

NOTE SECTORIELLE

Enjeux Supply Chain dans l'industrie Pharmaceutique

Note enrichie de témoignages et retours d'expérience terrain

Maturité SC · Modèle CMO · COGS · Réglementation · S&OP · Stock stratégique · Codir

1. Une maturité Supply Chain globalement en retard sur le secteur

Si les grands groupes pharmaceutiques mondiaux (Pfizer, Sanofi, Roche...) ont atteint un niveau de maturité Supply Chain comparable aux leaders industriels, la grande majorité des laboratoires de taille intermédiaire accuse encore un retard significatif.

Les organisations restent souvent en mode réactif, avec des outils de pilotage insuffisants, des processus peu formalisés et une culture Supply Chain encore peu ancrée dans les comités de direction.

La Supply Chain y est encore trop souvent perçue comme une **fonction support** et non comme un levier stratégique de performance — alors même que les tensions récentes d'approvisionnement ont démontré son rôle central.

🗨 Témoignage terrain

« j'étais à nouveau convoqué en Codir pour avoir le droit de parler 15 à 20 minutes... (ndlr : le directeur supply chain n'est pas au CODIR) puis de repartir. Lunaire, quand on mesure l'impact réel des décisions supply chain sur la performance de l'entreprise. »

Ce constat appelle une évolution profonde : la Supply Chain doit être représentée en permanence au Codir, **non comme invitée ponctuelle, mais comme fonction stratégique à part entière.**

2. Le S&OP : un outil clé encore sous-exploité

La mise en place d'un processus **S&OP (Sales & Operations Planning)** robuste représente l'un des leviers les plus puissants pour améliorer la performance dans ce secteur. Il permet de :

- Mieux anticiper la demande sur des cycles longs et contraintes réglementairement
- Optimiser les niveaux de stocks — souvent excessifs faute de visibilité — et réduire ainsi les **immobilisations de cash**
- Améliorer le service et éviter les ruptures
- Aligner les fonctions (médical, commercial, réglementaire, production) autour d'un plan unique

6–18 mois

Couverture de stock typique en matière active

50–150 CMO

Sous-traitants à piloter en moyenne

6–8 mois

Lead time depuis l'Asie (Inde / Chine)

Mais la réalité du secteur est aujourd'hui plus nuancée : si le S&OP peut effectivement réduire des surcoûts de stocks, notamment sur les matière active (où les stocks peuvent atteindre entre 6 et 18 mois), la situation actuelle de l'industrie pharmaceutique française est marquée par un phénomène inverse — des tensions d'approvisionnement et des ruptures, pouvant donner lieu à des sanctions par l'ANSM.

🗨 Témoignage terrain

« Pour les niveaux de stock, c'est vrai qu'il y a des excès optimisables grâce au S&OP — surtout vrai pour le CHC (ndlr : **Consumer Healthcare**),. En ce moment, l'industrie pharmaceutique française souffre plutôt de tensions d'approvisionnement sur les médicaments, d'où les pénalités de l'ANSM en place et stocks de sécurité. »

Dans ce contexte, le S&OP devient doublement stratégique : non seulement pour réduire les surcoûts là où les stocks sont excessifs, mais aussi pour **piloter les priorités d'approvisionnement** et sécuriser la disponibilité des médicaments essentiels.

Si le processus S&OP est primordial, l'outil qui le supporte n'en est pas moins important, spécialement dans un secteur qui gère souvent via un MRP sous Excel, 1000 produits repartis sur 50 à 150 CMO en moyenne.

3. Le stock : immobilisation financière ou levier de croissance ?

Un débat structurant traverse les directions générales du secteur, opposant deux visions radicalement différentes du stock.

La vision financière classique

Le stock est considéré comme une immobilisation de cash, un actif à minimiser. C'est souvent la posture des maisons mères, notamment dans les groupes à culture financière forte.

La vision Supply Chain stratégique

Le stock, **placé au bon endroit et dans les bons volumes**, constitue un levier de croissance : il permet de saisir des opportunités business en cas de ruptures marché, de servir les clients là où les concurrents font défaut, et de créer un avantage compétitif durable.

🗨️ Témoignage terrain

« j'ai du mal à faire entendre ça à ma maison mère allemande »

Cette tension entre vision financière et vision opérationnelle est l'un des grands combats des directeurs Supply Chain aujourd'hui. Elle illustre la nécessité d'un langage commun au Codir, où les décisions de stocks doivent être arbitrées non pas uniquement sur la base du BFR, mais en intégrant les scénarios de gain et de perte de marché.

4. Le modèle du laboratoire virtuel : avantages et fragilités

Depuis une vingtaine d'années, le secteur a massivement migré vers un modèle de **laboratoire virtuel**, sous-traitant 100 % de sa production à des CMO (Contract Manufacturing Organizations). Ce modèle offre flexibilité et réduction des capex... mais génère des fragilités structurelles majeures.

- **Déséquilibre de marge flagrant** : les laboratoires captent 30 à 50 % de marge, quand les CMO, qui portent l'essentiel des contraintes industrielles, peinent à dégager 5 à 8 %. Ce différentiel fragilise économiquement les sous-traitants et rend l'écosystème instable.
- **Santé financière des CMO préoccupante** : plusieurs dépôts de bilan récents ont brutalement déstabilisé les supply chains de laboratoires clients, parfois sans solution de repli rapide disponible.
- **Coûts de sortie élevés** : changer de CMO implique des délais longs (qualifications, transferts analytiques, validations réglementaires) et des coûts importants, réduisant considérablement la flexibilité pourtant recherchée dans ce modèle.

🗨️ Témoignage terrain

« La fragilité du co-manufacturing et les contraintes réglementaires contribuent directement à toutes ces tensions actuelles d'approvisionnement. Ce sont des facteurs systémiques, pas des accidents ponctuels. »

Face à ces risques, la **stratégie d'inventary management** joue un rôle clé pour garantir la disponibilité produits. Disposer d'une politique de stocks de sécurité adaptée, dimensionnée sur la base des lead times réels et des risques CMO, est une réponse opérationnelle directe à la fragilité structurelle de ce modèle.

5. Des COGS incomplets qui faussent le pilotage

Un angle mort financier aux conséquences opérationnelles majeures
les COGS (Cost of Goods Sold) intègrent rarement les coûts de transport, alors même que les productions sont majoritairement localisées en Inde et en Chine. Avec des lead times atteignant 6 à 8 mois depuis l'Asie, le coût logistique réel — fret, assurance, stockage tampon, surcoût aérien en cas d'urgence — peut être très substantiel.

Cette omission **fausse la rentabilité perçue des produits**, biaise les arbitrages make-or-buy et rend le pilotage de la supply chain peu fiable. Elle conduit aussi à des décisions de localisation sous-optimales, en favorisant des sources d'approvisionnement dont le coût réel total n'est jamais calculé.

6. un cadre réglementaire qui contraint les supply chain

La dimension réglementaire est omniprésente et génère des tensions permanentes avec les enjeux opérationnels – quelques exemples concrets :

- **La gestion des routes d'arrivée des échantillons cliniques** : les exigences de traçabilité et de déclaration douanière imposent des circuits rigides et identiques pour les échantillons comme pour les produits. Cela se traduit soit par un défaut de réactivité incompatibles avec la réactivité nécessaire aux essais cliniques, soit par des routes logistiques non optimisées pour les produits.
- **Les gammes de fabrication figées** : toute modification de procédé, de site ou de fournisseur d'API (Active Pharmaceutical Ingredient — le principe actif) déclenche des obligations de re-validation longues et coûteuses, rendant la supply chain structurellement peu agile et posant l'enjeu de leur mise à jour chez les CMO. En effet, une gamme non mise à jour fausse les capacités de production et engendre des écarts significatifs dans les plans S&OP.
- **Les pénalités ANSM** : en France, les ruptures d'approvisionnement sur médicaments d'intérêt thérapeutique majeur exposent désormais les laboratoires à des sanctions financières directes, renforçant l'impératif de fiabilité des supply chains.

Ces contraintes ne sont pas négociables, mais elles doivent être **anticipées et intégrées dès la conception du schéma logistique**, au lieu d'être subies comme des contraintes tardives.

Synthèse & Recommandations

Enjeux	Leviers prioritaires proposés par Newton Vaureal
Maturité SC faible	Structuration processus S&OP + refonte d'organisation (RACI)
Tensions d'approvisionnement	Stocks sécurité + S&OP + recommandation outils
Cash & stocks	S&OP + vision demande/supply, alignement avec la finance
Stock = levier de croissance	Repositionnement stratégique au Codir
Dépendance CMO	Dual sourcing & qualification anticipée + scenario planning + KPI
COGS incomplets (transport)	Refonte modèle de coûts complet, refonte schéma directeur transport
Lead times longs	Stock stratégique + nearshoring
Contraintes réglementaires	Intégration réglementaire dès conception SC
Supply Chain au Codir	Reconnaissance comme levier stratégique

Le secteur pharmaceutique intermédiaire est à un **moment charnière**. La pression sur les coûts, les leçons post-Covid sur la résilience, les sanctions de l'ANSM (Agence Nationale de Sécurité du Médicament) et la montée des exigences RSE poussent à une professionnalisation accélérée des fonctions Supply Chain.

Les acteurs qui investiront dans leurs processus S&OP, leur politique de stocks stratégiques, la qualité de leurs relations CMO et la **représentation de la Supply Chain au plus haut niveau de décision** disposeront d'un avantage compétitif durable.

Par la mise en œuvre des bons leviers et des bons projets, nous pouvons vous aider à adresser et à répondre à ces enjeux, consultez nous pour un avis.

Note rédigée par @Xavier Fiorina **NewtonVaureal** — Cabinet de conseil en Supply Chain