants clients en portefeuille des coopérations commerciales à des niveaux élevés. De plus, l'incidence en termes d'immobilisation de trésorerie pour le pharmacien n'est pas la même selon qu'il

Des annonces floues sur les remises

Contrairement aux grossistes à qui les pharmaciens reprochent un manque de transparence et de lisibilité de leurs factures et le non-respect des accords passés (voir *Le Moniteur* n° 3077), les génériqueurs veillent à la transparence des remises sur factures. « En revanche, leurs annonces commerciales sont rarement claires, observe Christian Grenier, président de Népenthes. Les pharmaciens croient toucher 40 % mais la réalité est en-deçà car ils touchent en fait une remise pondérée qui est inférieure, tous les produits n'étant pas au même taux de remise. » En pratique, Jean-Christophe Lauzeral, directeur général opérationnel de Giropharm, constate que le changement de méthode va rendre les contrôles plus difficiles. « Il nuit beaucoup à la lisibilité et à la compréhension du calcul des remises. Les pharmaciens sont inquiets face à tant de complexités et ne sont pas sûrs de retrouver leurs petits sur le générique. »



●●● touche une remise immédiate de 40 % sur facture ou des prestations de services dans le cadre de la coopération commerciale qui lui seront versées tous les 3 ou 4 mois. Ainsi donc, après l'euphorie des premiers mois, les politiques commerciales s'ajustent et se différencient. « Celles-ci deviennent très distinctives entre les laboratoires du haut et du bas du peloton, selon que le génériqueur est fournisseur principal ou secondaire du pharmacien, selon la taille de sa clientèle et, enfin sa soif de conquête de parts de marché », remarque Christian Grenier, président du groupe Népenthès.

En effet, les écarts sont notables selon que le pharmacien est ou non client principal chez un génériqueur donné. « Son taux de remise pondéré est de l'ordre de 36 % s'il est client numéro 1 et seulement de 15 à 20 % s'il est numéro 2 », indique Jean-Christophe Lauzeral, directeur général opérationnel chez Giropharm. Au vu des remontées d'informations du terrain, les pharmaciens clients numéro 1 d'un leader du marché ont un « mix de remises pondéré » supérieur de 6 à 7 points à celui des clients qui référencent le leader en numéro 2 ou 3, les différences de niveaux de remises entre les deux catégories d'acheteurs se situant sur ses exclusivités et sur les molécules sur lesquelles le laboratoire marge peu, par exemple le macrogol, *Pygeum africanum* et certains antibiotiques de fabrication complexe. Les différences de remises entre génériqueurs ne se font pas sur les poids lourds du Répertoire.

Des achats d'opportunité

Serge Bernard, installé à Nîmes (Gard), a été amené à changer de fournisseurs seulement pour quelques génériques. « Il y a eu des modifications à la marge, tous les laboratoires ne font pas 40 % sur les mêmes molécules, certaines sont au plafond et à 17 % chez d'autres, il faut donc regarder en détail chaque catalogue pour pouvoir aller au plus intéressant », explique-t-il. Ayant fait le choix de commander au fil de l'eau chez son grossiste, il a pu facilement opter pour certains achats afin de profiter de la remise maximale sur quelques unités grâce aux contrats de référencement de son groupement avec plusieurs génériqueurs. « Sur les remises à 40 %, les négociations sont simplifiées. Ensuite il faut encore négocier les à-côtés : délais de paiement, remises sur les gammes OTC, cadeaux à remettre au client, passage du délégué commercial... »

« Sur des molécules à forte rotation, faciles à fabriquer, les offres commerciales semblent assez similaires d'un laboratoire à un autre », confie Frédéric Girard.

La différence de traitement peut porter sur des produits ou gammes spécifiques à valeur ajoutée : des clients peuvent être favorisés s'ils jouent la carte d'un partenariat sur l'ensemble des gammes d'un laboratoire : génériques, non-remboursables, biosimilaires.

Les grossistes n'ont pas d'autre choix que de s'aligner

La compétition bat aussi son plein du côté des grossistes, qui cherchent à récupérer des flux, à défaut de marge. Mi-novembre, ils ont tiré la sonnette d'alarme sur leurs conditions de rémunération. « Ce sont les industriels qui rémunèrent les grossistes. Le niveau de cette rémunération est sensiblement inférieur à celui qui découlerait de l'application de l'arrêté de marge et il est renégocié à la baisse tous les ans », rappelait alors Joaquim Fausto Ferreira, président de la Chambre syndicale de la répartition pharmaceutique Et Hubert Olivier, président de l'OCP, de préciser : « Les montants négociés sont de l'ordre de 0,25 à 0,30 euro par boîte de générique, ce qui est en dessous de nos frais d'exploitation. » Malgré tout, la politique commerciale des répartiteurs sur les génériques est proche de celle des fabricants. « Le répartiteur est autonome dans le choix de sa politique commerciale. A l'OCP, nous la rendons la plus attractive possible et faisons évoluer notre offre de façon comparable à celle du direct », indique Hubert Olivier. Dans ce contexte, le pharmacien qui souhaite prioriser la disponibilité des produits et la réactivité de son fournisseur, sans avoir à stocker, va privilégier le grossiste, et cette option a la faveur des chiffres : la répartition distribuée aujourd'hui 65 % des boîtes de génériques vendues en France et cette part va encore s'accroître.

« Le nouveau plafond des remises a induit de nouveaux comportements d'achats de la part des pharmaciens, qui favorisent le circuit grossiste : tendance au regroupement des achats pour profiter du fil de l'eau, du réapprovisionnement rapide et de la diversification des catalogues génériques », constate Hélène Charrodière, des Echos Etudes. Les sites d'achat en ligne des grossistes, il est vrai, facilitent la transparence et la visibilité sur les remises, donc les comparaisons entre les offres des laboratoires, molécule par molécule. « Par contre, nous ne sommes pas positionnés sur les coopérations commerciales », précise Hubert Olivier.

Même si ce n'est plus la tendance, le direct reste



Remise génériques à 40%

plus intéressant pour le génériqueur. D'une part, parce qu'il sécurise les volumes et fait pression sur le pharmacien au travers des stocks. D'autre part, ce circuit coûte moins cher que le répartiteur pour la distribution de ses produits puisque les coûts logistiques du direct sont financés par la marge grossiste ainsi récupérée.

Les groupements veulent de la discipline concernant les remises

Les baisses de chiffre d'affaires et de marge des génériques mettent à mal également le modèle économique des groupements qui vivent plus de la contribution des industriels que des cotisations des adhérents. « La tendance est à la dégradation des conditions commerciales et à la tension sur les honoraires versés », ne cache pas Jean-Christophe Lauzeral. Contractuellement, ils sont rémunérés par les laboratoires pour leur travail de référencement et de promotion de leurs marques auprès des pharmaciens adhérents. Cette rémunération est comprise habituellement dans une fourchette de 2 % à 4 % du CA réalisé avec les adhérents. Les groupements se sont adaptés et sont aujourd'hui moins dépendants que par le passé des génériqueurs, n'hésitant pas à mettre hors-jeu ceux qui ne sont pas en phase avec les conditions du marché. Zentiva a fait les frais de sa politique commerciale jugée discriminatoire par certains groupements, qui l'ont déréférencé.

Dans un marché du générique dont la croissance reposera uniquement sur les volumes, les groupements vont devoir se montrer plus sélectifs dans leurs partenariats avec les génériqueurs et demander plus d'engagement et de discipline au niveau de leurs adhérents. « C'est par une sélection importante, en se limitant à deux ou trois partenaires, que le groupement pourra continuer à avoir un bon niveau de remises pour ses adhérents », estime Laurence Dubois. Pour Christian Grenier, les groupements qui tireront leur épingle du jeu avec les génériqueurs sont ceux qui seront apporteurs d'affaires.

Vers une nouvelle physionomie du marché ?

Dans une économie qui se resserre, la pression sur les prix et donc sur les remises ne fera qu'accroître la reconfiguration du secteur, estime Jean Cramazou, de Ranbaxy. « Si les pharmaciens ne sont plus satisfaits des prix à l'achat, ils changeront de génériqueurs. »

Pour le moment, le nouveau plafond des remises de 40 % n'a donc pas entraîné de grands boule-

versements. Les pharmaciens sont restés fidèles à leurs génériqueurs et, au cours de ces derniers mois, n'ont pas vraiment cherché à spéculer en négociant la meilleure remise, molécule par molécule, auprès de différents fournisseurs. Comme pour les groupements, ils doivent limiter le nombre de partenariats dans un souci d'efficience à long terme. Au contraire, une trop grande dispersion des achats risque de les priver des meilleures offres commerciales.

« Cependant, si les remises venaient à diminuer fortement en raison des baisses drastiques de prix, il est possible que les pharmaciens soient obligés d'en venir à une telle stratégie d'achats », n'exclut pas Jean Cramazou.

Christian Grenier fait remarquer que dans les pays où le marché est mature, les fournisseurs sont beaucoup plus nombreux qu'en France, un certain nombre ne commercialisant que sur Internet quelques molécules commercialisées à des prix « low cost ». « Dans un marché éclaté, il faudra aller chercher la remise à 40 % là où elle se trouve, les pharmaciens achèteront à la ligne auprès de leurs fournisseurs », prédit-il.



« La tendance est à la dégradation des conditions commerciales et à la tension sur les honoraires versés. »

Jean-Christophe Lauzeral,
directeur général opérationnel
de Giropharm

Mais le nomadisme commercial devrait rester limité pour des raisons tenant aux patients : ceux-ci sont attachés à une marque de génériques et les pharmaciens à la qualité de la relation avec leur délégué pharmaceutique et à l'image de marque du laboratoire.

La stabilité des relations commerciales a toujours été importante. Selon une enquête de Direct Research de 2012, seulement un tiers des titulaires ont changé de génériqueur principal au cours des trois dernières années. Reste que les raisons du déréférencement sont liées en majorité à des conditions commerciales qui n'étaient plus assez attractives... Ⓞ