

Louvain School of Management

Le modèle d'affaires d'Amazon est-il adapté à la distribution de médicaments en Belgique à moyen terme ?

Mémoire projet/recherche réalisé par
Martin Derwa

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Bernard Paque

Année académique 2017-2018

Permettez-moi d'adresser ici mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon promoteur de mémoire, Monsieur Bernard Paque, pour l'intérêt qu'il m'a témoigné, le temps qu'il a mis à ma disposition, les conseils et les recommandations qu'il m'a prodigués ainsi que sa guidance régulière tout au long de mon travail.

Ensuite, j'adresse également mes remerciements à Monsieur Mike Vandenhooft (NewPharma) et Monsieur Pascal Melsens (Ovogenics) qui ont accepté de répondre à mes questions et m'ont éclairé sur les particularités du marché.

Enfin, je remercie mes relecteurs, en particulier mon père, pour leur intérêt pour mon travail et les corrections qu'ils m'ont suggérées.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I : CONTEXTE ET REVUE DE LITTÉRATURE	3
1 INTERNET : LA MARCHANDISATION DE L'INFORMATIQUE CONNECTÉE	3
1.1 BIEN PUBLIC	3
1.2 MOYEN D'AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE PLUS-VALUE.....	3
1.3 SOURCE DE DÉRÉGULATION ET DE PRIVATISATION	4
1.4 MARCHANDISATION	4
1.5 CONCENTRATION OLIGOPOLISTIQUE	5
1.6 FINANCIARISATION & DÉRÉGULARISATION DU SYSTÈME FINANCIER	5
2 LES GAFAM : LA RÉVOLUTION DU MODÈLE D'ENTREPRISE	6
2.1 EFFICIENCE, EFFICACITÉ ET RÉSULTAT	6
2.2 MONOPOLE « NATUREL »	7
2.3 ACCAPARATION DES DONNÉES ET DU MARCHÉ PUBLICITAIRE.....	8
2.4 FIDÉLISATION ET CRÉATION DE STATUT SOCIAL	8
3 E-COMMERCE : LA MUTATION VERS LE SERVICE CONNECTÉ	9
3.1 DÉFINITION ET CONTOURS	9
3.2 LES AXES DE DÉVELOPPEMENT	10
3.2.1 <i>Les terminaux mobiles</i>	11
3.2.2 <i>L'Internet des Objets</i>	11
3.2.3 <i>La personnalisation & la collaboration</i>	12
3.3 QUELQUES CHIFFRES	12
3.4 LES ENJEUX	13
3.4.1 <i>Les promesses</i>	13
3.4.2 <i>Les menaces</i>	14
3.4.3 <i>Le facteur humain face au Changement</i>	14
4 LE « MODÈLE D'AFFAIRE » : LE SCHÉMA DIRECTEUR DU DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE	15
4.1 ORIGINES ET DÉFINITION	15
4.2 VARIANTES.....	16
4.3 L'UTILISATION DU MODÈLE D'AFFAIRES DANS UN TRAVAIL DE RECHERCHE	16
5 L'ÉCONOMIE DES PLATEFORMES NUMÉRIQUES	17
5.1 EFFETS DE RÉSEAUX	18
5.1.1 <i>Effet d'échelle</i>	18
5.1.2 <i>Effet d'émulation</i>	18
5.1.3 <i>Constatations</i>	18
5.2 NOUVEAU MODÈLE DE DISTRIBUTION	20

5.2.1	<i>Gestion des stocks matériels et immatériels</i>	20
5.2.2	<i>Une nouvelle proposition de valeur.</i>	20
5.2.3	<i>Une logistique centrée sur le consommateur</i>	21
5.2.4	<i>Nouveaux indicateurs de performance</i>	21
5.3	CROISSANCE ET CONCURRENCE ASYMÉTRIQUE	21
5.4	DU MULTI CANAL EN SILOS VERS LA PLACE DE MARCHÉ MULTI FONCTION.	21
PARTIE II : SUJETS D'ÉTUDE		23
6	AMAZON	23
6.1	DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE	23
6.2	MODÈLE D'ENTREPRISE	24
6.2.1	<i>L'intermédiation de marché : 4 rôles</i>	25
6.2.2	<i>Une place de marché</i>	26
6.2.3	<i>Vers un service centralisé : l'omni-canal</i>	28
6.2.4	<i>L'impact des effets réseaux</i>	31
6.2.5	<i>La coopération</i>	32
7	LA PHARMACIE EN LIGNE	33
7.1	LE DROIT PHARMACEUTIQUE	34
7.1.1	<i>Notions, sources et organes compétents</i>	34
7.1.2	<i>La mise en circulation, la distribution et la commercialisation du médicament...</i>	35
7.1.3	<i>La publicité et la responsabilité en matière de médicaments</i>	36
7.2	LA VENTE DE MÉDICAMENTS EN LIGNE	37
7.2.1	<i>La publicité en ligne et la libre circulation des marchandises</i>	37
7.2.2	<i>L'affaire Doc Morris</i>	38
7.3	AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA PHARMACIE VIRTUELLE	39
7.4	L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ EN BELGIQUE	40
7.4.1	<i>Les Acteurs Publics</i>	41
7.4.2	<i>Les Fédérations</i>	42
7.4.3	<i>Ecosystème</i>	42
7.4.4	<i>Tiers-payant & ticket modérateur</i>	42
PARTIE III : REVUE CRITIQUE		44
8	DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EXTERNE	46
8.1	L'ANALYSE DES 5+1 FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER	46
8.1.1	<i>Le pouvoir de négociation des clients (intensité moyenne à forte)</i>	47
8.1.2	<i>Le pouvoir de négociation des fournisseurs (intensité moyenne)</i>	48
8.1.3	<i>La menace des produits de substitution (intensité moyenne)</i>	50
8.1.4	<i>La menace d'entrants potentiels sur le marché (intensité faible)</i>	50
8.1.5	<i>L'intensité de la rivalité entre les concurrents (intensité forte)</i>	51
8.1.6	<i>Les pouvoirs publics (intensité forte)</i>	51
8.2	L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE PESTEL	52
8.2.1	<i>Politiques</i>	52

8.2.2	<i>Économiques</i>	53
8.2.3	<i>Sociologique</i>	54
8.2.4	<i>Technologiques</i>	55
8.2.5	<i>Écologiques</i>	55
8.2.6	<i>Légaux</i>	55
8.3	L'ANALYSE SWOT.....	56
9	LA MATRICE DU BUSINESS MODEL	59
9.1	LA COMPOSANTE 'CLIENT'	59
9.1.1	<i>Les segments de clientèle</i>	59
9.1.2	<i>Les relations avec le client</i>	60
9.1.3	<i>Les canaux de distribution</i>	61
9.2	LA COMPOSANTE 'OFFRE'	62
9.2.1	<i>La proposition de valeur</i>	62
9.3	LA COMPOSANTE 'RESSOURCES'	63
9.3.1	<i>Les activités clés</i>	63
9.3.2	<i>Les ressources clés</i>	64
9.3.3	<i>Les partenaires clés</i>	65
9.4	LA COMPOSANTE 'FINANCE'	65
9.4.1	<i>Les flux de revenus</i>	65
9.4.2	<i>Les structures de coût</i>	67
10	CONCLUSION	68
	BIBLIOGRAPHIE	70
	ANNEXES	76

Introduction

« L'ordre polycentrique n'est pas capable d'installer un ordre de droit mondial alors que le marché, lui, s'installe mondialement. Nous aurons donc un marché sans règle de droit. [...] Celui-ci va s'étendre à des secteurs pour lesquels jusqu'à présent ils n'avaient pas accès tels que la santé, l'éducation, la justice, la police, les affaires étrangères... [...] On aura un marché qui va de plus en plus dominer, entraînant une concentration des richesses, une inégalité croissante, une priorité absolue donnée au court terme et à la tyrannie de l'instant et de l'argent [...] ». (Attali, 2015)

Cette vision, en apparence apocalyptique, d'un intellectuel conseiller de plusieurs présidents français, résume à elle seule le cadre général de ce mémoire. En effet, s'y trouvent déjà évoqués : la mondialisation, la complexification du droit, le pouvoir toujours plus grand du marché, l'émergence d'acteurs privés plus puissants que certains acteurs publics, une redéfinition de la ligne de partage entre les secteurs public et privé, les convergences de secteurs d'activité autrefois distincts. D'autres éléments peuvent également en être induits : la révolution du commerce électronique, l'émergence du concept de 'disruption' en économie, la redéfinition de la relation commerciale et de ses acteurs/rôles ainsi que la prévalence de la technologie. Par ailleurs, l'espace social devient de plus en plus perméable à la montée des normes de performance, de productivité et de concurrence généralisée, voire de rentabilité (Desmally, 2013).

Le secteur d'activité considéré ici est celui des entreprises pharmaceutiques. Celles-ci sont prises dans le tourbillon des progrès technologiques et de l'évolution tout aussi rapide des attentes des clients. En même temps, divers grands groupes technologiques arrivent sur le marché des sciences de la vie comme Google, Amazon, Facebook, Apple ou Microsoft (GAFAM). Ils pourraient utiliser leurs énormes capitaux accumulés¹ pour procéder à des rachats stratégiques ou des partenariats dans le but de renforcer leur compétitivité (EY, 2018). Parmi ces géants, Amazon se distingue pour sa capacité à perturber (« disturb ») des secteurs entiers d'activités. En témoigne les cours en bourse des acteurs présents sur le marché de la

¹ « A eux seuls, les sept plus grands groupes technologiques ont une puissance de feu de près de 1700 milliards de dollars, bien supérieure à celle des 65 plus grandes entreprises des sciences de la vie ensemble » (EY, 2018).

pharmacie. Cette actualité, reflétant les mutations profondes auxquelles notre société fait face, est l'élément déclencheur de cette recherche théorique.

Pour porter une réponse à la question « Le modèle d'affaire d'Amazon est-il adapté à la distribution de médicaments en Belgique à moyen terme ? », la recherche débute en contextualisant les enjeux (Internet, les GAFAM, l'e-Commerce, les plateformes numériques) et en précisant le principal outil d'étude (le Modèle d'Affaire). Dans un second temps, les sujets particuliers de cette étude seront étudiés ; à savoir : Amazon (le GAFAM concerné) et le secteur pharmaceutique dans sa composante 'distribution en ligne'. La troisième partie donne lieu à un diagnostic à l'aide de différents outils méthodologiques (Porter, PESTEL, SWOT) et du Business Model Canvas en particulier.

Partie I : Contexte et revue de littérature

1 Internet : la marchandisation de l'informatique connectée

1.1 Bien public

La fin des années 1960 voit la mise en place d'un réseau d'ordinateurs par des scientifiques américains travaillant pour l'ARPA (« Advanced Research Projects Agency »), une agence du département de la Défense des Etats-Unis. Dans les années 1970 et 1980, les universités californiennes ont participé à la mise en place du projet « éminemment collectif » d'ARPANET (Serres, 2000). Ce projet visait à permettre à différents centres de recherche, universités ou entreprises de travailler de manière interconnectée afin de partager plus facilement les ressources et les données, de limiter les doublons en recherche et de réduire les coûts de gestion.

1.2 Moyen d'augmentation de la productivité et de plus-value

Au milieu des années 1980, la « National Science Foundation » (NSF) remplace le projet ARPA. Ces deux décennies de progrès mèneront à la mise en place d'instance de régulation comme l'« Internet Engineering Task Force » (IETF) jusqu'au développement du « World Wide Web » (WWW). L'augmentation spectaculaire de la productivité grâce aux activités informationnelles témoigne de la transition entre une société aux activités industrielles « matérielles » (les « Trente Glorieuses ») à une société post-industrielle (Bell, 1973) où on observe la convergence des secteurs autrefois distincts (informatique, télécoms, équipement, service en ligne). Nikos Smyrnaio (2017) décrit ce qu'il estime être l'oligopole de l'internet comme un laboratoire où s'expérimentent les modes les plus avancés d'extraction de plus-value.

1.3 Source de dérégulation et de privatisation

La société occidentale a légitimé graduellement le marché comme étant le seul lieu capable d'impulser l'innovation dans l'informatique connectée en commençant par un processus de dérèglementation des télécommunications et par la mise en place des premiers réseaux commerciaux dans les années 1980 (Smyrnaio, 2017). Mais ce n'est qu'au début des années 1990 que la marchandisation de l'Internet à proprement parler a été inscrite à l'ordre du jour politique sous l'impulsion de Margareth Thatcher et Ronald Reagan. La « culture startup » et la spéculation financière seront à l'origine de la bulle Internet qui contribuera à l'avènement de la concentration économique au sein des industries de l'information, de la communication et de la culture. Le 30 avril 1995, la dorsale (backbone) du NSFNet cessa de fonctionner, signant ainsi la privatisation d'Internet.

1.4 Marchandisation

A partir de son expérience du WELL² ('Whole Earth 'Lectronic Link'), Carmen Hermosillo expliquait en 1994 : *« j'ai commencé à réaliser que je m'étais « marchandisée » (commodified) moi-même [...]. Je créais mes pensées intérieures comme un moyen de production pour l'entreprise qui était propriétaire du support sur lequel je postais, et cette marchandise était vendue à d'autres consommateurs/marchandises comme du divertissement. [...] je n'ai jamais tiré aucun bénéfice de cette vente »* (Hermosillo, 2017).

En quelques années, des milliers d'entreprises ont été créés sur le web, comme eBay ou Amazon. Cette vague d'euphorie a été portée par une nouvelle vision du capitalisme au sein des entreprises, les poussant à se réorganiser en réseau et adoptant par là même les principes du management par projet. Le phénomène d'ubérisation n'est que la suite logique de cette dynamique de long cours (Smyrnaio, 2017).

² Ancêtre des réseaux sociaux.

1.5 Concentration oligopolistique

En 1958, le « Small Business Investment Act » est créé par le gouvernement Américain afin d'utiliser l'épargne des citoyens vers le financement d'entreprises innovantes à fort potentiel de croissance et qui ne sont pas en mesure de se financer auprès des banques. Le financement de ces entreprises exige ainsi le recours à des intermédiaires financiers spécialisés qui regroupent des investisseurs institutionnels et des épargnants (qui apportent les fonds) et des capital-risqueurs (qui gèrent les fonds). Traditionnellement, les sociétés de capital-risque s'engagent activement dans la gestion des entreprises dans lesquelles elles investissent, prodiguant financement mais également conseils, contacts et savoir-faire (Smyrnaio, 2017). Sur ce plan, Internet va permettre, grâce à la désintermédiation, des perspectives prodigieuses.

1.6 Financiarisation & dérégularisation du système financier

La financiarisation de l'économie dans les années 1980 et 1990 a modifié profondément la logique du capital-risque à mesure que l'activité devenait florissante. Les intentions initiales ont été, au fur et à mesure, détournées par l'appétit du gain et la recherche d'une plus-value financière à court terme, comme un rachat rapide ou une introduction en bourse. L'argent virtuel, décuplé par spéculation boursière, permet d'accroître considérablement la valeur de ces jeunes entreprises et de maximiser le rendement des investissements initiaux le plus vite possible pour les actionnaires. « *Des startups emblématiques de cette période, comme Pets.com ou Kozmo.com, ont d'abord levé puis dépensé des centaines de millions pendant leur courte existence sans jamais engranger un chiffre d'affaire suffisant pour envisager une rentabilité à terme* » (Smyrnaio, 2017).

L'éclatement de la bulle Internet a quelque peu ralenti ce mouvement de convergence dans les industries de l'information et de la communication. Cette accalmie ne fut que temporaire. L'introduction en bourse réussie de Google en août 2004 a signalé le déclenchement d'une seconde vague de financiarisation encore plus puissante, renforcée par la dérégulation complète du système financier depuis les années 1990 (Smyrnaio, 2017).

2 Les GAFAM : la révolution du modèle d'entreprise

Dans un monde œuvrant à l'élimination de toutes barrières pour les uns, à la dérégulation effrénée pour les autres, les GAFAM [Google, Apple, Facebook, Amazon ou Microsoft] et autres géants tels que Samsung ou Alibaba sont-ils en train de bâtir un oligopole durable ? Toujours à la pointe de la technologie, leurs biens et services sont sollicités par des milliards d'utilisateurs. Sans être nécessairement une fatalité, la quasi-totalité de notre vie sociale personnelle et professionnelle est peu à peu colonisée par des dispositifs numériques comme les réseaux sociaux, les objets connectés et les transactions électroniques articulées autour de l'Internet.

Cet univers économique globalisé et dérégulé découle d'un processus entamé à la fin du 20^{ième} siècle. De Microsoft, fondé en 1975, à Facebook, fondé en 2004, ces startups d'hier, prônant l'innovation comme source de toutes les vertus, sont en train de devenir les nouveaux visages du capitalisme mondialisé qu'ils contribuent eux-mêmes à forger, en favorisant la concentration extrême des ressources. Ces jeunes entreprises technologiques sont devenues des multinationales au pouvoir tentaculaire avec une voracité sans limite. Comme le dit Jeff Bezos, fondateur d'Amazon : « Votre marge est mon opportunité ».

2.1 Efficience, efficacité et résultat

L'optimisation de l'efficacité organisationnelle à l'intérieur même des entreprises rend ces dernières plus compétitives encore et favorise donc ceux qui maîtrisent mieux les technologies (et, en particulier, celles de l'Information) ou qui peuvent y investir massivement au détriment des autres, contribuant ainsi à la concentration des ressources économiques. Les revenus des GAFAM croît de manière exponentielle depuis plusieurs années, passant d'un total cumulé de \$139,2 milliards en 2008 à \$648,7 milliards en 2017 (Statistica, Consulté le 1/08/2018).

L'Internet autorise des transactions marchandes qui auparavant étaient impossible à effectuer d'un point de vue pratique ou trop coûteuse, contribuant ainsi au processus de marchandisation des sphères précédemment situées hors marché. L'abaissement des coûts de transaction dans l'économie numérique permet la généralisation de l'externalisation et de la sous-traitance (ex. Uber ou Apple).

2.2 Monopole « naturel »

Au-delà des nombreuses caractéristiques communes avec d'autres multinationales, les GAFAM se distinguent par le fait qu'ils tentent de contrôler la fonction d'infomédiation. C'est-à-dire *« l'ensemble des segments d'activité et de dispositifs numériques qui permettent la mise en contact des internautes avec tout type d'informations en ligne mais aussi avec d'autres internautes »* (Rebillard & Smyrnaio, 2017). Dans un environnement caractérisé à la fois par la profusion et l'éclatement de l'offre, les internautes ont besoin de dispositifs de guidage qui sélectionnent, hiérarchisent et organisent l'information pour leur compte.

Un monopole est dit naturel lorsque les rendements de production sont croissants (coûts fixes bien supérieurs aux coûts variables). Amazon a des frais fixes importants en raison de ses entrepôts, de la logistique, etc. Mais ensuite, il n'y a pas de surcoût pour l'entreprise lorsqu'elle gère des clients supplémentaires. Au contraire, chaque nouveau client rentabilise les investissements effectués.

Les stratégies sophistiquées des GAFAM pour éviter l'impôt, capter la valeur produite en ligne par les utilisateurs et exploiter les données récoltées s'effectuent notamment à travers leur pouvoir de marché exacerbé, leur puissance financière ou par le biais de leurs droits de propriété intellectuelle et industrielle qui s'étendent et se renforcent. Smyrnaio (2017) décrit les caractéristiques du marché numérique :

- La non rivalité des biens numériques induit *« ni restriction ni réduction de leur consommation par les uns, du fait de leur consommation par les autres : en effet, de nombreux agents économiques peuvent accéder simultanément et en totalité à un même contenu informationnel »* (Curien & Muet, 2004).
- La numérisation favorise la convergence de biens et services issus de filières distinctes à l'origine. Les capacités de stockage, de traitement et de diffusion d'information, à un faible coût qui ne varie pas (ou très faiblement) en proportion de ces quantités, constituent un avantage pour la distribution. Par conséquent, ces sociétés aux rendements croissants tentent de réduire au minimum le surplus du consommateur, à savoir la différence entre sa propension à payer et le prix exigé, de manière la plus individualisée possible car la valeur d'usage du même bien peut être différente en fonction des individus et de la demande. Les consommateurs ne peuvent connaître le

degré de satisfaction que leur procure un bien d'expérience qu'une fois celui-ci consommé.

- A l'aide de la technologie et d'Internet, de nouvelles transactions marchandes apparaissent. L'économie de partage (comme AirBnB) est l'exemple type d'activités qui étaient autrefois irréalisables d'un point de vue pratique ou trop coûteuse et qui, maintenant, contribuent au processus de marchandisation des sphères situées précédemment hors marché.

2.3 Accapuration des données et du marché publicitaire

Les données personnelles que les utilisateurs mettent gratuitement à la disposition des entreprises du WEB 2.0 sont la ressource principale de l'économie numérique. Ces données permettent au GAFAM d'extraire des informations utiles afin de mieux cibler la publicité, d'améliorer la performance de leurs applications, de mettre au point de nouvelles applications. Les interactions exponentielles dues aux actions d'agents sont génératrices de valeur pour les gestionnaires de plateformes.

Les géants du Net ont monnayé des emplacements publicitaires confondus dans les contenus des applications pour permettre aux grandes entreprises de se rendre visibles. Elles ont ainsi bâti un péage autoréférentiel pour l'accès des informations aux rangs stratégiques des applications – ce qui a conduit à hiérarchiser les contenus de manière arbitraire. Google AdWords est le système le plus populaire. Sur le mécanisme des recherches par mot-clé, Google vend au plus offrant des positions promotionnelles. Les référencement naturels et payants se confondent.

2.4 Fidélisation et création de statut social

Amazon est souvent cité parmi les marques préférées des consommateurs. Bien qu'il existe des alternatives à Google relativement facile d'accès (Baidu, Ixquick, DuckDuckGo...), la grande majorité des internautes ne changent pas sa manière de naviguer. Apple vend ces smartphones toujours plus chers tout en ne faisant pas fuir ses clients. C'est un fait indéniable, le client final

est généralement très satisfait du service proposé par ces multinationales qui répondent et s'adaptent parfaitement aux besoins des clients.

3 E-commerce : la mutation vers le service connecté

Depuis l'ouverture aux particuliers du réseau Web au début des années 1990, Internet s'est progressivement transformé en un espace marchand au sein duquel les entreprises et les consommateurs peuvent interagir pour des biens et des services capables de se substituer à des canaux de distribution existants. Le commerce électronique est désormais accessible depuis de nombreux autres réseaux et terminaux comme les smartphones, les tablettes, les télévisions connectées et bien d'autres objets encore.

Cependant, cette activité digitale reste une réalité complexe à appréhender en raison de la nature internationale du réseau. Ses contours ne sont pas définis de façon universelle et d'autre part, les données statistiques classiques ne sont pas adaptées à sa mesure (Isaac, 2017). Pour de multiples raisons, le poids du commerce électronique dans l'économie reste donc délicat à évaluer. Il garde néanmoins une taille encore relativement marginale à l'échelle des échanges commerciaux. Il ne revêt par ailleurs pas la même importance selon les secteurs économiques et les régions du monde.

3.1 Définition et contours

Comme mentionné précédemment, il n'y a pas de définition précise du commerce électronique tant les utilisations d'Internet à des fins marchandes sont multiples. C'est également une forme de vente à distance parmi d'autres comme mentionné dans la directive européenne n° 97/7/CE du 20 mai 1997 relative à la protection des consommateurs en matière de contrats à distance. Selon la définition de l'OCDE, reprise sur le site « la Documentation française », le commerce électronique est *"la vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisé au moyen d'un réseau électronique"*. Le terme générique de e-business désigne, quant à lui, toute activité économique réalisée sur Internet. Le commerce électronique n'est qu'une partie de cet

ensemble plus vaste d'activités qu'est le e-business. La confusion est courante entre les deux termes.

On répertorie cinq formes principales de commerces en ligne :

- **Business to Consumer** désigne la vente au grand public de biens et services par une entreprise depuis un site Internet.
- **Business to Business** quant à lui, est une forme de commerce plus ancienne que la précédente. Historiquement, elle s'appuie sur des solutions d'interconnexion de réseaux utilisant l'échange électronique de données (EDI, années '90). Ce modèle regroupe l'ensemble des architectures techniques et des logiciels informatiques permettant de mettre en relation des entreprises.
- Le **Consumer to Consumer** désigne l'ensemble des échanges commerciaux générés entre particuliers générés par l'intermédiaire de sites ou d'application comme Ebay.

Dans une moindre mesure, nous pouvons considérer

- **Government to Citizens.** *« Il s'agit de toutes les solutions électroniques que développent un État, une administration ou une collectivité territoriale afin de faciliter les démarches administratives des usagers d'un service public »* (Isaac, 2017).
- **Government to Business** n'est que l'alter ego pour les entreprises.

3.2 Les axes de développement

La démocratisation des achats électroniques sur Internet se poursuit. Afin de perpétuer son développement, la croissance de commerce en ligne dépend de plusieurs facteurs externes : *« un environnement technologique proposant des outils informatiques qui facilitent l'usage d'Internet en général ; des infrastructures publiques fiables ; un taux d'équipement des ménages en informatique élevé ; des services financiers adaptés au commerce électronique ; un environnement juridique et fiscal facilitant l'achat en ligne »* (Isaac, 2017).

L'évolution récente de notre société démontre que nous sommes passés de l'information à la transaction à travers une chaîne de comportements : s'informer en ligne, commander, payer, suivre ses achats jusqu'à livraison (en cas de livraison), recourir à un service après-vente en ligne (Fondation Travail-Université, 2013). Lorsqu'il s'agit d'évoquer les perspectives de

développement du marché, beaucoup d'acteurs dans l'industrie mentionnent deux domaines principaux : l'e-commerce mobile et l'e-commerce personnalisé (ciblé).

3.2.1 Les terminaux mobiles

L'arrivée à maturité des appareils portables permettant le traitement et l'échange de données (smartphones, tablettes), combinée au développement des réseaux mobiles haut débit (4G), offrent de nombreuses perspectives au commerce mobile. Le téléphone deviendra un terminal de paiement grâce aux technologies NFC (Near Field Communication). Les implémentations de fonctions de paiement en ligne, de fonctions de géolocalisation et utilisation des codes QR se substitueront non seulement à la carte de paiement mais permettront d'accroître les connaissances sur l'utilisateur. Son potentiel dans les transactions commerciales apparaît donc très important.

Comme le montrent les chiffres de Kleiner Perkins repris sur le site d'information 'Les Echos', les paiements sans contact, avec QR codes, par mobile ou via des applications, représentent 60 % des transactions mondiales. Plus de 500 millions de consommateurs chinois font leur course en majorité via des paiements mobiles (Bloch, 2018).

3.2.2 L'Internet des Objets

L'Internet des objets (Internet of Things ou IoT) décrit l'ensemble des objets du quotidien qui ont une connexion internet. La maison se transforme en un nouvel espace marchand (frigo, cafetière, montre...) et simplifie toujours plus l'expérience d'achat. Avec ses boutons connectés (Amazon Dash) et son terminal intelligent à interface vocale (Amazon Echo), Amazon est pionnier dans ce secteur. « Grâce au réseau internet et à la connexion d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone, il sera possible de faire interagir le réel et le virtuel » (SPF Economie, 2018). Ces produits connectés et la technologie de la géolocalisation sont une ressource clés pour collecter toujours plus d'information (OCDE, 2017).

3.2.3 La personnalisation & la collaboration

L'e-commerce personnalisé trace les préférences des consommateurs, établit des profils, interagit par message électronique, etc. « *La puissance croissante des logiciels d'extraction de données (data mining) permet une utilisation de plus en plus performante d'énormes stocks de données (big data) accumulées grâce aux cartes de fidélité, aux statistiques de recherche sur Google, aux préférences exprimées sur Facebook, etc* » (Fondation Travail-Université, 2013). Le développement du « social commerce » est un dérivé de cette pratique à travers l'usage des réseaux sociaux et les messageries instantanées. A l'avenir, des conversations « robotisées » prendront en charge une partie des transactions marchandes (Isaac, 2017).

3.3 Quelques chiffres

La « Digital Economy and Society Index » (DESI) a été élaboré par la Commission européenne pour évaluer l'évolution des pays de l'UE vers une économie et une société numériques. Sur base de 31 indicateurs répartis dans cinq volets, connectivité, capital humain, utilisation de l'Internet, intégration des technologies numériques et les services publics numériques, la Belgique obtient une note globale de 0,61 pour l'année 2017 et se classe en 6e position parmi les 28 Etats membres de l'UE (SPF Economie, 2018).

Selon le SPF économie, 65,1% des internautes (individus de 16 à 74 ans ayant utilisé Internet au cours des douze derniers mois) établis en Belgique ont commandé des biens et/ou services sur Internet en 2016. Notre pays se situe légèrement en dessous de la moyenne européenne (66%). 37,4 % des individus établis en Belgique ont acheté des produits en ligne en provenance d'un autre pays de l'UE, soit plus de deux fois la moyenne de l'UE (17,5 %).

En 2015, le chiffre d'affaires du commerce électronique B2C belge a connu une croissance de 34,2 % pour atteindre 8,2 milliards d'euros. A l'échelle européenne, ce volume de vente hors magasins reste modeste au regard du total des ventes du commerce de détail, puisqu'il ne représentait que 7% de l'ensemble du marché (Vlerick, 2017). Aux États-Unis, le commerce électronique B2C ne représentait que 8,4% du commerce de détail au premier trimestre 2016 (Isaac, 2017).

Cependant, il convient de rester prudent sur les différentes estimations car ni les données de paiement en ligne par cartes bancaires, ni les données douanières ne permettent de reconstituer une réalité financière et commerciale exacte (Isaac & Volle, 2014). De plus, le réseau permet aussi de contourner les logiques marchandes et ne conduit donc pas nécessairement à la création de valeur économique (échange peer-to-peer de musique ou de vidéos entre particuliers, vente de contrefaçons, plagiat, piratage de contenus, etc.).

En 2015, l'Union européenne a mis en place une politique – Digital Single Market – afin de poursuivre le développement du commerce électronique en levant les obstacles au commerce électronique intra-européen comme la multiplicité des langues, des moyens de paiement ou des systèmes de taxes.

3.4 Les enjeux

3.4.1 Les promesses

Damanpour (2001) énumère les principaux avantages du commerce électronique qui mènent à un avantage concurrentiel. En effet, l'outil Internet rend la communication plus efficiente en constituant un intermédiaire pour le transfert et le partage de l'information. Toute la *gestion de l'activité*, allant de la production à la distribution en passant par le développement de produits et services, peut être améliorée en termes de rapidité, facilité et donc d'efficacité. Une meilleure *intégration des processus entre les vendeurs et les fournisseurs* permet de fournir des services ou des produits à n'importe quel moment. La *diminution des coûts de transaction* permet d'offrir un bon rapport qualité/prix vis-à-vis de la concurrence.

Grâce à une *couverture géographique* plus étendue et le fait de pouvoir vendre à n'importe quel moment du jour ou de la nuit, le commerçant étend sa zone d'influence et sa visibilité tout en diminuant les coûts de fonctionnement car moins il y a moins de personnel nécessaire. Le cercle vertueux ne s'arrête pas là. Les données fournies par les consommateurs lorsqu'ils achètent un produit sur Internet permettent de construire des bases de données et ainsi entreprendre des analyses afin de *mieux comprendre les comportements des utilisateurs et du marché*.

Du point de vue du consommateur, un des motifs les plus importants est la *praticité* (Ducrocq, 2014). Grâce aux nouveaux processus, le consommateur peut faire des économies de temps et

d'argents. La profusion d'information permet de comparer les produits selon ses propres critères. L'expérience d'achat procure plus de plaisir.

3.4.2 Les menaces

Mais ce cadre idyllique a besoin d'être nuancé par les contraintes entravant le bon fonctionnement du commerce en ligne tant du côté des utilisateurs que du côté des entreprises (Cardona, Duch-Brown, François, Martens, & Yang, 2015). Le moyen de paiement peut devenir problématique ; l'expérience virtuelle et la langue peuvent entraîner la méfiance de l'utilisateur ; les droits du consommateur à l'étranger sont méconnus ; l'adaptation et/ou la prise en compte de la législation et de la logistique locale posent problème ; la garantie de conformité du produit n'est pas respectée ; que faire en cas de produits abîmés durant le transport ? ou non livrés ? ou retournés ? ... Le manque de transparence et de connaissance en termes de droit réduit le volume des transactions. Les barrières liées aux lois contractuelles sont parfois trop grandes. Les garanties et les retours coûtent chers et certaines personnes proposant ces services sont mal intentionnées. Pour le consommateur, la *dématérialisation de l'interaction avec le produit, l'absence de confiance dans le paiement en ligne, le service après-vente et le retour des produits* (Isaac & Volle, 2014) forment autant de frein au commerce électronique.

3.4.3 Le facteur humain face au Changement

En revanche, il faut bien garder à l'esprit que les usages évoluent nécessairement moins vite que les technologies. La fluidification de la circulation des volumes physiques dépend du soutien apporté par les logisticiens aux commerçants électroniques (La Poste, DHL, FedEx, TNT, etc.). Mais plus encore que ces prestataires, le développement du commerce électronique nécessite un environnement favorable constitué par plusieurs facteurs technologiques, économiques, financiers et juridiques. La croissance des ventes en ligne est fortement corrélée au taux de pénétration de l'accès à Internet haut débit lui-même dépendant fortement de la qualité des infrastructures de télécommunications d'un pays³.

³ Google lance un dispositif visant à proposer du Wifi gratuit à haut-débit dans les lieux publics des pays émergents avec l'espoir de pouvoir l'exporter dans le monde entier (Hue, 2016).

Comme nous l'avons vu, le commerce électronique peut prendre de multiples formes et faire face à des opportunités et des contraintes propres à son secteur d'activité. Au sein de cette industrie, les modèles d'affaires divergent notamment concernant les canaux de distribution. Le point suivant décrypte comment l'usage de cet outil est bénéfique pour mieux comprendre les mutations des entreprises et des industries, en l'occurrence le commerce en ligne et le secteur de la santé.

4 Le « Modèle d'Affaires » : le schéma directeur du déploiement d'une stratégie

4.1 Origines et Définition

Cet outil d'analyse fait son apparition au début des années 1990 avec l'avènement d'Internet. Depuis lors, il fait partie du langage courant et désigne un domaine aux contours flous. Dans « *The Business Model : Recent Developments and Future Research* », Zott, Amit et Massa (2011) dénombrent 1177 articles dans des revues scientifiques depuis 1995 et retrouvables plus de trois millions de fois dans Google Scholar à l'heure actuelle. Le Centre de Recherche en Information, Communication et société (CRICS) abonde dans ce sens également en estimant que les chercheurs ont tendance à adopter une définition qui correspond au propos de leurs études, d'où la grande variété de définitions. De commun accord, « *un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur* » (Osterwalder & Pigneur, 2017).

La notion de modèle d'affaires prend racine dans le marketing, les sciences de la gestion et la stratégie d'entreprise (Ouakrat, 2012). C'est un outil conceptuel, au même titre que la chaîne de valeur. Cette dernière peut être définie comme « *la façon dont s'organisent et s'articulent les différents intervenants dans la chaîne de production d'un bien ou d'un service contribuant à créer ou à ajouter une valeur économique* » (Benghozi, 2001). L'avènement des GAFAM a démontré l'importance des modèles d'affaires innovants dans l'explication de la performance (Lecocq, Mangematin, Maucuer, & Ronteau, 2018).

4.2 Variantes

Ménard (2011) insiste sur la présence de modèles d'affaires intermédiaires ou mixtes. Car au-delà de l'impact du numérique sur les entreprises de distribution et de vente de détail, il s'agit également de distinguer les modèles selon le positionnement des entreprises sur la chaîne de valeur (production, mise en marché, distribution, vente) et selon le secteur d'activité dans lequel elles sont présentes. Par ailleurs, dans une organisation diversifiée (Lecocq, Mangematin, Maucuer, & Ronteau, 2018), il est souvent possible de distinguer plusieurs modèles d'affaires (concept de « portefeuille »).

Selon Ouakrat (2012), la littérature universitaire sur ce sujet tourne autour de deux courants complémentaires :

- Repérer les modèles d'affaires innovants de l'économie numérique et à en réaliser la typologie.
- Se concentrer sur les différentes composantes des modèles d'affaires et leur combinaison.

4.3 L'utilisation du modèle d'affaires dans un travail de recherche

La valeur créée dépend également de la manière dont elle est mise à disposition et de l'interaction avec les clients et les partenaires (Lecocq, Mangematin, Maucuer, & Ronteau, 2018). Étant donné le caractère dynamique du modèle d'affaires et la recherche de ce travail, l'analyse des composantes du modèle d'affaire d'Amazon et de ses capacités à pénétrer le marché très encadré de la distribution pharmaceutique, grâce au Business Model Canvas, devra faire l'objet d'une attention particulière. En effet, *« la recherche en management est un aller-retour permanent entre le développement de concepts et de modèles et la mise en place d'outils permettant de transformer la réalité qui est décrite. Ces interrelations permanentes conduisent à transformer les réalités que nous nous efforçons de comprendre, décrire et modéliser »* (Lecocq, Mangematin, Maucuer, & Ronteau, 2018).

Les évolutions des besoins et exigences du marché vers des marchés multi-faces ou encore l'intégration du client dans les processus de l'entreprise à travers des plateformes, doivent également conduire à réinterroger les outils et leur capacité à décrire et/ou transformer cette

réalité. D'autant plus que les sources de revenus changent, que de nouveaux intermédiaires s'imposent, que les moyens de diffusion et de distribution se multiplient et que le marché se voit de plus en plus fragmenté (Jutras-Marion, 2012).

5 L'économie des plateformes numériques

Dans un de ses rapports sur les tendances de l'année 2016, la société de conseil Accenture souligne le fait qu'Amazon, Google ou Alibaba ne révolutionnent pas particulièrement les produits ou services. Selon Accenture, leurs innovations radicales proviennent plutôt de la manière dont elles fournissent les biens et les services, c'est-à-dire à travers « *les plateformes technologiques (et le Cloud) sur lesquelles ces produits et services reposent, ainsi que sur les business model engendrés par les plateformes* ». A mi-chemin entre l'hébergeur de site et le fournisseur de contenu, Frochot (2008) nomme ce nouveau type d'acteurs les « gestionnaires de plateforme ». La particularité de ces plateformes tient au fait qu'elles permettent aux entreprises qui les gèrent de créer des écosystèmes à finalité marchande dans lesquels elles s'immiscent entre l'offreur et le demandeur (et vice versa), généralement sans s'impliquer dans le processus de production, tout en intervenant dans la qualité et/ou le prix de l'échange et en régulant l'appartenance à la communauté ainsi créée.

Auparavant, le modèle traditionnel était fondé sur l'offre. La mise en place d'un modèle basé sur la demande permet aux entreprises de créer de la valeur en puisant dans des ressources et capacités dont elle n'a pas besoin d'être propriétaire (Accenture, 2016). La valeur est créée au sein d'écosystèmes de plateforme constitués par l'ensemble des parties prenantes (clients, partenaires, développeurs et autres). Le meilleur exemple reste Apple qui, grâce à son service IOS App Store, permet à des centaines de milliers de développeurs de créer des applications téléchargeables des milliards de fois. Lancé en 2008 avec 500 applications disponibles, l'écosystème mis en place se suffit à lui-même désormais et permet à l'entreprise de dégager un chiffre d'affaire de 57 milliards de dollars de ventes en 2017. Selon Accenture, l'économie des plateformes répond à trois règles : les 'effets de réseau', la 'puissance de distribution' et la 'concurrence asymétrique'. Un quatrième point sera abordé : la 'gestion omni-canal'.

5.1 Effets de réseaux

La relation directe (bien que triangulée par la plateforme) entre deux groupes d'utilisateurs (producteurs et consommateurs, généralement) génère de la valeur pour le réseau (soit pour chacun des 3 acteurs) en faisant émerger des avantages mutuels et des économies d'échelle au niveau de la demande. Le cercle vertueux du développement et de la création de valeur s'en trouve stimulé.

5.1.1 Effet d'échelle

Peitz et Belleflamme (2016) soulignent le rôle de ces nouveaux intermédiaires notamment sur les effets d'échelles (« scale effects ») du côté de la demande car de nombreux intermédiaires ont besoin d'un certain volume d'utilisation pour attirer des utilisateurs supplémentaires. Les plateformes sont mises en place pour capter ces effets de réseau. Elles doivent prendre en compte le fait que l'utilisateur n'est plus seulement un consommateur mais qu'il contribue à créer une partie de la valeur du service (Chanal & Parent, 2009).

5.1.2 Effet d'émulation

L'effet réseaux décrit donc cette communauté d'utilisateurs dont les bénéfices sont interdépendants par la nature du produit ou service qu'ils utilisent. Avec les effets de réseau, plus il y a des participants d'un côté du marché, plus l'utilité des participants de l'autre côté du marché est grande et vice versa. L'intermédiaire fournissant cette plateforme sort gagnant s'il arrive à résoudre le problème de « l'œuf ou la poule » : les deux côtés du marché s'affectent l'un l'autre et aucun côté ne peut émerger sans l'autre (Caillaud & Jullien, 2003).

5.1.3 Constatations

Dans son ouvrage sur les stratégies pour le Web 2.0., Amy Shuen se réfère également à la théorie des marchés multi-faces (Shuen, 2009) et repère quatre types d'effets d'externalités de réseau : effets directs, effets indirects, effets de réseau croisé, effets de réseau sociaux. Suite

aux travaux de P. Belleflamme et M. Peitz (2015), plusieurs tendances se dégagent quant à l'offre et la demande sur des produits/services réseaux :

- Il semble qu'il y ait un avantage de premier entrant suite au lancement produits réseaux ;
- Les entrants ont tendance à favoriser la compatibilité tandis que les entreprises en place favorisent l'incompatibilité ;
- Les entreprises qui produisent des biens en réseau concurrents décident souvent de former des alliances afin de rendre leurs produits compatibles ou s'accorder sur format standard commun ;
- Les effets réseaux donnent lieu à la dominance de marché mais les dominants initiaux peuvent être remplacés par de nouveaux arrivants ;
- Le consommateur souhaite la compatibilité (ce qui engendre parfois un troisième type d'acteur qui fournit des solutions pour rendre compatible les différents services ; les autorités publiques peuvent décider d'intervenir lorsque le marché est composé de produits réseaux).

Alors que les marchés sur internet ne connaissent pas de contraintes « physiques » de capacité (comme des centres commerciaux par exemple), ils peuvent néanmoins rencontrer des problèmes de surabondance :

- Trop de publicité détourne les utilisateurs de ce réseau car cette nuisance diminue la valeur de la plateforme à leurs yeux ;
- Des limites de capacité peuvent également apparaître à la suite d'externalités négatives d'utilisateurs supplémentaires, comme sur des plateformes d'enchères en ligne ou sites de rencontre. Si d'autres utilisateurs rendent le groupe plus hétérogène, les coûts de recherche de l'utilisateur peuvent augmenter. En revanche, plus les utilisateurs sont homogènes, plus la plate-forme a de valeur pour le côté de la demande.

La recherche d'homogénéité dans la clientèle permet aux opérateurs de mieux cibler la publicité. En termes de concurrence, plus le degré d'hétérogénéité parmi les utilisateurs potentiels est élevé, plus il est facile pour les plates-formes de se différencier. Dans le cas contraire, les économies d'échelle engendrent une concentration croissante du marché à travers des effets de réseau indirects. Cette concentration sera plus ou moins freinée en fonction du degré de différenciation des produits et le potentiel de multi-homing (c.-à-d. l'utilisation parallèle de différentes plates-formes). La grandeur de cette mobilité dépendra des coûts de changement (s'ils en existent) entre les plates-formes et le coût d'utilisation de la plateforme.

A cet égard, la concurrence entre plates-formes est caractérisée par des effets de réseau directs et indirects, les coûts de changement, les effets de réputation et les économies d'échelle.

5.2 Nouveau modèle de distribution

D'une façon générale, le modèle d'affaire des plateformes induit une capacité à la croissance (« scalability ») et donc une ouverture à d'autres partenaires. Ce qui permet de générer de nouveaux profits et, surtout, d'éviter les rendements décroissants associés aux modèles de chaîne de valeur traditionnels (généralement linéaires). Bressole et Viot (2018) ont réalisé une revue de littérature sur l'impact du commerce connecté au niveau du distributeur. Ils énumèrent quatre types de changements pour le distributeur liés à l'organisation opérationnelle, la proposition de valeur, le (re-)centrage client et les indicateurs de performance.

5.2.1 Gestion des stocks matériels et immatériels

Le succès du commerce connecté repose sur la capacité des distributeurs à intégrer en temps réel les inventaires des différents stocks : stocks centralisés et décentralisés, stocks en magasin. Il faut revoir l'ensemble de moyens humains et matériels ayant pour finalité d'élaborer, traiter, stocker, acheminer, présenter ou détruire l'information.

5.2.2 Une nouvelle proposition de valeur.

En termes d'offre, il a été démontré que l'harmonisation des prix était bénéfique. De plus, le canal dont l'assortiment est le plus large sert de point de référence et le consommateur perçoit comme une perte, le fait qu'un autre canal ait un assortiment plus restreint.

La particularité d'un achat cross-canal, dans le cadre de l'expérience client, est qu'il est constitué d'un ensemble de micro-expériences virtuelles ou réelles pour ce dernier. « *La technologie en magasin doit être considérée comme la clé de voute de l'expérience d'achat intégrée* » (Blázquez, 2018). Selon Piotrovicz et Curthbertson (2014), il faut se concentrer principalement sur l'atmosphère du point de vente. Comme les consommateurs interagissent différemment avec la technologie, cette dernière doit se faire invisible.

5.2.3 Une logistique centrée sur le consommateur

Le commerce omni-canal doit trouver un équilibre entre les solutions traditionnelles et en ligne pour proposer des solutions individualisées repenser la logistique de livraison également en termes de « retours ». Dans le cas, par exemple, de retours partiels d'une ou plusieurs lignes de commande concernant des producteurs différents, géographiquement séparés, etc...

5.2.4 Nouveaux indicateurs de performance

Comment, par exemple, évaluer la performance d'un canal d'influence particulier lorsque l'on est dans une logique d'intégration totale ? L'expérience 'client' doit être désormais mesurée au-delà des seuls indicateurs classiques.

5.3 Croissance et concurrence asymétrique

Une situation de concurrence asymétrique existe lorsque deux entreprises recherchent les mêmes opportunités de marché mais avec des approches et des ressources très différentes. Les GAFAM ont affronté et mis à bas des acteurs dominants (généralement en situation de quasi-monopole) en cassant les codes. Concrètement, Amazon a lancé un triple défi aux acteurs traditionnels avec lesquels il est entré en confrontation directe et dure: une vitesse et une précision de livraison jamais atteintes auparavant, une expérience client (au travers de sa plateforme) supérieure à tous les modèles en place et, enfin, un assortiment quasi illimité jamais rencontré par ailleurs. L'amélioration constante de la qualité et la croissance continue des services et des produits proposés ont rendu l'asymétrie (et donc le taux de profit) toujours plus grande.

5.4 Du multi canal en silos vers la place de marché multi fonction.

La digitalisation de la société entraîne les entreprises à établir un processus d'innovation. Le facteur déclencheur a été l'ajout du canal digital, dans une logique d'organisation en silos (stratégie multi-canal). Le développement de nouveaux outils de plus en plus performants a profondément modifié les usages et comportements des particuliers. Le défi désormais pour les

entreprises est celui du commerce connecté, qui tend vers une logique d'intégration des canaux physiques et digitaux (en ligne) dans un système de distribution omnicanal (Bressolles & Viot, 2018).

Auparavant, des départements distincts au sein d'une entreprise fonctionnaient séparément, en « silos ». La coopération et l'intégration en matière de prix, promotions, expérience client et autres gestion logistique, étaient faibles et peu efficaces. Aujourd'hui, les points de contact entre une entreprise et son client sont multiples. L'harmonisation perçue par les consommateurs des variables marketing et l'introduction de la technologie en magasin (borne, application mobile, paiement mobile, vendeur doté d'un outil numérique...) offre au consommateur la possibilité d'une *expérience d'achat sans couture* (Blázquez, 2018).

En effet, les clients ont une liberté d'action entre l'ordinateur, les appareils mobiles et le magasin physique qui forment ensemble un processus de transaction unique. Les canaux de médias sociaux, mobiles ou même jeux sont ajoutés aux canaux "traditionnels" en ligne et physiques. L'expérience du client est unifiée quels que soient les canaux utilisés car ils sont gérés ensemble. A l'image d'Apple, on ne fait plus guère de distinction avec tel ou tel canal mais avec la marque (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Le multicanal cherche à multiplier les points de contact de vente avec le client, le cross-canal cherche lui à créer une complémentarité entre ces canaux et l'omnicanal se concentre sur l'expérience globale du client à travers la complémentarité du digital et des points de vente en ligne et hors ligne (Fabien, 2016). Il s'agit donc de créer une complémentarité et des synergies entre ces différents canaux afin de répondre aux besoins des clients toujours plus connectés (Delettre, 2014).

Dans un article paru en 2013 dans MIT Sloan Management Review, les chercheurs Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu et Mohammad S. Raman prédisent : « *Alors que l'industrie de la distribution évolue vers une expérience homogène de vente au détail omnicanal, les distinctions entre physique et en ligne disparaîtront, devenant un showroom sans murs* ». Les échanges, les acteurs, l'offre et les points/lieux de vente sont concernés par ce changement. Enfin, Bressolles et Viot (2018) mentionnent les travaux d'Aubrey et Judge pour conclure que les points de vente physiques doivent être repensés sur quatre fronts : l'expérience, le service, la logistique et l'intégration dans un système omni-canal.

Partie II : Sujets d'étude

6 Amazon

6.1 Description de l'entreprise

Amazon.com, Inc. est une entreprise de commerce électronique américaine basée à Seattle. Sa spécialité initiale portait sur la seule vente de livres. L'entreprise s'est diversifiée depuis lors dans la vente d'autres produits culturels, ménagers et alimentaires pour se rapprocher de l'« everything store ». Littéralement, le magasin qui vend tout.

Créée par Jeff Bezos en juillet 1994 sous le nom de Cadabra, Amazon n'a ouvert son service qu'un an plus tard. Le changement de nom en 1995 démontrait déjà à l'époque toute l'ambition de son fondateur à travers le slogan « la plus grande librairie du monde » et un double symbole : figurer en premier lieu dans les recherches (grâce à la première lettre de l'alphabet) et s'attacher l'image du plus long fleuve du monde.

Amazon fait son introduction en bourse le 15 mai 1997 mais est toujours en déficit 4 ans après (Cousin, 2016). L'ancien diplômé de Princeton et ex-banquier à Wall-Street, Jeff Bezos, explique alors : « *Nous ne sommes pas rentables. Nous pourrions l'être. Ce serait la chose la plus facile au monde que de devenir rentables. Ce serait aussi la plus bête* » (Brandt, 2012). Le magazine Time nomma cette année-là J. Bezos « Personnalité de l'année », soulignant que son entreprise a participé à populariser le commerce électronique. L'entreprise finit par convaincre les investisseurs que sa stratégie est la bonne après avoir survécu à l'éclosion de la bulle Internet et annoncé en janvier 2002 son premier trimestre positif, avec un bénéfice net de 5 millions de dollars (Lesniack, 2014).

Tout en multipliant l'offre, la société adapte ses infrastructures physiques et digitales. Dès 2000, Amazon.com met sa plateforme de commerce électronique (place de marché) à la disposition des professionnels et des particuliers. Trois années plus tard, Amazon Web Services est lancé. En 2006, l'entreprise continue d'innover en mettant sa tablette liseuse Kindle sur le marché. L'outil de reconnaissance vocale Alexa, sa propre plateforme de streaming (avec des séries inédites), et bientôt un ancrage local et physique pour retirer les commandes (Amazon Go,

Whole Foods) sont d'autres exemples de la diversification effrénée d'Amazon qui multiplie les sources de revenus mais aussi la concurrence.

Aujourd'hui, la société emploie plus d'un demi-million de personnes à travers le monde, livre 2 milliards de colis dans 185 pays, réalise 178 milliards de chiffre d'affaire en 2017, possède une capitalisation boursière tournant autour de 830 milliards de dollars (Yahoo Finance, consulté le 9 juillet 2018), le tout en seulement 23 ans d'existence. En 2016, Amazon rassemble plus de deux millions de vendeurs et des dizaines de millions d'acheteurs potentiels. Assurément, cette société constitue un exemple de réussite économique.

6.2 Modèle d'entreprise

A ses débuts, Amazon devait investir massivement pour s'étendre (« get big fast »), notamment parce que l'entreprise devait constituer sa propre base de données ex-nihilo en numérisant chaque document mis à la vente. Contrairement aux principes en cours jusqu'alors, Amazon n'a cessé de réinvestir tous ses moyens financiers, telle une start-up dans ses premiers jours. C'est d'ailleurs l'un des éléments repris par Jeff Bezos dans une vidéo s'intitulant : *“Everything I know”* (“Tout ce que je sais”) (Schultz, Les 4 piliers d'Amazon, 2014). Il y détaille la philosophie d'Amazon en quatre grandes valeurs :

- **Etre obsédé par ses clients.** C'est l'obsession même de Jeff Bezos.
- **Inventer pour ses clients.** *« Ce n'est pas aux clients d'inventer des produits pour eux-mêmes. Vous devez les écouter, mais ils ne vous diront pas tout. Donc vous devez inventer à leur place. Le Kindle, EC2 (le cloud à la demande d'Amazon lancé 3 ans avant), ... ne seraient jamais là si nous n'avions pas une culture inventive. »*
- **Penser à long terme.** Afin d'attendre les deux premiers objectifs, *« la plupart des initiatives [...] rapportent souvent des dividendes immédiatement pour les clients, mais pas pour les actionnaires. Penser à long terme nous autorise aussi à ne pas être compris tout de suite. »*
- **Se considérer toujours comme au premier jour.** *« La bonne question est : qu'est-ce qui ne va pas changer dans les 5 ou 10 prochaines années ? Toute l'énergie que vous investissez dans ces choses aujourd'hui rapporteront toujours des dividendes dans 10 ans. [...] »*

La société organise ses activités en trois segments : Amérique du Nord, International et Amazon Web Services («AWS»). Ces segments reflètent bien la manière dont la Société répartit les risques quant à ses performances commerciales et cloisonne géographiquement ses opérations.

6.2.1 L'intermédiation de marché : 4 rôles

La plupart des produits et services ne sont pas vendus directement du producteur au consommateur final mais passe par des intermédiaires. Belleflamme et Peitz (2015) distinguent quatre grands rôles pour les intermédiaires : le **revendeur** (« **dealer** »), **l'opérateur plateforme**, **l'info médiateur** et un **tiers de confiance** (« **trusted third party** »). Jusqu'alors, tout intermédiaire se spécialisait dans un voire deux de ces rôles ; Amazon se singularise en couvrant les 4 rôles.

Quand Amazon.com commença en 1995, c'était un pur revendeur en ligne : les livres puis la musique (CD), les DVD, les jouets... Le principal avantage compétitif d'Amazon était sa capacité à proposer une quantité énorme de produits comparée aux traditionnels magasins physiques (« brick-and-mortar ») ou digitaux (« mail-to-order businesses »). Amazon est devenu un acteur incontournable car il a su rassembler différents pans du marché à priori hétérogènes pour se substituer au commerce direct en ajustant toujours très rapidement sa gamme de produits et services (portfolio).

Amazon devint une véritable plateforme en lançant sa « Marketplace service » sur laquelle les clients et vendeurs indépendants (« third-party sellers ») peuvent vendre tout un tas de produits. Le succès de cette dernière est dû à la participation exponentielle des deux camps (« two sides market ») : les acheteurs et vendeurs. Tout l'intérêt d'Amazon était de capter les externalités positives (comprendre la valeur ajoutée) d'un nouvel entrant en contrôlant l'accès et les transactions sur la plateforme en échange d'une commission.

On peut considérer qu'Amazon a agi dès le début comme un info-médiateur en autorisant des commentaires et des notations (une échelle à cinq étoiles) sur son site. L'entreprise a également mis en place un système de recommandations personnelles sur base de l'activité historique l'utilisateur. Ces deux services permettent une optimisation des recherches pour le consommateur (réduction du temps et augmentation de la pertinence). L'espace client est devenu personnalisé : il est possible de voir les livres correspondant à nos goûts.

Au travers de la collecte et l'analyse des avis, de la mise en place d'un système de réputation et de la fiabilité de la plateforme finit par s'instaurer l'élément clé de toute bonne relation commerciale : la confiance.

6.2.2 Une place de marché

Une « marketplace » est un site Internet mettant en relation vendeurs et acheteurs. Les acheteurs payent sur le site Internet (ex. : Amazon) et la place de marché redistribue l'argent aux vendeurs après avoir prélevé une commission. C'est une entente tripartite. Le succès d'une place de marché repose sur une forte audience et une qualité de service irréprochable.

En bénéficiant de la confiance du client envers sa place de marché préférée, le vendeur a de meilleures perspectives de ventes. Ce qui lui permet à son tour de proposer une meilleure offre. Un cercle vertueux est ainsi enclenché. En 2015, Amazon comptait plus de 288 millions de produits, dont 285 millions issus de la Marketplace (VNOnline, Consulté le 04/08/2018). Selon le site Statista, la moitié des revenus du e-commerce d'Amazon provient des ventes effectuées par des tiers sur sa place de marché.

Avantages pour les vendeurs	Inconvénients
<i>Visibilité</i> : Plus de 300 millions de comptes clients, 200 millions de visiteurs et 2,3 milliards de visites par mois.	<i>Commission</i> prélevée : 15% en moyenne, de 5% sur le high-tech à 20% sur les bijoux ⁴ . (AmazonService, 2018)
<i>Alternative</i> au site e-commerce existant : Gestion des stocks,	" <i>Taux de commandes parfaites</i> " (POP) : compte bloqué en-dessous de 95%.
<i>Confiance</i> des clients sur la plateforme Amazon	<i>Référencement</i> : système similaire à celui de Google.
Pour 39€/mois : disposent d' <i>outils de reporting et de marketing</i> comme les ventes Flash et les produits sponsorisés pour mettre en avant leur offre.	<i>Compétition</i> exacerbée en raison du marché international. Peu de possibilité de se démarquer.
" <i>Expédié par Amazon</i> " (fullfilment by Amazon) : stockage, préparation des commandes, emballage, expédition, service client et gestion de retours de produits.	Le <i>paiement</i> n'a lieu qu'à l'expédition du produit voire même à l'accusé de bonne réception de la commande.

⁴ 8 à 25% selon Xsellco (<https://www.xsellco.com/blog-fr/amazon-vs-ebay/>)

<i>Internationalisation</i> , évite les <i>problèmes techniques</i> du site, disponible sur tous les <i>supports</i> (tablettes, mobiles, ordinateurs ...)	<i>Concurrence</i> : algorithme qui choisit quels produits gagnent la Buy Box (outil permettant de booster les ventes).
<i>Compte BASIC</i> : Vous ne payez que quand vous vendez. <i>PRO</i> : Meilleure valeur pour les volumes.	Eventuelles <i>pratiques déloyales</i> : demandes de retour avec remboursement, accompagnées de commentaires négatifs.
Le <i>contenu A +</i> : proposer des descriptions de produits particulièrement détaillées, des images enrichies, des graphiques et autres éléments permettant d'aider les clients à prendre des décisions d'achat éclairées.	<i>Dépendance</i> : Comptes bloqués de manière autoritaire voire arbitraire. Gestion rigoureuse.
Dispose d'un <i>compte unique</i> commun à tous les sites de vente européens (5).	<i>Notoriété</i> : difficile de fidéliser les clients qui sont la « propriété » d'Amazon.
<i>Païement</i> : sécurité et d'une protection anti-fraude d'Amazon.	Image : produits interdits ou frauduleux arrivent parfois sur la plateforme ⁵ .
<i>Créer une promotion</i> . 3 formats proposés : « Sponsored Products », « Headline Search » et « Product Display ads »	
<i>Créer une « Boutique Amazon Store »</i> : une expérience d'achat pour mettre en valeur la marque et augmenter le trafic ⁶ .	
<i>Moins dépendant</i> des mises à jour de Google.	
Compte <i>Amazon Business</i> : fournit une plateforme pour atteindre les clients professionnels, séparés du marché standard, sans encourir de frais supplémentaires.	
Service " <i>souscription API</i> " : notifications instantanées sur tout changement de prix par ses compétiteurs (Stéphane, 2018).	
Un canal de distribution supplémentaire.	
« buybox » pour les meilleurs vendeurs en terme de qualité de service.	

La marketplace peut certes être un accélérateur de croissance, mais elle met les entreprises en situation de forte dépendance, d'autant plus que les données clients restent la propriété d'Amazon. Et pour pouvoir garder une visibilité et un trafic important, elles doivent investir

⁵ Amazon is selling KKK onesies and other apparel for white supremacists — and it's not the first time (Business Insider).

⁶ <https://www.bruno-guyot.com/tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-marketplaces-en-2017.php>

dans leur visibilité en achetant des mots-clés et ainsi apparaître en haut des résultats de recherche du site, comme sur Google.

Les marchands, qui expédient eux-mêmes leurs articles, peuvent vite avoir du mal à suivre le rythme. Car ils sont tenus à un "taux de commandes parfaites" (POP) qui peut chuter au moindre commentaire client négatif, et aussi en cas d'annulation, de demande de remboursement... ou de livraison en retard. Cette intransigeance pousse de nombreux vendeurs à utiliser l'option "expédié par Amazon". Dans ce cas, ils envoient leurs stocks à l'entrepôt Amazon le plus proche et se déchargent de tout, y compris du service client, pour une somme variant en fonction du poids, du volume et de la destination. Une fois la logistique assurée par Amazon, les délais de livraison sont réduits, ce qui entraîne plus de ventes, notamment à l'étranger.

Les avis sont aussi importants que le prix. Cette qualité de service est également impérative pour conserver sa place de vendeur Marketplace, car ces plateformes sont devenues exigeantes et demandent de hautes performances (Guyot, 2016). Du point de vue des clients, nous pouvons résumer leurs besoins en citant Jeff Bezos : « les clients voudront toujours des prix bas, les clients voudront toujours être livrés rapidement, les clients voudront toujours le choix le plus vaste ».

6.2.3 Vers un service centralisé : l'omni-canal

Il faut garder à l'esprit que la marketplace n'est qu'une activité parmi d'autres chez Amazon. S. Schultz (2018) représente l'entreprise sous quatre niveaux :



Figure 1 – Amazon, l’empire invisible

Source : (Schultz, Amazon, l'empire invisible (1/2), 2018)

Le **service d'abonnement** avec expédition gratuite « Prime » séduit de plus en plus les consommateurs⁷. Les revenus réguliers génèrent plus de cashflow. Amazon utilise ces données supplémentaires pour améliorer le service, permettant ainsi d’enclencher le processus vertueux (annexe 1) : prix plus bas, livraison plus rapide, choix plus vaste. Les clients Prime dépensent plus⁸ et sont également les bêta-testeurs de toutes les innovations lancées par l’entreprise. *« Avides de nouveautés et d'exclusivité, leurs comportements d'achat sont analysés en détail grâce aux précieuses données recueillies ».*

Amazon a créé sa place de marché dans son **site de vente**. Si bien que le consommateur ne peut que difficilement le remarquer, tant le site est centré sur le produit et non le vendeur. Le fournisseur est alors responsable de la fixation de son prix et de l’acheminement de la commande, il ne fait que profiter du trafic généré par le site.

Après le programme de fidélité et la boutique en ligne, Amazon a ouvert ses infrastructures logistiques et informatiques. **Fullfilment by Amazon** (plateforme et logistique) est un modèle hybride qui participe à l’homogénéisation du service. Amazon pèse désormais 30% du commerce en ligne mondial. Cette stratégie d’ouverture *renforce l’attractivité de l’offre, génère*

⁷ Le service compte désormais plus de 100 millions d'abonnés dans le monde (RTBF).

⁸ Les membres de Prime consacrent 538\$ de dépenses par an contre 320 \$ pour les non-Prime.

de nouveaux revenus et impose à des services auparavant internes une exposition à la concurrence externe.

Enfin, **Amazon Web Services** propose un ensemble de services, repris dans le cadre ci-dessous, pour aider les développeurs à créer, tester et développer leurs propres applications numériques. L'activité la moins visible est probablement celle qui a profondément changé le fonctionnement interne de la société :

- En cherchant à attirer les développeurs du monde entier pour qu'ils créent des services utilisant non seulement les infrastructures, mais aussi les standards et les produits d'Amazon.
- Par l'adoption en interne du « *dogfooding* » : les membres de l'entreprise doivent utiliser exactement les mêmes services et technologies qui sont vendus à l'extérieur.
- Par la fluidification des échanges de bases de données internes (et la suppression des goulets d'étranglement) autour d'une architecture orientée services basée sur AWS.

Amazon s'est astreint de redéfinir chaque outil interne comme un service externe consommable par l'extérieur (via des « APIs et des systèmes ouverts et partagés) pour dynamiser la recherche, améliorer l'automatisation de chaque tâche mais aussi pour travailler sur les mêmes bases avec les mêmes ressources. « *Les équipes internes d'Amazon sont devenues les premiers et meilleurs clients des solutions de l'entreprise* ». Cette décision a eu un effet prodigieux sur l'entreprise : obligés de livrer des services à leurs propres collègues, les ingénieurs ont dû redoubler de rapidité et d'efficacité pour délivrer de la qualité. Cette émulation collective en interne engendre un produit plus facile à ouvrir à l'extérieur.

Grâce à cela, Amazon n'a pas besoin de réorganiser ses équipes à chaque nouveau produit car tout est déjà partagé et standardisé. « *La capacité de croissance semble dès lors infinie. Celle de supprimer un service ou une activité indolore* ».

Que se soient des **acheteurs** (e-commerce, services *premium*), des **vendeurs** (place de marché et marque blanche) ou des **développeurs** (Amazon Web Services), chaque client peut utiliser de manière indépendante ou combinées des services divers et variés. Après le programme de fidélité et la boutique en ligne, Amazon a ouvert ses infrastructures logistiques et informatiques. L'entreprise augmente et diversifie ses canaux de distributions pour ensuite les synchroniser. Amazon a été l'un des précurseurs de la transformation digitale au sein des entreprises et est entré de pleins pieds dans le nouveau défi, celui du commerce connecté.

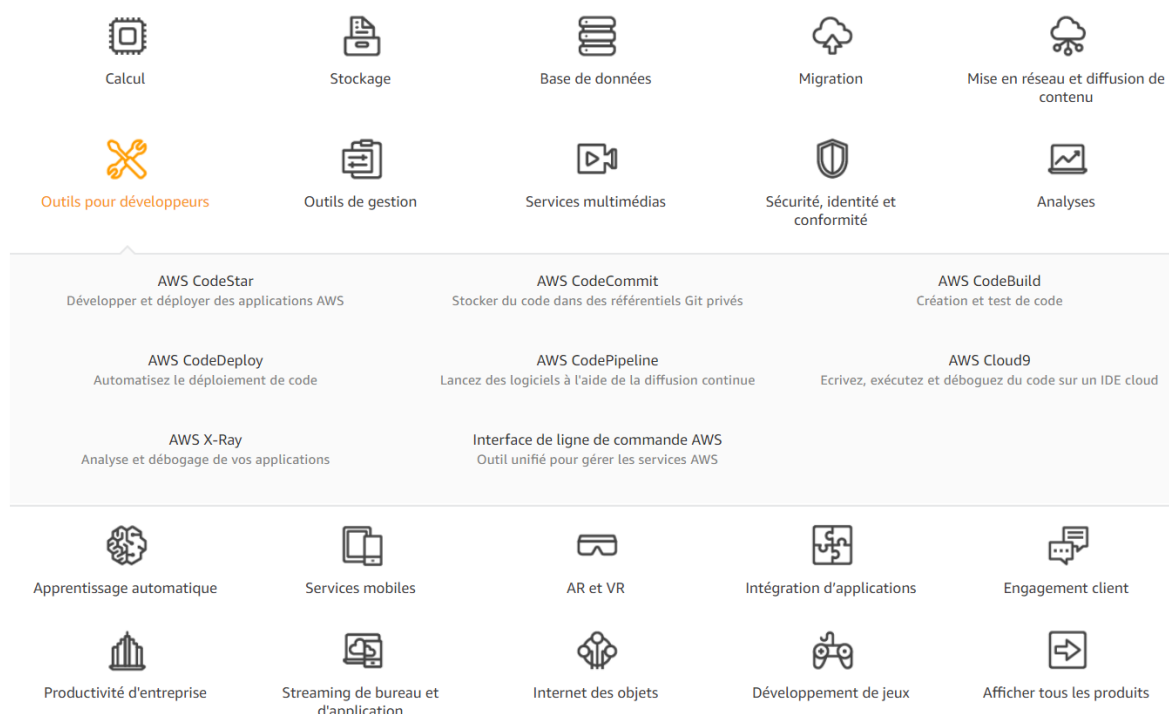


Figure 2 - Gamme de produits et services AWS

Source : <https://aws.amazon.com/fr/>

6.2.4 L'impact des effets réseaux

La multinationale ne doit pas son succès qu'à sa production, mais également à la vente de celle des autres. La réussite des GAFAM s'explique en grande partie à leur utilisation d'une économie en réseau. Le cabinet *FaberNovel* (Cousin, 2016), identifie quatre modèles de performance pour faire face aux nombreux défis actuels :

L'entreprise magnétique cherche à améliorer ses capacités à générer de la valeur grâce aux ressources internes mais également en orchestrant un large réseau de créateurs au-delà de ses propres capacités. Les data centers d'Amazon étaient sous utilisés (uniquement pour les fêtes de fin d'année) et ont pu être pleinement exploités avec l'arrivée d'Amazon Web Services.

Kevin Kelly, rédacteur en chef du magazine américain *Wired* explique dans *New rules for the new Economy* que la « *durabilité d'un système dépend de sa capacité à créer des opportunités pour les autres* » (Cousin, 2016). En offrant tout un éventail d'opportunités pour des agents externes, telle une entreprise magnétique, Amazon améliore sa logistique interne, ses produits, ses services et peut ainsi exploiter la nouvelle plus-value.

L'entreprise infinie dans une économie de réseau permet de distribuer des marchandises aux consommateurs supplémentaires pour un coût marginal proche de zéro. Amazon enregistre une croissance permanente : plus leur réseau est large, plus il devient attractif et plus il grossit, c'est un cercle vertueux rendant la concurrence compliquée.

L'entreprise en temps réel. La livraison immédiate des valeurs permet d'optimiser l'accès au marché et d'améliorer les produits de manière quasi instantanée (Cousin, 2016). Amazon produit d'abord une version d'essai de son produit en quantité minimale et l'améliore continuellement. Les différents tests et mises à jour n'engendrent pas les hauts coûts du cycle classique de développement d'un produit. L'inventaire est réduit et le renouvellement des stocks s'accélère grâce au merchandising. « *Amazon adapte donc en temps réel ses produits, son offre et son expérience par rapport à l'historique de chaque client* ».

L'entreprise intime consiste à optimiser le traitement des unités dans un marché de masse. Cibler les offres et customiser les produits pour chaque utilisateur permet à Amazon de créer une relation intime et durable avec eux. Aujourd'hui le consommateur ordinaire est submergé par les publicités. Amazon délivre une information ciblée et nourrit ainsi une relation privilégiée avec le client/consommateur.

6.2.5 La coopération

La coopération se définit à la fois comme la collaboration entre des entreprises concurrentes et comme la concurrence simultanée entre de mêmes acteurs. En général, au travers de relations inter-entreprises, les entreprises intègrent virtuellement des ressources supplémentaires ce qui leur permet de créer une valeur qui n'aurait pas existé si ces ressources avaient été utilisées séparément.

La particularité d'Amazon vient du fait que l'entreprise n'a cessé de faire évoluer son modèle d'entreprise, repoussant les limites de ce qui pouvait être accompli sur Internet (Brandt R. , 2014). Pour y parvenir, Amazon a développé une organisation singulière dans laquelle chaque activité interne est ouverte à des tiers pour être réutilisée. Grâce à ce tout de force managérial et technologique, elle bénéficie ainsi d'un avantage compétitif extrêmement difficile à reproduire par ses concurrents tout en collaborant avec ces derniers.

Des recherches antérieures ont identifié plusieurs motivations et moteurs pour la stratégie de coopération. Sur la base de ces sources, Golnam, Ritala et Wegmann (2014) identifient les

moteurs génériques des modèles économiques basés sur la coopétition en quatre grands types non-exclusifs (annexe 2) :

- *Augmentation de la taille des marchés actuels.*
- *Création de nouveaux marchés.*
- *Efficacité dans l'utilisation des ressources.*
- *Amélioration de la position concurrentielle des entreprises.*

7 La pharmacie en ligne

Selon l'organisation professionnelle des entreprises du médicament opérant en France (LEEM), le marché du médicament a dépassé le seuil des 1000 milliards de dollars de chiffre d'affaire en 2017. Un chiffre en croissance de 6% par rapport à l'année précédente. Les perspectives de croissance dans ce secteur ne faisant guère de doute, les efforts déployés par les GAFAM pour peser sur le marché de la santé s'intensifient mais sont encore peu visibles pour le citoyen lambda. Aux Etats-Unis, l'entreprise possède déjà une filiale dédiée à la vente de matériel médical et cherche à renforcer son offre de fournitures et d'équipements médicaux à destination des hôpitaux et cliniques américains (Gully, 2018). Grâce à un partenariat avec deux chaînes de pharmacies japonaises, Amazon expérimente la livraison des médicaments au domicile des patients après vérification du pharmacien (Bergé, 2017).

Dans une vision globale et schématisée, Amazon imagine un parcours client/patient qui irait de la visite chez le médecin ou non (télémédecine auprès d'un prestataire agréé/assermenté) à la prescription & livraison de médicaments jusqu'à la collecte des données pour faire progresser la science. Le spécialiste, à l'aide de matériels médicaux fournis par Amazon, recevrait le patient et, après le diagnostic, transmettrait l'ordonnance directement à la pharmacie via une messagerie électronique cryptée ou sur la carte d'identité (comme cela est déjà possible en Belgique). Les médicaments seraient livrés au domicile dans un laps de temps très court par un livreur-pharmacien capable de commenter l'ordonnance. Ensuite, le patient recevrait des suggestions personnalisées qui dépassent le « simple rétablissement ». Enfin, les données récoltées auto-évalueraient le parcours et le résultat final pour offrir, à chacune des parties, de

multiples suggestions afin d'améliorer le service et la santé. Avec les dossiers médicaux informatisés et stockés dans les data centers d'Amazon, les transactions se feraient immédiatement, sans attente.

Tous ces sujets, pris un à un, semblent à la portée du géant du e-commerce. Amazon est en train de menacer (« disruptive innovation ») tous les pans des secteurs de la santé et de celui de la pharmacie en particulier. A court terme, la distribution des médicaments semble être l'étape la plus plausible pour Amazon à court et moyen terme.

Les fondations de ce chapitre ont été inspirées du mémoire de Kristel Durant (2015), *La vente de médicaments en ligne Aspects juridiques d'un commerce en plein essor*, publié par la Faculté de droit et criminologie à l'université Catholique de Louvain. Pour des informations complémentaires complètes, deux volumes réalisés sous la direction d'Olivier Mignolet apportent toutes les informations nécessaires : *Traité de droit pharmaceutique – La commercialisation des médicaments à usages humain – droit européen et droit belge*.

7.1 Le Droit Pharmaceutique

7.1.1 Notions, sources et organes compétents

L'article 1er, §1 et 2, point 1, a) de la loi du 25 mars 1964 définit la notion de médicament « par présentation » et « par fonction » (Durant, 2015)⁹. En effet, le produit est considéré comme un médicament selon son destinataire, c'est-à-dire le consommateur (§1) et le professionnel de la santé (§2). Nous retrouvons la même définition du médicament, tant dans le droit national que dans le droit européen :

« Toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales ;

Toute substance ou composition pouvant être utilisée chez l'homme ou pouvant lui être administrée en vue soit de restaurer, de corriger ou de modifier des fonctions physiologiques

⁹ Kristel Durant s'est elle-même inspirée de la structure adoptée par Catherine DELFORGE afin d'élaborer son mémoire (C. DELFORGE, « Le médicament et Internet – Légalité de la vente et de la publicité en ligne au regard des droits belge et européen, et en particulier de l'arrêt rendu le 11 décembre 2003 par la Cour de justice des Communautés européennes (DocMorris) », R.D.C., 2004).

en exerçant une action pharmacologique, immunologique ou métabolique, soit d'établir un diagnostic médical. »

Etant donné la particularité du produit (médicament), le droit pharmaceutique présente une réglementation stricte et encadrée, tant au niveau national qu'international. Malgré les différentes tentatives visant à rapprocher les États membres au sein d'une législation commune sur le médicament et ses usages (publicité, fabrication, distribution, etc.)¹⁰, une réelle disparité continue de régner entre les législations nationales. Les sources nationales régissent et complètent les matières relatives aux médicaments qui lui seraient laissées par le Code communautaire européen en matière de droit économique, de responsabilité sur des produits défectueux et de protection de la vie privée, par le Code civil, ou encore par des Codes de conduite (« engagements moraux »).

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et La Conférence Internationale sur l'Harmonisation (ICH) sont les organes compétents au niveau mondial. Au niveau européen, la Commission Européenne crée des directives qui doivent être appliquées dans tous les Etats membres. Son rôle dans la politique pharmaceutique est essentiel. L'agence européenne des médicaments (EMA) a, quant à elle, un rôle d'information et de prévention. Enfin, l'Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé (AFMPS), est l'autorité réglementaire belge principale compétente en matière de contrôle des médicaments.

7.1.2 La mise en circulation, la distribution et la commercialisation du médicament

Le médicament fraîchement sorti du laboratoire doit être agréé à divers échelons des cadres juridiques pour être mis en circulation. Avant sa mise en place sur le marché (autorisation de mise sur le marché, A.M.M), le médicament doit répondre à de multiples procédures nationales ou communautaires et être catégorisé, classifié en vertu des critères énoncés dans la directive européenne 2001/83. Par conséquent, la délivrance de l'autorisation est soumise à la décision de l'autorité compétente¹¹ (Durant, 2015):

- Soit, en Belgique, à celle du Ministre de la Santé Publique (à travers l'AFMPS) ;

¹⁰ L'Agence européenne des médicaments (EMA) a été créée en 1995.

¹¹ Article 6, §1, al. 1 et 2 de la loi du 25 mars 1964.

- Soit à celle de la Commission Européenne, conformément au droit communautaire (par l'intermédiaire de l'Agence Européenne des Médicaments, l'EMA).

La chaîne de distribution commerciale du médicament peut fonctionner via trois grands canaux (Delforge & Mignolet, 2015): « *au travers d'**officines** vendant les produits médicaux conçus par les entreprises pharmaceutiques, par le biais d'une **société « licenciée »** à laquelle le fabricant d'un médicament délivre une licence relative à la fabrication et à la commercialisation du médicament, ou encore par une **entreprise tierce** n'étant ni créatrice ni fabricante du produit médicamenteux* ». Outre le pharmacien, les autres acteurs potentiels sont donc le fabricant, l'importateur et le distributeur en gros. Mignolet (2016) considère le « pharmacien comme le dernier maillon de la chaîne ».

« Tout acte ayant pour objet la préparation, l'offre en vente, la vente en détail et la délivrance, même à titre gratuit, de médicaments » constitue l'art pharmaceutique. « Nul ne peut exercer l'art pharmaceutique s'il n'est porteur du diplôme légal de pharmacien obtenu conformément à la législation sur la collation des grades académiques et le programme des examens universitaires ou s'il n'en est légalement dispensé et s'il ne réunit pas en outre les conditions imposées par l'article 7 » selon l'article 4, §1er de l'arrêté royal du 10 novembre 1967.

Dès lors, le pharmacien-vendeur délivre les médicaments pour son propre compte ou dans le cadre d'une pratique commerciale « professionnelle », telle une entreprise par conséquent soumise au Code de droit économique. Au sein de l'ouvrage du Droit des contrats spéciaux, le contrat de vente est (Durant, 2015) : « le contrat par lequel une personne (le vendeur) transfère la propriété ou, à tout le moins, s'engage à transférer la propriété d'une chose, mobilière ou immobilière, à une autre personne (l'acheteur) en contrepartie d'un prix payable en argent ».

7.1.3 La publicité et la responsabilité en matière de médicaments

Selon le Code communautaire relatif aux médicaments à usage humain (article 86) et la législation belge du 25 mars 1964, en ses articles 9 à 12, l'acte de publicité pour des médicaments représente « toute forme de démarchage d'information, de prospection ou d'incitation qui vise à promouvoir la prescription, la délivrance, la vente ou la consommation de médicaments [...] » (Durant, 2015). L'activité doit notamment répondre à toute une série de règles reprises dans la loi belge de 1964 sur les médicaments.

Le public est scindé en deux grandes catégories. Selon le type de médicaments, la publicité est strictement interdite ou autorisée dans un cadre particulièrement réglementé sous le contrôle de l'AFMPS en Belgique.

Médicaments	Publicité destinée au grand public	Publicité destinée aux professionnels
Sur prescription	Interdite	Autorisée
Sans prescription	Autorisée ¹²	Autorisée

En cas de produits non conforme ou défectueux, « *la responsabilité des acteurs ayant un rôle dans la délivrance du médicament peut être engagée ce, tant sur le plan contractuel qu'extracontractuel, en vertu d'une législation particulière : la loi du 25 février 1991 relative à la responsabilité du fait des produits défectueux* » (Durant, 2015). Le risque pour Amazon est de choisir un producteur malintentionné. De la conception à la distribution finale, toutes les personnes participant au circuit du médicament peuvent donc être considérées comme étant producteurs.

7.2 La vente de médicaments en ligne

Aux Etats-Unis, on se procure généralement des médicaments au sein d'un supermarché ou d'un centre commercial (« mall ») avec une logique de prix concurrentielle tandis qu'en Europe, chaque État membre contrôle l'accès aux produits pharmaceutiques, leur coût, leur remboursement et délivre principalement les médicaments à travers des officines physiques dédiées (pharmacies).

7.2.1 La publicité en ligne et la libre circulation des marchandises

Le sujet doit être réabordé car il faut apporter des nuances. Le Code communautaire ne mentionne pas (encore) l'utilisation d'Internet en tant que support de messages publicitaires ou d'informations relatives aux médicaments. La question est donc réglée par chaque État membre

¹² Sous certaines conditions reprises dans l'Arrêté Royal du 7 avril 1995.

mais ne résout pas tous les problèmes (Durant, 2015). Newpharma, 1^{ère} pharmacie belge en ligne, est régulièrement en procès et s'insurge contre la situation inégalitaire en Belgique : certaines entreprises peuvent faire de la publicité en Belgique car elles sont autorisées à le faire depuis leur pays d'origine alors que c'est interdit pour les sociétés belges (voir interview avec Mike Vandenhooft, Managing Partner chez Newpharma, en annexe). Via Internet, la publicité peut être beaucoup plus intrusive. Par contre, avec ou sans consentement, il est strictement interdit de faire de la publicité pour des médicaments via courrier électronique pour le grand public en Belgique.

Tant au niveau national, européen et mondial, les autorités compétentes prétendent à prévenir toute barrière à la libre circulation des marchandises. Néanmoins, en ce qui concerne la commercialisation des médicaments, il existe certaines spécificités au regard de la santé publique et de la protection du consommateur. La loi belge de 1964, conforme au Code communautaire, institue, en tant que mesure limitative, un garde-fou dans la commercialisation du médicament, à savoir la nécessité d'obtenir une Autorisation de Mise sur le Marché dans chaque État membre où le médicament est commercialisé.

La directive européenne 2011/83/CE216 permet aux États membres d'interdire la vente à distance de certains médicaments pour des raisons d'intérêt général. Mais qu'en est-il de la procuration de médicaments en ligne en dehors des frontières physiques ?

7.2.2 L'affaire Doc Morris

En juin 2000, une officine, basée au Pays-Bas, offrait la possibilité à tous citoyens européens de se fournir en produits pharmaceutiques via son site Internet. Ces médicaments, autorisés à être commercialisés, étaient pour certains soumis à une prescription médicale, d'autres pas. Pour les médicaments nécessitant une ordonnance médicale, la société se basait sur les lois néerlandaises ou celles de l'État membre dans lequel réside le consommateur. Dès lors, lorsque les conditions en termes de lois étaient réunies, le consommateur pouvait retirer lui-même sa commande à la pharmacie DocMorris ou se faire livrer la commande directement à son domicile.

Cet acte sans précédent en Europe a poussé l'Association Allemande des Pharmaciens (« Deutscher Apothekerverband ») à porter plainte devant le tribunal régional de Francfort en Allemagne. Il était donc question de la licéité de la vente de médicaments via Internet et, dans

une moindre mesure, de la légalité de la publicité relative à ces médicaments au regard du droit communautaire.

Au nom de la libre circulation des marchandises pour les uns, à la protection de la santé publique pour les autres, le tribunal régional Allemand a logiquement saisi la Cour de Justice des Communautés Européennes. La Cour donna alors le feu vert aux pharmacies désireuses de vendre en ligne des médicaments par le biais d'une e-pharmacie créée sous un portail dans un pays européen. Les patients « consommateurs » européens peuvent donc se procurer des médicaments autorisés, qui ne sont pas soumis à prescription médicale dans l'État dans lequel ils sont installés. La Cour de Justice n'a pas réellement clarifié le statut de la publicité pour les produits pharmaceutiques et a fait primer le droit européen de la concurrence sur les restrictions nationales relatives aux importations de médicaments (Durant, 2015). Récemment, la Commission européenne a mis en place un logo commun destiné à être reconnaissable au sein de l'entière de la zone européenne pour permettre aux citoyens européens de vérifier si le vendeur est bien autorisé et habilité à opérer.



Figure 3 - Logo européen pour les pharmacies agréées en ligne

Source : AFMPS

7.3 Avantages et inconvénients de la pharmacie virtuelle

Partagée entre des logiques commerciales (libre circulation des marchandises) et la protection de la santé publique, la vente de médicaments en ligne est complexe et extrêmement règlementée de l'autre. Mais quels sont, finalement, les enjeux de cette nouvelle méthode d'achat ? En voici, ci-dessous, une première liste non-exhaustive :

Avantages	Inconvénients/dangers potentiels
Le coût	Information parfois partiellement vraie, subjective, erronée voire malintentionnée
Gain de temps	Moins de garantie sur le contrôle de substances médicamenteuses.
Discrétion à l'achat	Moins d'interactions avec le patient : conseils, expériences.
Facilités pour les personnes à mobilité réduite	Risque d'usages inappropriés par manque de connaissance.
Fin des déserts médicaux	Contrefaçon
Outil supplémentaire à la disposition du consommateur/patient.	Protection de la vie privée
Une qualité de service tirée constamment vers le haut grâce à la concurrence.	Des motivations purement économiques au détriment de la santé publique.
Un service plus personnalisé	Inégalités sociales pour l'accès aux soins de santé.
Fluidité au niveau logistique. Gestion des stocks.	Sécurité, éthique, déontologie, qualité des soins
	Vers la fin des remboursements ?
	L'expérience réelle : voir, tester, toucher, essayer.

Comme déjà évoqué, les mentalités et les usages évoluent nécessairement moins vite que les technologies. Néanmoins, comme dans tout processus de changement, la phase initiale de méfiance des utilisateurs risque de n'avoir qu'un temps...

7.4 L'état actuel du marché en Belgique

En Belgique, la légalisation de la vente en ligne de médicaments date du 9 février 2009. Le budget total de l'assurance-maladie se chiffre à plus de 24 milliards d'euros (selon l'Association Pharmaceutique Belge). Les dépenses consacrées au secteur des médicaments concernent un peu moins d'1/5^{ème} du budget total. En 2017, le budget initialement prévu de 4 milliards d'euros a été dépassé de 267 millions d'euros selon la RTBF. La priorité donnée par Maggie de Block aux traitements innovants engendre des coûts supplémentaires pour les années à venir. Dès lors, le gouvernement fédéral devra faire des économies ailleurs.

7.4.1 Les Acteurs Publics

Le « service public fédéral (SPF) - Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement », créé en 2001, est l'organisme qui coordonne entre autres le système de santé en Belgique.

L'organisation du régime des travailleurs salariés (VivreenBelgique, Consulté le 14/07/2018) peut être schématisée de la manière suivante :

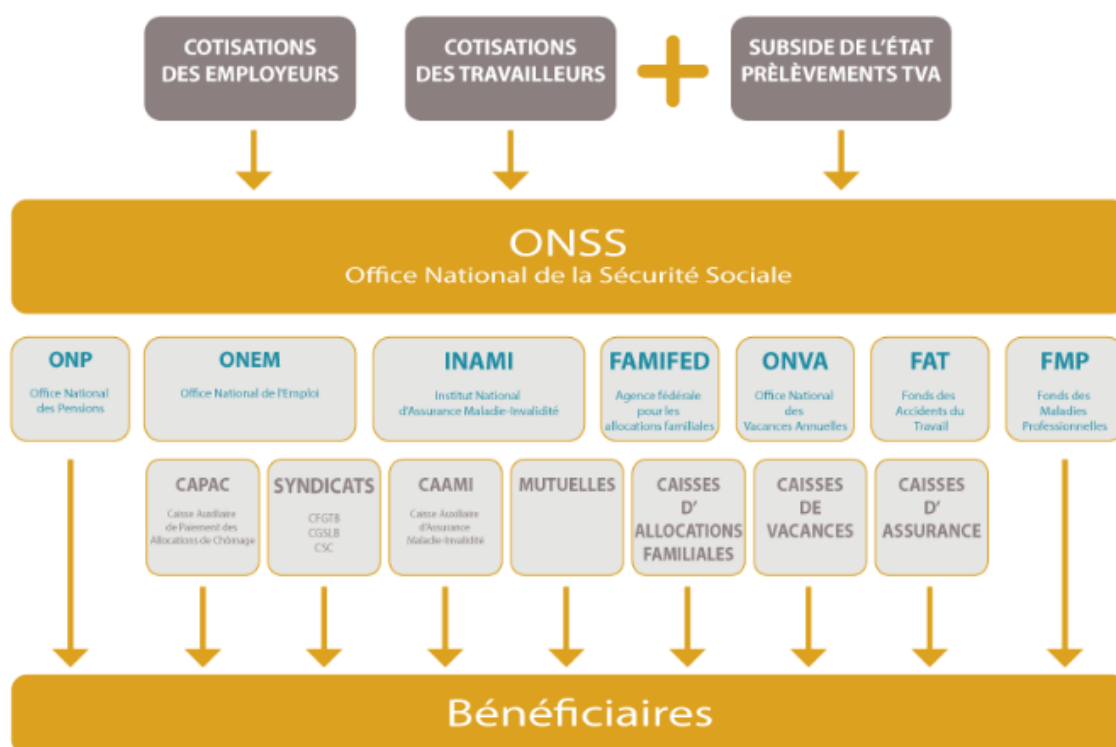


Figure 4 - Organisation du régime des travailleurs salariés

Source : (VivreenBelgique, Consulté le 14/07/2018)

En tant que ministre de la Santé publique, Maggie De Block est responsable de l'AFMPS (Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé) ; en tant que ministre des Affaires Sociales, elle est responsable de l'INAMI (Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité). L'Association Pharmaceutique Belge (APB) représente les pharmaciens indépendants et est l'interlocuteur officiel de la Ministre, de son cabinet ainsi que des instances publiques AFMPS et INAMI (APB, Consulté le 14/07/2018).

7.4.2 Les Fédérations

La Belgique compte trois fédérations de producteurs de médicaments : Pharma.be, qui représente l'industrie pharmaceutique ; Febelgen, qui représente les producteurs de médicaments génériques ; et BACHI, qui représente les producteurs de médicaments non soumis à la prescription médicale et d'autres produits de santé (« Médicaments sur prescription ou en délivrance libre ? », APB).

La vente par Internet de médicaments soumis à la prescription est interdite dans notre pays. En revanche, les médicaments en délivrance libre peuvent être vendus en ligne, mais uniquement sur les sites web de pharmacies belges¹³.

7.4.3 Ecosystème

Pour un achat de médicaments remboursables et dans le cadre du régime du tiers-payant (en application en Belgique), le patient bénéficie de l'intervention de l'INAMI et ne doit payer que sa quote-part. Le pharmacien avance le montant total du médicament et se voit rembourser celui-ci par après auprès de la mutuelle à laquelle le patient est affilié/assuré. Le pharmacien, en tant que tiers-payant, joue ainsi un double rôle essentiel : *« d'une part, il contribue à la viabilité du système de santé en assumant le préfinancement des médicaments remboursables qu'il délivre dans sa pharmacie et, d'autre part, il simplifie grandement la vie de ses patients en assurant lui-même toutes les démarches liées au remboursement de leurs médicaments »* (pharmacie.be).

Le citoyen Belge a le devoir de s'affilier auprès d'une mutualité et de payer des cotisations sociales. Par contre, il peut choisir sa mutualité (Mutualités Chrétiennes, Socialistes, Neutres, Libérales ou Libres) ainsi que le prestataire de soins.

7.4.4 Tiers-payant & ticket modérateur

En 2012, 10 boîtes de médicaments remboursés ont été délivrées en moyenne par habitant, pour un montant de 292 euros (APB). La majeure partie de ce montant a été remboursée par l'INAMI. La quote-part personnelle du patient (le ticket modérateur) ne s'élevait en moyenne

¹³ Pour plus d'infos, voir le site de l'Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé.

qu'à 47 euros (soit 15%). Le ticket modérateur vise à maîtriser la consommation médicale et à préserver l'équilibre financier de l'assurance soins de santé. Le ticket modérateur en tant que pourcentage du prix réel du médicament dépend surtout de deux facteurs : la catégorie de remboursement à laquelle appartient un médicament et le statut du patient. L'APB répertorie sur son site les cinq catégories de remboursement, en fonction de l'intérêt thérapeutique du médicament :

- Cat. A (pas de ticket modérateur, spécialités d'importance vitale) ;
- Cat. B (ticket modérateur plafonné à 11,60 euros, ou 14,50 euros pour une grand boîte, spécialités importantes sur le plan thérapeutique) ;
- Cat. C (ticket modérateur plafonné à 14,50 euros, médicaments destinés au traitement symptomatique);
- Cat. Cs (ticket modérateur non plafonné, par exemple les vaccins contre la grippe);
- Cat. Cx (ticket modérateur non plafonné, par exemple les contraceptifs). Les personnes bénéficiant du statut OMNIO ont droit à une intervention majorée de l'assurance-maladie et bénéficient de ce fait de tickets modérateurs réduits.

M. Vigneul (2013) reformule ces catégories sous forme d'un tableau :

Categorie A (spécialités d'importance vitale)	100%
Categorie B (spécialités importantes sur le plan thérapeutique)	75%
Categorie C, Cs, Cx (spécialités destinées au traitement symptomatique)	50% à 20%

Figure 5 – Les médicaments

Source : (Vigneul, 2013)

Partie III : revue critique

Après avoir évoqué, de façon générale, cinq éléments de contexte et, de façon plus particulière, les deux sujets d'études, la troisième partie de la recherche s'attache à la revue critique du modèle d'affaire d'Amazon.

Dans un premier temps, nous procéderons à l'analyse de l'environnement externe de cette société dans le secteur de la distribution de médicaments. Pour ce faire, nous utiliserons deux outils reconnus :

- les six forces de Porter (5+1) : soit la mise en évidence des facteurs clés de succès par rapport à la concurrence
- l'analyse PESTEL qui répertorie l'environnement du marché, c'est-à-dire son étendue, son évolution, les opportunités et les menaces pour Amazon.

Ensuite, nous procéderons à une analyse SWOT, qui nous permettra de dégager premier bilan sur l'environnement externe et interne de l'entreprise sur ce marché.

Dans un second temps, le plan d'affaire d'Amazon sera affiné et adapté dans la perspective d'une extension d'activité plutôt que la création d'un nouveau business. Pour rappel, le plan d'affaire sert à décrire la manière dont une organisation, crée, délivre et capture de la valeur. Concrètement, nous utiliserons le Business Model Canvas (BMC) pour représenter, de manière intelligible et détaillée, la façon dont Amazon crée de la valeur pour ses clients et la monétise. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que cela reste une description et une représentation simplifiée de la réalité. L'industrie pharmaceutique porte sur l'activité de recherche, de développement et la commercialisation des médicaments utilisés par les professions de santé.

Comme le répertorie La Pharmacie Digitale dans « La pharmacie française doit-elle avoir peur d'Amazon ? », ce travail est difficile compte tenu du fait qu'Amazon est **une place de marché**, un **grossiste en médicaments** (novembre 2017 l'autorisation de distribuer, en tant que détaillant, des médicaments de prescription dans 13 états américains), un **laboratoire pharmaceutique** (Depuis février 2018 Amazon déploie une gamme de produits de santé grand public, « Basic Care », 60 produits fabriqués par Perrigo disponible en vente libre sur la plateforme américaine), un **fournisseur de service santé** (partenariat avec Berkshire Hathaway et JP Morgan Chase), un **hébergeur** (AWS possède la technologie pour l'hébergement de

données de santé à caractère personnel mais n'est pas encore agréée par l'Agence des Systèmes d'Information Partagés de santé).

Il faut avoir en tête les différents maillons de la chaîne de valeur dans l'industrie pharmaceutique. En se basant sur l'analyse de Peudon T. (2013) sur les laboratoires pharmaceutiques, on peut recenser cinq types d'acteurs :

- Les prescripteurs (médecins, pharmaciens, professionnels de santé)
- Les payeurs (mutuelles, assurances ou sécurité sociale)
- Les créateurs (laboratoire, bio tech)
- Les distributeurs (grossistes, groupements de pharmaciens, pharmacies en ligne)
- Les consommateurs de médicaments (non)prescrits, (non)remboursables.

Du côté des distributeurs, Goldman Sachs recense, dans son étude fin 2017, divers scénarios possibles, certains étant plus crédibles que d'autres à court-terme :

Exhibit 1: Scenario analysis: Partnership may be logical first step

Five potential scenarios for AMZN's entry into the pharma supply chain

AMZN's Potential Point of Entry	2016 TAM (Gross Profit)	Industry Growth Outlook		Start-Up Costs		Barriers to Entry		Current Market Concentration		Viability for AMZN	
1) Partnership with existing player	\$1-3 bn		MED		LOW		LOW		HIGH		HIGH
2) Online pharmacy	~\$11 bn		MED		MED		MED		HIGH		MED
3) Omni-channel pharmacy (retail+online)	~\$72 bn		LOW		HIGH		MED		LOW		LOW
4) Integrated PBM/online pharmacy	~\$34 bn		LOW		HIGH		HIGH		HIGH		LOW
5) Drug distribution to pharmacies	~\$17 bn		LOW		HIGH		HIGH		HIGH		LOW

Figure 6 – cinq scénarios potentiel pour l'entrée d'Amazon dans la logistique pharmaceutique

Source: Goldman Sachs Global Investment Research

En rachetant PillPack aux Etats-Unis, fin juin 2018, Amazon confirme les prévisions de Goldman Sachs en introduisant le marché grâce aux acteurs déjà présents. Sous le slogan « Votre médicament rendu facile », PillPack est une pharmacie à service complet qui trie les médicaments selon la dose recommandée et les livre au domicile. Le développement du BMC sera principalement focalisé sur ce type de scénarios.

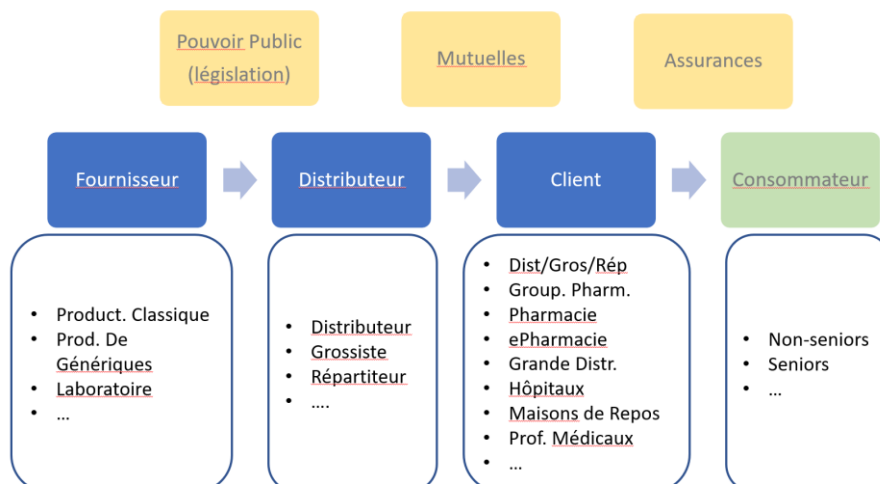
8 Diagnostic stratégique externe

8.1 L'analyse des 5+1 forces concurrentielles de Porter

La méthode de Michaël Porter, élaborée en 1979, permet de dégager les forces ou menaces interdépendantes qui caractérisent et stimulent l'environnement concurrentiel d'une industrie. Selon le fondateur de cet outil d'analyse, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit au sein d'une industrie (Porter, 1979).

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des firmes à les maîtriser (Wikipedia). Michael Porter recommande de procéder à l'étude de la configuration et du poids de ces « six forces » : « *si les forces sont intenses, le degré de liberté et la marge de manœuvre des firmes en présence sont faibles, et leur profit est généralement limité. Si peu de forces sont actives, le degré de liberté et la marge de manœuvre des firmes en présence sont élevés et leur profit est généralement important* » (Wikipedia). La sixième force (« influence des pouvoirs publics »), bien que réfutée par Porter, est généralement associée aux 5 autres.

Considérons ici le marché du médicament. Les rôles et les acteurs peuvent être représentés comme suit :



8.1.1 Le pouvoir de négociation des clients (intensité moyenne à forte)

Deux types de clients sont envisageables : le client est soit le consommateur final (scénario 1) soit un professionnel de la santé (scénario 2).

Scénario 1 : le client est le consommateur final (**intensité forte**)

Selon que le produit soit de parapharmacie ou de pharmacie, le consommateur de médicaments peut choisir entre des officines physiques et/ou en ligne. Le tableau ci-dessous décrit l'intensité du pouvoir des consommateurs : « + » pour fort et « - » pour faible.

	Parapharmacie	Automédication	Prescription par le médecin
Officine physique	(+) Réseau dense (+) produits similaires supermarché comme Medi Market (-) Attachements à publicités, marques	(+) Réseau dense (+) Produits similaires (-) Mobilité, Fidélité ¹⁴ , conseils (-) Plus de besoins (vieillesse)	(+) Liberté d'officine en ville (-) Peu de liberté d'officine à la campagne (+) Peu d'attraction pour les marques. (-) Pas de choix sur le produit et le prix
Pharmacie en ligne	(+) comparaison des prix (+) alternatives en quelques clics	(+) commentaires sur le service, habitudes (+) réticence à l'achat en ligne (-) Plus de besoins (vieillesse)	(+) Interdit. Probablement le grand enjeu dans les années à venir.

En dehors des heures d'ouverture des pharmacies, comme la nuit, les jours fériés et le dimanche, le service trouve toute son utilité. La journée, en revanche, une pharmacie se substitue facilement à une autre et les sources d'approvisionnement sont nombreuses. L'offre standardisée n'engendre qu'un faible coût de transfert même si les belges préfèrent « leur » pharmacie. Enfin, les clients seront toujours demandeurs et jamais offreur (pas d'intégration vers l'amont). Ceci vient nuancer l'intensité de leur pouvoir de négociation.

¹⁴ 86 % des Belges vont toujours dans la même pharmacie

<http://soirmag.lesoir.be/140981/article/2018-02-19/tous-les-dix-jours-une-pharmacie-disparait>

Scénarios 2 : le client est un professionnel de la santé (intensité forte)

Les clients potentiels peuvent également être des pharmaciens ou des groupements de pharmaciens. L'entreprise héberge déjà la plateforme française 1001pharmacies (via Amazon Web Services). Le pouvoir de négociation des prescripteurs (médecins, pharmaciens et autres professionnels de la santé) est très important grâce à leur monopole et aux nombreuses dispositions légales qui régissent leur activité (sur les médicaments à prescriptions tout au moins). Ces derniers peuvent encore s'appuyer sur un marché encore très protégé pour ne prendre le virage digital qu'à pas mesurés et ainsi tempérer les tendances du marché. En ce sens, l'intensité de leur pouvoir est importante. Mais le temps est compté....

8.1.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs (intensité moyenne)

En e-commerçant, Amazon a toujours eu une grande marge de manœuvre avec ses fournisseurs due à son positionnement stratégique en tant qu'acteur incontournable sur le marché.

Trois types de fournisseurs sont envisageables pour Amazon :

- Les laboratoires pharmaceutiques
- Les grossistes.
- Les pharmaciens ou groupements de pharmacies.

Les laboratoires pharmaceutiques (intensité moyenne)

Les cinq plus grands groupes pharmaceutiques, NOVARTIS (Suisse), PFIZER (Etats-Unis), JOHNSON & JOHNSON (Etats-Unis), SANOFI (France) et ROCHE (Suisse), représentent 23,6% du marché mondial des médicaments en 2017 (Leem, 2018). Si cette part de marché semble suffisamment basse pour éviter toute collusion, les laboratoires restent néanmoins moins maîtres du placement de leurs produits sur le marché. En fait, leur pouvoir de négociation est souvent amoindri parce que les produits qu'ils proposent sont relativement ciblés et ne couvrent jamais tout le spectre des médications possibles. En ce sens, l'intensité de leur pouvoir vis-à-vis d'Amazon est moyenne.

Les fournisseurs ont le pouvoir de refuser de travailler avec Amazon. Les fournisseurs ont un poids décisif et sont essentiels à la survie d'Amazon car l'entreprise ne fabrique pas les médicaments. Et si l'outil proposé par Amazon ne propose qu'un service intermittent ou

incomplet (rupture de stock), les clients se retourneraient vers d'autres acteurs qui leurs offrent le choix le plus vaste possible.

Les grossistes (intensité faible)

Pour les grossistes, l'utilisation d'une plateforme telle qu'Amazon relève plutôt de la survie. Les GAFAM se délectent de la suppression des intermédiaires dans la chaîne de valeur. L'intensité du pouvoir d'opposition des grossistes à Amazon est donc faible.

Les pharmaciens ou groupements de pharmacies (intensité moyenne)

A la différence des grossistes, les pharmaciens (ou groupements de pharmaciens) sont protégés par leur statut et par les prescriptions légales qui régissent la vente de médicaments en prescription médicale obligatoire (PMO) et en prescription médicale facultative (PMF) remboursables (Devot, 2014):

Prescription Médicale Facultative		Prescription Médicale Obligatoire
Médicaments de PMF remboursables non remboursés (OTX)	Médicaments de PMF remboursables remboursés (OTX)	Médicaments de PMO remboursables remboursés (RX)
Médicaments de PMF non remboursables (OTC)	Médicaments de PMF non remboursables (OTC)	Médicaments de PMO non remboursables
Non prescrit Non remboursé Conseillé par le pharmacien		Prescrit par le médecin

Figure 7 - Définition de l'automédication par l'Association Française de l'Industrie Pharmaceutique pour une Automédication responsable

Source : (Devot, 2014)

Les pharmaciens (ou groupement de pharmaciens) sont généralement dans une démarche d'anticipation d'une réduction inéluctable de leur rente de situation. Ils cherchent de nouveaux relais de croissance, trouvent tout naturel de se développer sur la parapharmacie et s'aventurent sur le hors-monopole. Tant qu'Amazon ne bénéficiera pas de leur statut, ils conserveront un pouvoir d'opposition moyen.

8.1.3 La menace des produits de substitution (intensité moyenne)

En termes de produits (intensité forte)

La menace, dans ce cas-ci, est plutôt la dépendance qualitative et quantitative d'Amazon sur ses fournisseurs. Si le choix est large, l'entreprise garde une certaine flexibilité et une capacité d'adaptation car elle n'a pas de coût de production. Tant que le marché en ligne restera cantonné à la parapharmacie et médicaments sans prescription, la menace restera élevée car il n'y a pas de biens uniques et donc le potentiel de substitution est fort.

En termes de services (intensité faible)

Les services existants sont bien en place et cherchent à se digitaliser. Amazon est justement l'acteur qui peut tenter de substituer le service en place. A l'aide de sa technologie et sa logistique, l'entreprise peut se passer d'intermédiaires pour fluidifier le service. En réalisant des tests à l'étranger comme au Japon (source), Amazon a pour l'instant peu à perdre sur ce marché. Tant que le cadre réglementaire ne change pas, la menace vient de la seule adaptation lente exercée par les acteurs historiques qui tendent à digitaliser leurs services.

8.1.4 La menace d'entrants potentiels sur le marché (intensité faible)

L'industrie de la santé par le canal digital n'en est qu'à ces débuts. N'importe quel pharmacien peut tenter de développer son activité sur le net. Des start-ups font leur apparition et proposent de nouveaux services (annexe 3).

Dotés d'une puissance financière énorme, Amazon et les acteurs historiques comme CVS ou Walgreens aux Etats-Unis peuvent adopter, en premier lieu, une attitude passive face à ces startups avant de procéder à des achats/partenariats. L'enjeu consiste à ne pas se faire devancer par les autres comme ce fut le cas avec la société Pillpack. Alors que Walmart, le géant de la distribution, avait engagé des négociations pour un éventuel rachat, c'est finalement Amazon qui a pris les devants.

8.1.5 L'intensité de la rivalité entre les concurrents (intensité forte)

La rivalité entre les types d'acteurs de chacun des rôles de la chaîne (fournisseur, distributeur, client) est intense. Côté fournisseur, les grands groupes créent des sous-structures (spins-off , participation de capital, etc...) ou s'associent avec des labos spécialisés dans les génériques ou les bio-techs. Les distributeurs/répartiteurs se concentrent de plus en plus. Les clients se diversifient : création de groupements, avènement de ePharmacies, irruption de la grande distribution. L'intensité concurrentielle croît à mesure que les frontières régionales et nationales disparaissent.

8.1.6 Les pouvoirs publics¹⁵ (intensité forte)

L'instance représentative des pharmaciens (Ordre des pharmaciens) s'inquiète de la sécurité de la dispensation sans échange, de l'accès au dossier pharmaceutique du patient ainsi que du circuit logistique des médicaments délivrés. A ce titre, elle défend sa position avec vigueur auprès des instances gouvernementales.

L'Agence fédérale des médicaments et des produits de santé (AFMPS) et le Ministère de la Santé Publique, à travers le budget alloué au remboursement des médicaments, contrôle de manière stricte toute activité dans ce domaine. Les organismes payeurs (mutuelles et assurances) ont également un pouvoir fort.

¹⁵ Bien que les pouvoirs publics (État, collectivités locales, agences de régulation, organisations internationales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. Porter s'est opposé à l'ajout de cette sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (non interventionnisme de l'État) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe toujours entre les auteurs.

8.2 L'analyse environnementale PESTEL

L'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) offre un autre angle de vue en se focalisant sur l'environnement externe de l'activité plutôt que la concurrence pure. En stratégie d'entreprise, ce modèle d'analyse permet d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux. C'est une contribution supplémentaire à la réalisation de la matrice SWOT.

8.2.1 Politiques

« L'industrie pharmaceutique est présente principalement dans les pays inscrits dans le processus de globalisation, d'économie de marché et de libre échange qui répondent à des politiques relativement proches (Mietlicki & Grenon, 2008). Les facteurs qui varient le plus d'un pays à l'autre sont la protection sociale (détermine avec le pouvoir d'achat la capacité des personnes à accéder aux soins médicaux et aux médicaments) et les politiques investissements et de fiscalité. La Belgique est encore relativement autonome (régulation du commerce extérieur, lois sur les monopoles) mais elle a l'obligation de transposer les directives européennes. Selon que l'on se place du côté des autorités (lutter la contrefaçon¹⁶, protéger le consommateur, diminuer les dépenses sociales), des pharmaciens (perte du monopole, déstabilisation du réseau pharmaceutique) ou des consommateurs (prix, sécurité, information, facilités), les enjeux de ce nouveau circuit de distribution sont très différents et parfois même contradictoires (Devot, 2014).

La baisse des prix permettrait d'alléger les dépenses publiques et le budget santé des patients. Les pharmaciens tentent de garder leur acquis et monopole mais il est de plus en plus menacé. Une libéralisation aussi soudaine qu'inattendue peut entraîner une déstabilisation du réseau de pharmacies. Les consommateurs peuvent y voir une opportunité en termes de prix, de clarté (site Internet sécurisé et contrôlé) et de facilité.

¹⁶ L'OMS estimait en 2010 que les ventes mondiales de médicaments contrefaits pourraient atteindre 75 milliards (soit 90% de hausse en 5 ans).

8.2.2 Économiques

Les dépenses en soins de santé augmentent chaque année, le pouvoir d'achat stagne et le taux de chômage est en légère baisse en Belgique. En raison d'un contexte économique encore instable, le citoyen fait attention à ses dépenses.

Les maladies chroniques pèsent de plus en plus sur le budget de l'Inami. En cinq ans, les dépenses liées à ces maladies sont passées de 67,4% à 70,4% du budget Inami (RTBF). Par conséquent, les autorités cherchent à faire des économies ailleurs. La « *diminution de la prise en charge par la sécurité sociale d'un certain nombre de pathologies bénignes a un impact non négligeable sur le budget santé des ménages qui vont de plus en plus rechercher des solutions pour faire diminuer ces dépenses. A ce titre, la vente des médicaments sur Internet représente une opportunité pour les consommateurs* » (Devot, 2014).

Dans son rapport sur la gestion efficiente des séjours hospitaliers en 2018, Health ProspectING démontre une corrélation forte entre le PIB par habitant et les dépenses sur la santé par habitant:

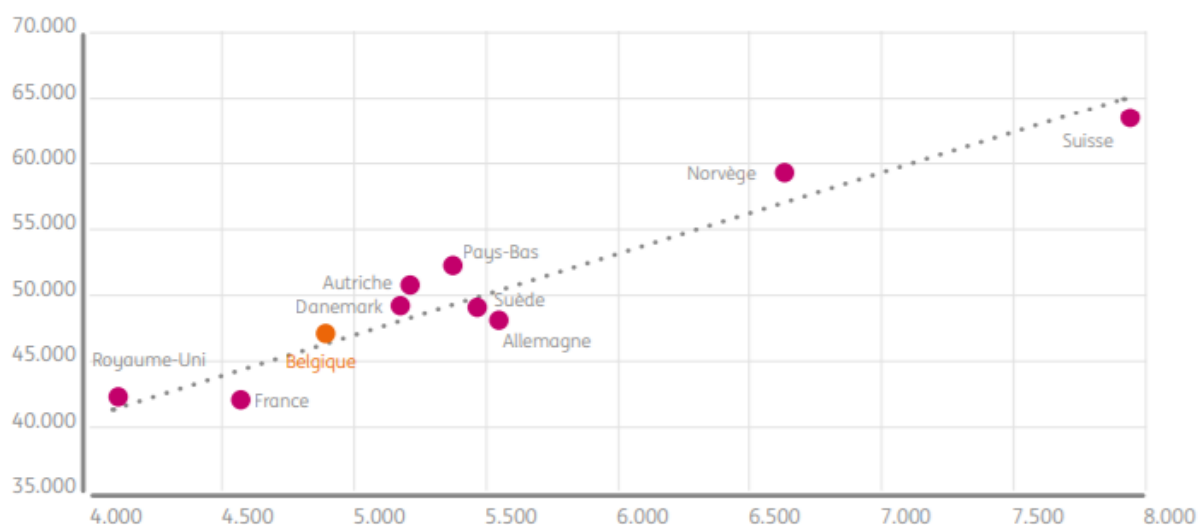


Figure 8 - Corrélation entre le PIB par habitant et les dépenses sur la santé par habitant

Source : ING

Sur base des statistiques de l'OCDE, Health ProspectING (2018) souligne le fait que le patient belge fait partie (avec les Suisses et les Autrichiens) de ceux qui ont le niveau le plus élevé de dépenses en termes de contribution personnelle. Les produits pharmaceutiques (5,0 %), soins ambulatoires (4,8 %) et soins hospitaliers (4,6 %) sont les principales sources de dépenses.

8.2.3 Sociologique

La démographie mondiale et l'espérance de vie ne cesse d'augmenter. Les plus de 65 ans représentaient 6.16% de la population mondiale en 1990 et 8,7% en 2017 (La Banque Mondiale, Consulté le 18/07/2018). Une partie de plus en plus importante de la population vieillit et à besoin de soins médicaux. De plus, les comportements et habitudes de consommation changent également. Le consommateur recherche le bien-être et le confort permanent au travers de son alimentation, de son rythme de vie et de ses comportements (préventions). Il ne s'agit plus d'une situation fortuite mais d'un véritable mode de vie. Les médicaments sont de plus en plus perçus comme un produit parmi tant d'autres.

Sur son site, la Pharmacie Digitale évoque les patients de demain : les Millenials. Ces personnes, nées entre 1980 et 2000, ont des attentes similaires à leurs aînés mais ils sont plus aptes à vivre dans un environnement ultra-connecté. Ce ne sont pas les plus gros consommateurs de médicaments. Plus mobiles, méfiants, moins disciplinée lorsqu'il faut suivre la prescription (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018), les Millenials ne fréquentent que peu les pharmacies, majoritairement fréquentées par des femmes de plus de 50 ans. *« Ceci témoigne d'une valeur ajoutée perçue, plus faible par cette population. Ils seront les premiers à adopter des usages à distance ».*

Il y a eu entre 1997 et 2013 une augmentation importante du pourcentage de personnes qui ont pris des médicaments sous prescription tandis que les médicaments ne nécessitant pas de prescription connaissent la situation inverse (Institut scientifique de Santé Publique, 2013). En effet, 51% de la population belge déclare avoir pris un médicament sous prescription au cours des deux dernières semaines (Institut scientifique de Santé Publique, 2013).

La sécurité et « l'achat malin » sont les principales attentes des consommateurs (Devot, 2014). Ces derniers ont également besoin d'être rassurés et informés grâce à un cadre juridique clair et la possibilité de comparer les prix avant d'effectuer tout achat de médicament. *« Lorsque nous avons commencé, les médicaments en ligne étaient assimilés au Viagra, au spam et à la fraude. Aujourd'hui, les gens savent qu'il y a aussi des pharmacies en ligne parfaitement légales »* (Roeland, 2017).

8.2.4 Technologiques

Le cycle de vie d'un médicament est particulier et nécessite énormément d'investissements et du matériel de pointe. Les médicaments brevetés (blockbusters) mettent plus de 10 ans à être écoulés sur le marché et deviennent rapidement à la portée de tous après 20 ans. C'est durant ce court laps de temps que les laboratoires tentent de maximiser leurs revenus.

Les pharmaciens disposent aujourd'hui de 5 types de solutions pour mettre en œuvre un site Internet (Grevot, 2014) : Les éditeurs de logiciels, les groupements, agences spécialisées, place de marché, créer son site soi-même (annexe 4).

8.2.5 Ecologiques

La conception des médicaments n'est pas l'affaire d'Amazon. L'éventuel conditionnement des produits peut faire l'objet d'enjeux environnementaux. Enfin, la digitalisation des procédés entraîne moins de paperasse administrative. Cela suit la tendance à la dématérialisation et il y a moins de déplacement pour le consommateur.

8.2.6 Légaux

La réglementation du secteur de la santé est très stricte et encadrée. Le chapitre 7 a déjà abordé la notion de « médicament » (prescription, remboursement), sa mise sur le marché (Autorisation de Mise sur le Marché), les autorités compétentes (Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé), la vente de médicaments au détail et en ligne, la publicité, dispensation de médicaments. La législation est également très stricte sur les prix, les brevets (durée, coût, avantages), les contrats de fabrication, le stockage des médicaments.

La Belgique présente l'un des réseaux d'officines les plus denses en Europe. La législation belge n'autorise pour l'instant que la vente en ligne de médicaments sans ordonnance et de dispositifs médicaux. La pharmacie en ligne est considérée comme une extension virtuelle de l'officine physique. L'Arrêté Royal du 21 janvier 2009 portant instructions pour les pharmaciens impose, dans l'intérêt de la sécurité et de la qualité des soins pour le patient, des conditions cumulatives strictes à la vente en ligne de médicaments (De Saint Martin & Herbaux, 2017).

Par ailleurs, le cadre pluriannuel des pharmaciens prévoit la possibilité d'autoriser les sites pharmaceutiques belges à vendre également des médicaments soumis à prescription. Le rapport de Maggie De Block avec l'APB et OPHACO va dans ce sens : « *L'authentification numérique par lecture de la carte d'identité électronique et la prescription électronique (Recip-e) rendent techniquement possibles une extension de l'achat en ligne et la livraison à domicile aux médicaments soumis à la prescription. La pharmacie d'officine évoluera avec les attentes de la société sur les plans économique et technologique* ». Les directives pour la délivrance des médicaments et les soins pharmaceutiques figurant dans le Guide des Bonnes Pratiques Pharmaceutiques Officinales (GBPPO) sont donc pleinement applicables. (De Block, Hermans, & Zwaenepoel, 2017). Comme indiqué sur le site de l'INAMI, depuis février 2018, tous les médecins généralistes peuvent transmettre à la mutualité de leur patient les attestations de soins donnés de manière électronique dans le cadre du paiement au comptant, via le service eAttest de la plate-forme MyCareNet.

La législation impose aux pharmaciens d'héberger leurs données auprès d'hébergeurs agréés par le Ministère de la Santé afin de garantir la confidentialité et la sécurité des données des patients. Les intentions affichées vont dans le sens d'un changement long et lent (stockage « extra-muros », vente à distance des médicaments, renforcement de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique, harmonisation des régimes nationaux de vente en ligne.

8.3 L'analyse SWOT

Opportunités	Menaces
- Etablir un <u>partenariat</u> avec un gestionnaire de prestations pharmaceutiques (PBM). Cela permettrait « l'accès aux données des patients et la possibilité de faire des ventes croisées de produits connexes ». - Améliorer la transparence des prix pour le consommateur et <u>réduire les coûts des médicaments</u> en accélérant le processus d'administration des médicaments et en facilitant la livraison à domicile. - Une population vieillissante. - Personnaliser les services.	- <u>Wal-Mart</u> a déjà mis en place un service « skip the line » pour les ordonnances commandées via l'application du géant de la distribution et s'allie avec Microsoft pour mieux concurrencer Amazon. - Adaptation du <u>monopole officinal</u> aux nouvelles technologies. - Rupture de <u>stock/ disponibilité</u> des produits - Marché d'avenir, très ouvert et donc <u>concurrence forte</u>. - <u>Méfiance et méconnaissance</u> du marché en ligne - Des <u>changements sociétaux</u> plus lents que prévu. - Législation - Les personnes âgées utilisent moins Internet.

- Devenir une pharmacie de détail et en ligne, un PBM intégré et une pharmacie en ligne, ou gérer la distribution de médicaments aux pharmacies. - Le marché du médicament sur prescription évalué à \$600 milliards. Taille du marché - Technologie Echo pour les hôpitaux. - Les clients voudront toujours des prix bas, toujours être livrés rapidement et avoir le choix le plus vaste. - la dématérialisation de la prescription rend le passage en pharmacie facultatif. - Volonté d'ouverture de la concurrence et uniformisation des règles au niveau européen. La Belgique est plus que jamais la "pharma valley". BFR e-commerce mobile	- Marché qui reste fragmenté (différente législation par pays). - CVS, Rite Aid, Walgreens sont des acteurs puissants aux Etats-Unis. - L'utilisateur
Forces - Une équipe interne spécialisée dans la tech-santé (équipe « 1492 ») avec un general manager. - Tester la logistique à travers d'autres services : PrimeNow, Fresh, AmazonGo, à l'étranger... - « AWS a eu l'avantage rare d'être là sept ans avant les concurrents et l'équipe n'a jamais faibli. (...) » (Bezos J., avril 2018). - « <i>Quand nous gagnons un Golden Globe, cela nous aide à vendre plus de chaussures. [...]</i> » - Objets connectés (Internet of Things) - Visibilité - Ergonomie - Fidélité des utilisateurs d'Amazon pour d'autres services	Faiblesses - Les clients d'Amazon ont tendance à être plus jeunes et en meilleure santé que les personnes qui prennent généralement des médicaments d'ordonnance. - Proximité et connaissances : L'accès immédiat et les conseils professionnels restent précieux pour les clients des soins de santé. Contact avec les clients. - Dépendance des fabricants. - Choix des fournisseurs (prescription). - AWS ne fait pas encore partie des sociétés agréées par l'Agence des Systèmes d'Information Partagés de santé (Asip santé) pour l'hébergement de données de santé à caractère personnel (HDS).

Grâce à ses moyens techniques, logistiques et financiers, l'entreprise peut déstabiliser le marché en rachetant des acteurs à divers échelons de la chaîne de production pour ensuite mettre en place un service déjà bien rodé. Amazon teste d'abord ses avancées à l'étranger (Japon) avant de, peut-être, l'appliquer au marché américain et puis s'étendre mondialement.

De façon plus générale, les GAFAM s'appuient sur leur domaine de compétences, « *tels que l'analyse et la gestion de bases de données ainsi que les procédures algorithmiques* », pour ensuite « *investir massivement dans le rachat de start-up et le recrutement de chercheurs renommés* » (Dumez, Minvielle, & Marraud, 2015). La transformation digitale du secteur de

la santé va redistribuer toutes les cartes. Le journal Les Echos Etudes (2014) schématise la situation :

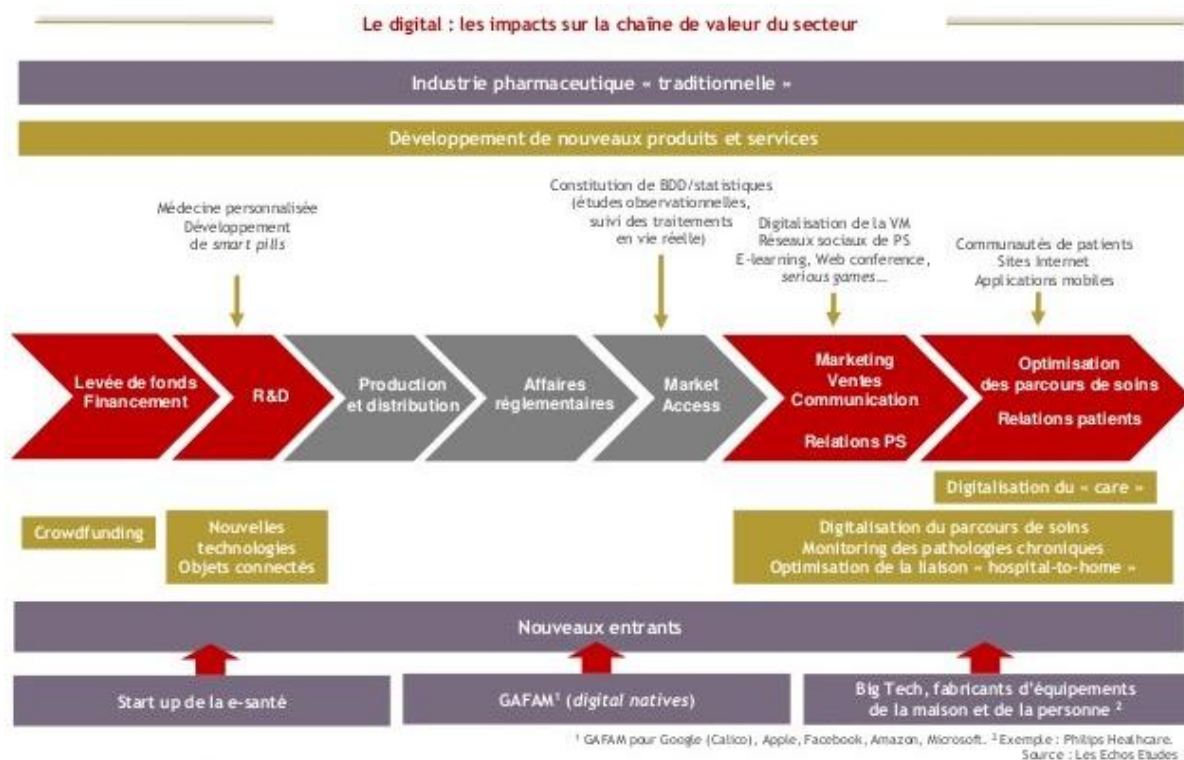


Figure 9 – Les laboratoires pharmaceutiques face à la transformation digitale

Sources : (Les Echos Etudes, Consulté le 05/08/2018)

9 La matrice du Business Model

C'est une démarche méthodologique créée par Alex Osterwalder invitant à réfléchir sur différents cadrans afin de construire un modèle économique innovant. Les 4 composantes (clients, offre, ressources, finance) comportent au total 9 blocs.

9.1 La composante 'Client'

9.1.1 Les segments de clientèle

Rappelons-nous qu'Amazon se présente comme une société 'customer-centric' en proposant une place de marché en ligne accessible à chacun et où chacun peut a priori (ou pourrait à terme) chercher, se renseigner, trouver, acheter et se faire livrer tout type de produit. S'agissant des médicaments, on peut classer (pour faciliter la présentation) d'un côté les consommateurs finaux (BtoC) et de l'autre, les professionnels (BtoB).

9.1.1.1 BtoC

Amazon possède un public relativement jeune et pro-numérique. Les millenials ont d'autres comportements que leurs aînés. Néanmoins, l'analyse a démontré que les enjeux économiques se situent du côté des personnes âgées et/ou à mobilité réduite. Les attentes restent similaires mais la mise en œuvre de la réponse devra tenir compte de leurs usages ultra-connectés. L'importance accordée aux smartphones devient de plus en plus grande et fait de l'ombre aux ordinateurs, plus plébiscités par un public plus âgé.

Rakuten Marketing a livré une étude en 2017 qui distingue quatre profils d'acheteurs modernes: Le « Discounteur » est celui qui ne laisse pas passer une bonne affaire (réduction, promotion) ; Le « luxe addict » est accro aux marques et détient un pouvoir d'achat élevé ; « L'impulsif » se laisse guider par ses émotions et est sensible au programme de fidélité ; Le « flâneur nomade » utilise beaucoup son mobile car il est axé facilité et côté pratique. Pour le médicament, nous pourrions dénommer quelques profils comme : le « préventif » qui cherche la qualité et la sécurité du produit/service (pouvoir d'achat) ; le « réfractaire » qui diminue au minimum sa consommation de médicament à moins que l'expérience d'achat ne soit facilitée et invisible ;

le « citadin » qui est plus pressé et connecté ; le « troisième âge » qui a besoin d’avoir un vrai contact avec un professionnel pour être rassuré ...

9.1.1.2 BtoB

L’offre d’Amazon est attractive pour les entreprises opérant dans des niches économiques via sa place de marché ou ses services d’hébergement AWS. Par exemple, la start-up française 1001 Pharmacies, lancée en 2011, ambitionne d’atteindre les 500 millions d’euros de ventes en ligne d’ici à 2019. Avec un objectif aussi ambitieux, ces fondateurs (Cédric O’Neill et Sabine Safi) ont dû « *changer de prestataire car [leur] architecture ne supportait pas bien la charge et que nous sommes dans une dynamique de croissance* ». Ils ont alors choisi de migrer vers le cloud d’Amazon Web Services pour la flexibilité offerte et de meilleures performances, principalement concernant la rapidité d’ouverture des pages. « *Nos clients peuvent maintenant bénéficier d’une expérience optimale sur notre site Internet. In fine, cela nous permet de conclure plus de ventes et donc d’augmenter notre chiffre d’affaires* », souligne Cédric O’Neill (Ecommercemag.fr).

9.1.2 Les relations avec le client

L’expérience client : confiance et transparence

Pour Pierre Daems, Consultant expert en expérience client, « *L’expérience client désigne l’ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l’achat d’un produit ou service. C’est le résultat de l’ensemble des interactions qu’un client peut avoir avec la marque ou le distributeur en fonction de ses attentes* ». La pharmacie étant un lieu particulier de commerce, les clients aspirent en plus à une relation de confiance et une expertise du domaine de la santé.

L’automatisation

Les objets, dispositifs médicaux, matériels et équipements connectés permettront une automatisation du diagnostic, un meilleur ciblage et individualisation des actions de dépistage, une individualisation des stratégies thérapeutiques et un meilleur suivi de l’observance thérapeutique.

La livraison

La livraison ultra-rapide est devenue un atout concurrentiel de poids dans l'e-commerce. « Avec l'abonnement Prime, Prime Now (livraison en 2 heures dans certaines villes), Amazon Restaurants (livraison de plats depuis des restaurants), AmazonFresh (livraison de produits frais aux US) ou les Amazon Lockers (casiers de retrait de commande en libre-service), Amazon mène la surenchère de la livraison en investissant massivement pour acquérir et fidéliser sa clientèle (coûts de livraison estimés à 7 milliards chez Amazon en 2016). Les e-commerçants sont peu nombreux à pouvoir suivre » (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018). Par ailleurs, l'attention portée à la politique/gestion des retours répond à une attente forte chez les consommateurs.

La commodisation

La souscription à ce type d'abonnement (Prime) incite les clients à acheter davantage en ligne car la livraison est gratuite. Ces derniers dépenseraient plus du double que les non-abonnés. La dernière nouveauté en matière de livraison date de fin février 2018 : Amazon a acquis la société Ring, spécialisée dans les sonnettes connectées. « A terme, l'entreprise envisage de livrer les marchandises même en l'absence des occupants d'une maison. La technologie, en connectant la maison, vient ici gommer un des irritants de la livraison » (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018).

Un autre exemple est celui des Dash Button. En 1 clic, les achats récurrents du quotidien peuvent être commandés. Un besoin comblé dans l'immédiat, avec une livraison dans les 24 heures et un paiement sécurisé.

Personnalisation

Le client attend des services supplémentaires de la part du pharmacien. En fluidifiant le parcours de soin, Amazon peut chercher à personnaliser les services. Grâce à la technologie, les points de contact peuvent être multiples, homogénéisés et non contraignant.

9.1.3 Les canaux de distribution

Les Affiliés / Distributeurs

Les différents canaux de distribution de médicaments à usage humain passent par des grossistes/répartiteurs ou des centrales d'achat pharmaceutique (OTC)/groupement d'officines et enfin l'officine. Le canal physique reste une composante extrêmement importante pour la

pharmacie. Le rachat des 460 magasins bio Whole Foods Market en juin 2017 pourrait éventuellement servir un jour à d'autres fins.

Les sites Web

La vente en ligne de médicaments sur ordonnance est interdite en Belgique et dans la grande majorité du monde, ce qui limite considérablement son essor. En revanche, il est permis aux officines de faire livrer à domicile des médicaments, y compris ceux sur prescription médicale. AWS est capable de fournir toute une gamme de services pour développer, dans un partenariat plus ou moins intégré, le canal du Web avec la société.

Les applications mobiles et/ou connectés

L'assistant personnel Alexa, intégré aux enceintes connectées Echo, est un logiciel capable de décrypter les requêtes vocales de son utilisateur (reconnaissance vocale puis analyse de la retranscription) et d'y répondre par une voix synthétique. Installées au domicile des clients, *« les enceintes connectées sont également un canal pour recueillir des informations sur les habitudes des usagers et améliorer ainsi la connaissance des préférences des clients »* (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018).

Comme décrit dans l'annexe 3, de nombreuses start-ups développent des applications mobiles.

9.2 La composante 'Offre'

9.2.1 La proposition de valeur

La proposition de valeur d'Amazon tient en une phrase : permettre le shopping en ligne en intégrant toutes les étapes du cycle d'achat (de l'amont à l'aval). L'expérience doit être accessible, simple, complète, conviviale, sûre et rapide. Il faut donner accès aux nouveautés, à un choix de produits extrêmement vaste, proposer des prix attrayants (pas toujours les plus bas) et livrer rapidement.

Au-delà de l'expérience, l'exploitation des données est au cœur de la personnalisation et du service apporté. Elle permet, par ailleurs, de croiser les services voire d'en créer de nouveaux. Ainsi :

- Avec Amazon Pay, les clients peuvent régler des achats en ligne sur des sites marchands tiers, en utilisant uniquement leur compte Amazon. Le système facilite les transactions et évite la multiplication des identifiants et mots de passe.
- Avec AmazonGo, il n'est plus nécessaire de passer à la caisse ni de scanner les articles
- Avec AmazonGo et WholeFoods, il est possible de passer d'une activité commerciale « pure-player » internet à une activité « bricks and mortar » avec des points de ventes physiques
- Avec le système de Notations et d'Avis, on ajoute des éléments de crédibilité et de pertinence.

9.3 La composante 'Ressources'

9.3.1 Les activités clés

Développement & maintenance d'applications eBusiness

Au-delà du développement d'une place de marché à la fois solution (pour Amazon) et produit mis en vente (pour ses clients), Amazon a développé selon le même principe (« on ne vend que ce que l'on utilise soi-même ») des tas de solutions logicielles grâce à son service Web (AWS).

« Au départ, nous voulions aider les entreprises en croissance du numérique à grossir. Finalement, nous avons transformé l'industrie de la tech tout entière » décrit Werner Vogels, chief technology officer d'Amazon. *« Nous avons inventé un business model : les entreprises ne sont plus obligées d'investir en masse dans des data centers, elles louent de l'espace de stockage et des services en ne payant que ce dont elles ont besoin et sans contrainte de temps »* (Lejeune, 2017).

Logistique & Distribution

Grâce à la marketplace d'Amazon, les professionnels peuvent atteindre tous les clients d'Amazon et profiter de services connexes comme Fullfilment By Amazon (FBA).

Innovation constante

L'innovation est une exigence permanente chez Amazon où l'on cherche à anticiper des besoins et des usages futurs. Par exemple, une uniformisation européenne en matière de santé pourrait

permettre à Amazon Web Service de mutualiser ainsi au niveau européen l'obtention du statut d'hébergeur agréés de données de santé à caractère personnel (HDS) et de déployer plus aisément des services liés à la santé (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018).

9.3.2 Les ressources clés

Infrastructure IT et Cloud

Les Amazon Web Services sont une réponse performante aux problématiques d'intégration. Ils utilisent des standards et des protocoles ouverts et permettent ainsi d'assurer l'interopérabilité entre divers logiciels fonctionnant sur diverses plateformes. Cette architecture est une réponse puissante aux problèmes d'hétérogénéité entre les systèmes des différents partenaires d'affaires. En quittant les systèmes *propriétaire* et en proposant l'accès à ses outils et surtout à ses (bases de données) clients, Amazon a proposé une stratégie pionnière sur le Web : la création de plateformes pour héberger des services, des espaces de stockage sur le cloud, de la puissance de calcul. En développant un système d'information riche en données et performant en outils, Amazon s'est imposée à elle-même, un *pilotage par les données* et l'utilisation pour elle-même des outils par ailleurs vendus en tant que produits ou services. Cette exemplarité est devenue le meilleur argument commercial.

Capital humain

Amazon dispose d'une expérience et d'une expertise IT de premier plan dans l'identification, la conception, le développement et la maintenance de sites et de plateformes Web ainsi que des applications associées.

Avec JPMorgan et Berkshire, les trois partenaires vont créer une nouvelle entité qui offrira une assurance santé à leurs salariés américains (plus d'1,2 millions d'employés). Amazon va pouvoir tester en grandeur nature toute une gamme de nouveaux services.

Entrepôts physiques

L'entreprise possède des entrepôts aux quatre coins de la planète. Ces sites ont été robotisés à l'extrême au point de devenir des références dans le secteur de la logistique. Là aussi, Amazon développe ses propres solutions, les met en œuvre, les utilisent et les proposent soit en produit

(vente de mise en place) soit en service (location ou hébergement). Les exigences particulières pour le médicament, comme la gestion du froid, ne semblent pas être une barrière encombrante.

9.3.3 Les partenaires clés

Les fournisseurs/producteurs

Depuis février 2018, Amazon déploie une gamme de produits de santé grand public, « Basic Care », 60 produits fabriqués par Perrigo disponible en vente libre sur la plateforme américaine (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018).

Les partenaires logistiques

La Poste, DHL, UPS, FedEx... Les rumeurs sont nombreuses quant à la mise en place d'un plus grand service de logistique interne qui permettra éventuellement à Amazon de contourner ses partenaires de livraison actuels tels que UPS et FedEx. Amazon a tout intérêt à garder la situation floue afin d'avoir un pouvoir de négociation encore plus puissant.

Les vendeurs

L'entreprise compte deux millions de vendeurs sur la place de marché mais doit rester vigilante car il faut trouver un juste équilibre entre les exigences de qualité très poussées et la reconnaissance légitime des entreprises qui apportent une plus-value à Amazon.

Les affiliés

Les affiliés sont toutes les sociétés qui apportent des clients à Amazon. Par exemple : on s'associant à Amazon, Paypal (solution de paiement en ligne) perçoit une commission de 4-5% sur le chiffre d'affaires réalisé 'en commun' sur la plateforme.

9.4 La composante 'Finance'

9.4.1 Les flux de revenus

Comme la plupart des grands commerçants, Amazon est payée par ses clients avant d'avoir à payer ses fournisseurs. Son fonds de roulement est négatif comme tente de démontrer l'auteur

du schéma ci-dessous. Ensuite, la croissance continue de ses activités génère à chaque fois des revenus additionnels.

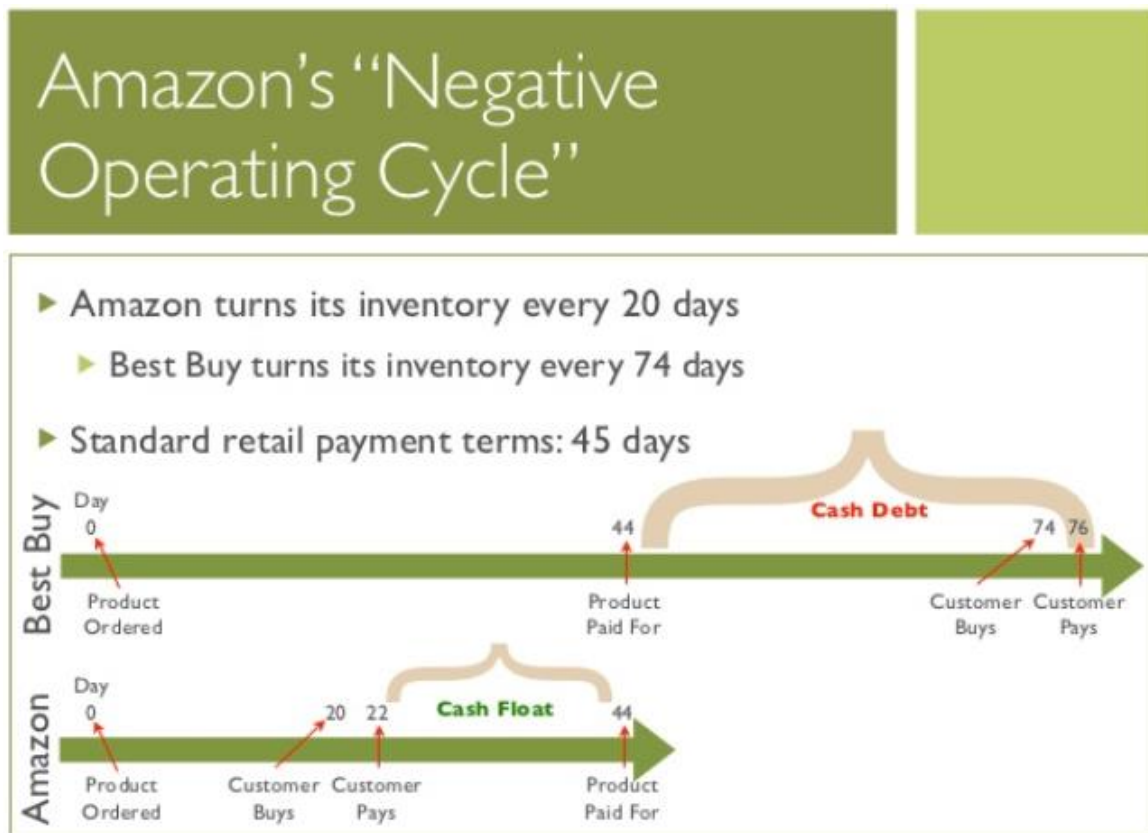


Figure 10 – Amazon's « Negative Operating Cycle»

(Spool, 2009)

Amazon génère des revenus en tant que marketplace : Commission sur les ventes ; En tant que leader de service web : abonnements exponentiels, cloud ; En tant que producteur : Kindle, Amazon Video (séries, films...) ; En tant qu'agents logistique : stockage, livraison ; En tant que chaîne d'abonnements.

« La différence entre Amazon et nous, c'est qu'Amazon est comme un empire - ils contrôlent tout par eux-mêmes, ils achètent et ils vendent... nous souhaitons davantage être un écosystème », Jack Ma (Alibaba).

9.4.2 Les structures de coût

Les structures de coût sont déterminées par :

- Positionnement low cost
- IT excellence
- Actif immobilisé (entrepôts, robots...)
- Main d'oeuvre
- Economies d'échelle
- Economies de périmètres (tout ou partie de développements informatiques peuvent être repris (et modifiés à minima) pour la définition de nouvelles solutions

10 Conclusion

Nous assistons à une confrontation désormais classique. D'un côté, nous avons un marché 'traditionnel' - la Pharmacie - s'appuyant sur un maillage dense d'officines physiques, protégé par des dispositions réglementaires fortes et un accès à la profession, avec un modèle d'affaire relativement simple (vendre du médicament/para-médicaments, analyser et dispenser des ordonnances, donner des conseils) dans un éco-système linéaire et lent. D'un autre côté, nous avons des sociétés championnes dans les technologies de l'information, maîtrisant le business en ligne, sans connaissance première aucune des métiers 'traditionnels', offrant des moyens pour créer des éco-systèmes digitaux, désintermédiés, basés sur le client et ses besoins, proposant des services innovants, rapides, commodes et meilleur marché.

Dit autrement, la révolution en cours est le passage d'un monde où 'la fonction crée l'outil' sur des temps longs à un monde où c'est également 'l'outil qui crée la fonction' sur des temps courts. L'outil Amazon Web Service a été mis en place à une époque où l'on ne pouvait soupçonner l'étendue des fonctions dérivées de ce service. Il devient inutile de dire que l'avènement de la digitalisation obligent les marchés traditionnels à se réinventer... ou à mourir.

Les sociétés GAFAM, quant à elles, luttent pour les marchés futurs et sont de plus en plus sous la menace les unes des autres malgré un cœur de marché respectif historiquement (très) différent. Ceci s'explique par leurs stratégies de diversification et d'innovation menées à coup d'investissements massifs. Souvent vues comme des monopoles, ces sociétés ne peuvent cependant pas se reposer sur leurs lauriers. Les plateformes d'intermédiation, comme proposées par Amazon en particulier, vivent constamment sous la menace concurrentielle (AliExpress, start-ups « disruptives » ...). « A portée de clic », la menace concurrentielle peut immédiatement concerner le cœur de métier, poussant les opérateurs à se réinventer constamment pour ne pas être supplantés par un nouvel entrant. Ce régime imposé rend ces sociétés agiles et innovantes. Et leur réussite, exprimée en valeur boursière et en trésorerie, font d'elles les prédateurs suprêmes dans l'océan économique aujourd'hui internationalisé (sinon mondialisé).

Les sociétés du futur seront des géants omni-business, pour sûr. En attendant, le secteur pharmaceutique (et la distribution en particulier) sent la menace se préciser. Les associations et les partenariats se multiplient entre acteurs du secteur (principalement aux Etats-Unis) pour se

prémunir de la menace qui approche. En parallèle, des initiatives de digitalisation dans le secteur voient le jour soit en nom propre (mais elles sont chères et difficiles à bien mener car en dehors du métier de base) soit en sous-traitance (mais éventuellement avec des acteurs susceptibles à terme de s'accaparer le métier et le marché).

Amazon en tant qu'acteur mondial puissant est patient. Sa stratégie 'customer-centric' répond bien aux souhaits (même pas forcément exprimés) des consommateurs : Les clients/patients belges, et dans une certaine mesure, européens, ne conçoivent pas encore les impacts des changements en cours. Ils restent attachés à leur pharmacie de proximité. Pourtant, les perspectives de développement e-Business pour la pharmacie sont nombreuses : distribution physique, information/prévention, suivi du patient, objets connectés, partage et uniformisation de l'information, livraison à domicile, télé-médecine, gestion end-to-end de la prescription, etc... Toutes choses qu'Amazon n'ignore pas.

Dans ces conditions, quel scénario Amazon pourrait-il privilégier sur le marché belge à moyen terme ? Selon moi, Amazon qui se livre déjà à des prises de position fortes dans d'autres pays (USA, Japon) se contentera de mettre en avant son portefeuille de solutions Web, de place de marché et d'hébergeur cloud aux acteurs existants. A plus long terme, des scénarios plus 'intrusifs' comme le rachat de pharmacie(s), l'obtention de la 'patente' de pharmacien, un positionnement comme distributeur/répartiteur, etc... ne seront potentiellement envisageables qu'à deux conditions : le desserrement des contraintes législatives actuelles et une perspective d'impact non limitée à la seule Belgique.

Bibliographie

- Fondation Travail-Université. (2013, mars 2). *Les impacts sociaux du développement du commerce électronique*. Récupéré sur Fondation Travail-Université (FTU): http://www.ftu-namur.org/fichiers/2013_02_Commerce_electronique.pdf
- Accenture. (2016). *Une économie basée sur les plateformes : Une innovation des business models entièrement inspirée par les nouvelles technologies*. Récupéré sur Technology Vision 2016: Tendances 3: https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/fr-fr/_acnmedia/PDF-16/Accenture-TechVision-2016-Tendances-3.pdf?lang=fr-FR
- AmazonService, E. (2018). *Tarifs de la vente en ligne avec Amazon*. Récupéré sur Vendez vos produits sur Amazon dès aujourd'hui: <https://services.amazon.fr/services/vendre-sur-internet/tarifs.html>
- APB. (Consulté le 14/07/2018). *Pouvoir public Ministre*. Récupéré sur Association Pharmaceutique Belge: <https://www.apb.be/fr/corp/sante-publique/pouvoir-public/Pages/Ministre.aspx>
- Atlantico Business. (2016, Mars 26). *Le graphique qui explique le business model magique d'Amazon (et le gros risque qui pourrait poindre)*. Récupéré sur Atlantico Business: <http://www.atlantico.fr/decryptage/graphique-qui-explique-business-model-magique-amazon-et-gros-risque-qui-pourrait-poindre-2639600.html>
- Attali, J. (2015, Septembre 10). *2050. Une brève histoire de l'avenir (11.09.2015 - 24.01.2016)*. Récupéré sur Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique : <https://www.youtube.com/watch?v=rYcOImJwGzU&feature=youtu.be>
- Belin-Munier, C. (2017, mai 11). *Modèles d'affaires, logistique et innovation : le cas du e-commerce*. Récupéré sur Open Sciences: <https://www.openscience.fr/Modeles-d-affaires-logistique-et-innovation-le-cas-du-e-commerce>
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New-York: Basic Books.
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2015). *Industrial organization market and strategies*. Royaume-Uni: Cambridge University Press.
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2016, Septembre). Platforms and network effects. *Working Paper Series, University of Mannheim / Department of Economics*, pp. 1-36.
- Benghozi, J.-P. (2001). *Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires*. Récupéré sur Cairn: <https://www.cairn.info/revue-economique-2001-7-page-165.htm>
- Bergé, F. (2017, mai 19). *Pourquoi l'ombre d'Amazon plane sur le business des pharmacies*. Récupéré sur BFM Business: <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/pourquoi-l-ombre-d-amazon-plane-sur-le-business-des-pharmacies-1166479.html>
- Blázquez, M. (2018). Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. Dans G. Bressolles, & C. Viot, *Les détaillants face au défi du commerce connecté : une comparaison France - Canada*. Montreal: AIM.

- Bloch, R. (2018, juin 2). *Les cinq chiffres fous d'Internet et du mobile*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/0301745025115-les-cinq-chiffres-fous-dinternet-et-du-mobile-2180722.php>
- Brandt, R. (2014). One click: Jeff Bezos and the rise of Amazon.com. Dans P. Ritala, A. Golnam, & A. Wegman, *Coopetition-based business models: The case of Amazon.com* (p. 241). Elsevier SciencesDirect.
- Brandt, R. L. (2012). *Les secrets de la réussite de Jeff Bezos*. Télémaque.
- Bressolles, G., & Viot, C. (2018). Les détaillants face au défi du commerce connecté : une comparaison France-Canada. *AIM* (pp. 1-11). Montréal: Research Gates.
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). *Chicken and egg : Competing matchmakers*. Rand Journal of Economics.
- Cardona, M., Duch-Brown, N., François, J., Martens, B., & Yang, F. (2015, September). The macroeconomic economic impact of e-commerce in the EU Digital Single Market. *Institute for Prospective Technological Studies Digital Working Paper*, pp. 9, 1-33.
- Chanal, V., & Parent, R. (2009). Quels business models pour les plateformes Web 2.0. : les apports de la théorie des marchés bi-faces. *Conférence de l'AIMS* (pp. 1-27). Grenoble: HAL archives-ouvertes. Récupéré sur Association Internationale de Management Stratégique: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/197-quels-business-models-pour-les-plateformes-web-2-0-les-apports-de-la-theorie-des-marches-bi-faces/download>
- Cousin, M. (2016, Janvier 31). *Amazon, e-commerce et société de consommation*. Récupéré sur Les Mondes Numériques: <https://lesmondesnumeriques.wordpress.com/2016/01/31/amazon-e-commerce-et-societe-de-consommation/>
- Curien, N., & Muet, P.-A. (2004). *La société de l'information*. Paris: La Documentation française.
- Damanpour, F. (2001). E-business e-commerce evolution: Perspective and strategy. *Managerial Finance*, pp. 27(7), 16-33.
- De Block, M., Hermans, M., & Zwaenepoel, L. (2017, Mars 15). *CADRE PLURIANNUEL POUR LE PATIENT*. Récupéré sur [belgium.be: https://www.deblock.belgium.be/sites/default/files/articles/2017_03_15%20Cadre%20pluriannuel%20pharmaciens_web.pdf](https://www.deblock.belgium.be/sites/default/files/articles/2017_03_15%20Cadre%20pluriannuel%20pharmaciens_web.pdf)
- De Saint Martin, A., & Herbaux, V. (2017). *E-commerce en Belgique : quelles perspectives pour le secteur pharmaceutique*. Bruxelles: Les Analyses du Centre Jean Gol.
- Delettre, C. (2014). Plateforme ouverte, évolutive, sécurisée et orientée utilisateur pour l'e-commerce. UNIVERSITÉ DE NICE–SOPHIA ANTIPOLIS: HAL archives-ouvertes / tel01130142.
- Delforge, C., & Mignolet, O. (2015). *Traité de droit pharmaceutique – La commercialisation des médicaments à usage humain*. Dans K. Durant, *La vente de médicaments en ligne* (p. 20). Louvain-La-Neuve: Université Catholique Louvain.
- Desmaitilly, L. (2013). *La santé : affaire privée ? affaire publique ? De la domination dans la santé à la domination par la santé*. Récupéré sur Socio-logos: <https://journals.openedition.org/socio-logos/2777>

- Devot, C. (2014, Avril 22). *Analyse des options de développement commercial d'une officine: l'option de la vente en ligne*. Faculté de pharmacie Université de Lorraine.
- Ducrocq, C. (2014). *Distribution: inventer le commerce de demain*. Paris: Pearson.
- Dumez, H., Minvielle, E., & Marraud, L. (2015, novembre). *État des lieux de l'innovation en santé numérique*. Récupéré sur Fondation de l'avenir: <https://www.fondationdelavenir.org/wp-content/uploads/2015/11/Etat-des-lieux-sante-num%C3%A9rique-EditionAug.pdf>
- Durant, K. (2015). *La vente de médicaments en ligne Aspects juridiques d'un commerce en plein essor*. Louvain-La-Neuve: Faculté de droit et criminologie à l'Université Catholique de Louvain.
- EcommerceEurope. (2018). *European E-commerce Report 2018 Edition*. Ecommerce Europe.
- EY. (2018, Mars). *L'industrie pharmaceutique se ressaisit : après une année 2017 calme sur le front des fusions et acquisitions, un net regain d'activité est attendu en 2018*. Récupéré sur Communiqués de presse: <https://www.ey.com/ch/fr/newsroom/news-releases/communiqu%C3%A9-de-presse-ey-l-industrie-pharmaceutique-se-ressaisit>
- Fabien. (2016, janvier 13). *Multicanal, cross-canal, omnicanal : quelles différences ?* Récupéré sur Critizr for Business: <https://business.critizr.com/blog/multicanal-cross-canal-omnicanal-quelles-diff%C3%A9rences>
- Frochot, D. (2008, Janvier). *Web 2.0 — un concept émergent : gestionnaire de plateforme*. Récupéré sur Les infostratégies: <http://www.les-infostrategies.com/actu/0801365/web-20-un-concept-emergent-gestionnaire-de-plateforme>
- Gouezot, S. (2018, avril 9). *L'ubérisation de la société, quel impact sur le métier de pharmacien d'officine ?* Récupéré sur HAL archives-ouvertes: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01763976/document>
- Grevot, C. (2014). Le B.A.-B.A. d'une pharmacie en ligne. Dans C. Devot, *analyse des options de développement commercial d'une officine : l'option de la vente en ligne* (pp. 34-37). Université de Lorraine.
- Gully, H. (2018, février 13). *Les ambitions d'Amazon dans les équipements médicaux*. Récupéré sur Les Echos: https://www.lesechos.fr/13/02/2018/lesechos.fr/0301292645195_les-ambitions-d-amazon-dans-les-equipements-medicaux.htm
- Guyot, B. (2016, Décembre 28). *Tout ce que vous devez savoir sur les Marketplaces en 2017*. Récupéré sur Blog de Bruno Guyot: <http://www.chablais-web.fr/tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-marketplaces-en-2017.php>
- Haucap, J., & Heimeshoff, U. (2013). Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the Internet driving competition or market monopolization? *Springer, Int Econ Econ Policy* 11. 49–61.
- Hermosillo, C. (2017). Pandora's vow: on community in cyberspace. Dans N. Smyrniaios, *Les GAFAM contre l'internet* (p. 30). Bry-sur-Marne: Etudes et controverses.
- Hue, B. (2016, Septembre 29). *Google a un plan pour connecter le monde entier en WiFi public*. Récupéré sur RTL Futur: <http://www.rtl.fr/actu/futur/google-a-un-plan-pour-connecter-le-monde-entier-en-wifi-public-7785046306>
- Institut scientifique de Santé Publique. (2013). Consommation de médicaments. *Enquête de santé belge par interview 2013*, pp. 34-38.

- Isaac, H. (2017). *E-commerce: vers le commerce connecté*. Paris: Pearson.
- Isaac, H., & Volle, P. (2014). *E-commerce De la stratégie à la mise en oeuvre opérationnelle*. Montreuil: Pearson.
- Jutras-Marion, C. (2012). *Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur*. Montréal: Centre de recherche interuniversitaire sur la communication, l'information et la société.
- La Banque Mondiale. (Consulté le 18/07/2018). *Population âgée de 65 ans et plus (% du total)*. Récupéré sur Banque Mondiale: <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.65UP.TO.ZS>
- La Pharmacie Digitale. (Consulté le 05/08/2018). *COMPRENDRE LES MILLENNIALS, ILS SERONT LES PATIENTS ET LES AIDANTS DE DEMAIN EN PHARMACIE*. Récupéré sur La Pharmacie Digitale: <https://lapharmaciedigitale.com/millennials-pharmacie/>
- La Pharmacie Digitale. (Consulté le 05/08/2018). *LA PHARMACIE FRANÇAISE DOIT-ELLE AVOIR PEUR D'AMAZON ?* Récupéré sur La Pharmacie Digitale: <https://lapharmaciedigitale.com/amazon-pharmacie/>
- LaPharmacieDigitale. (Consulté le 15/07/2018). *LA LIVRAISON DE MÉDICAMENTS, EST-ELLE VRAIMENT UNE RÉVOLUTION ?* Récupéré sur La Pharmacie Digitale: <https://lapharmaciedigitale.com/livraison-medicaments-revolution-pharmacie/>
- Lecocq, X., Mangematin, V., Maucuer, R., & Ronteau, S. (2018, mai 28). *Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours*. Récupéré sur Finance Contrôle Stratégie: <https://journals.openedition.org/fcs/2072>
- Leem. (2018, juillet 3). *Economie Marché Mondial*. Récupéré sur Leem Les entreprises du médicaments: <https://www.leem.org/marche-mondial>
- Leem. (2018). *Les entreprises du médicament en France Bilan économique édition 2018*. Récupéré sur Leem: https://www.leem.org/sites/default/files/2018-07/020718-BilanEco2018-BD_7.pdf
- Lejeune, L. (2017, janvier 7). *Pourquoi Amazon règne sur le cloud*. Récupéré sur Challenges: https://www.challenges.fr/high-tech/pourquoi-amazon-regne-sur-le-cloud_446288
- Les Echos Etudes. (Consulté le 05/08/2018). *Les laboratoires pharmaceutiques face à la transformation digitale*. Récupéré sur <https://fr.slideshare.net/communitymanagereurostaf/transformation-digitale-laboratoires-pharma>
- Lesniack, I. (2014). Les débuts de Jeff Bezos et d'Amazon. *Les Echos*.
- Levine, D. (2014, avril 25). *Exclusive: Apple, Google to pay \$324 million to settle conspiracy lawsuit*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-apple-google-lawsuit-exclusive/exclusive-apple-google-to-pay-324-million-to-settle-conspiracy-lawsuit-idUSBREA3N28Z20140425>
- Ménard, M. (2011). *Impacts de la numérisation et de la mise en réseau des contenus musicaux: mythes et réalités*. Récupéré sur Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux: <https://www.gestiondesarts.com/media/wysiwyg/documents/Menard.pdf>
- Mietlicki, P., & Grenon, J. (2008). *L'industrie Pharmaceutique Stratégie de veille Le cas de Sanofi Aventis*. Récupéré sur https://pascal-mietlicki.fr/storage/app/media/Reports/PMIETLICKI-industrie_pharma_veille.pdf

- OCDE. (2017). *OECD Digital Economy Outlook 2017*. Récupéré sur OECD: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2017_9789264276284-en#page4
- Online, V. (Consulté le 11/07/2018). *La marketplace d'Amazon*. Récupéré sur VNC Online Expertise Digitale: https://www.vnconline.com/page/Amazon_marketplace.html
- Ordre des Pharmaciens. (2013, Juin 26). *Délivrance de médicaments à domicile*. Récupéré sur Ordre des pharmaciens: <http://www.ordredespharmaciens.be/default.aspx?ID=807&lang=2>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). Business model generation : a handbook for visionaries, game changers and challengers. Dans C. Belin-Munier, *Modèles d'affaires, logistique et innovation : le cas du e-commerce* (p. 3). ISTE OpenScience.
- Ouakrat, A. (2012). *Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art: Entreprises culturelles et internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants*. Récupéré sur HAL archives-ouvertes: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01220288/document>
- Peudon, T. (2013). *L'industrie pharmaceutique: Nouveau "Business Model"*. Clermont: Groupe ESC Clermont Graduate School of Management.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, pp. Vol. 18, No. 4, 5–15.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145. Récupéré sur Clarans Consulting.
- Rebillard, F., & Smyrnaio, N. (2017). Entre coopération et concurrence: les relations entre infomédiaires et éditeurs de contenus d'actualités. Dans N. Smyrnaio, *Les GAFAM contre l'internet* (p. 71). Bry-sur-Marne: INA études et controverses.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Elsevier*, pp. Industrial Marketing Management 43 (2014) 236–249.
- Roeland, B. (2017, Octobre 10). *'La pharmacie de village est vouée à disparaître'*. Récupéré sur Trends Tendence: <http://trends.levif.be/economie/entreprises/la-pharmacie-de-village-est-vouee-a-disparaitre/article-normal-746735.html>
- Schultz, S. (2014, juin 22). *Les 4 piliers d'Amazon*. Récupéré sur 15 marches - Réussir la transformation numérique des entreprises: <https://15marches.fr/numerique/les-4-piliers-damazon>
- Schultz, S. (2018, Janvier 24). *Amazon, l'empire invisible (1/2)*. Récupéré sur 15 Marches Réussir la transformation numérique des entreprises: <https://15marches.fr/numerique/amazon-lempire-invisible>
- Serres, A. (2000, Octobre). Aux sources d'Internet : l'émergence d'ARPANET. Exploration du processus d'émergence d'une infrastructure informationnelle. Description des trajectoires des acteurs et actants, des filières et des réseaux constitutifs de la naissance d'ARPANET. [...]. *Sciences de l'Homme et Société*. Rennes: Université de Rennes 2.
- Shuen, A. (2009). Web 2.0: A Strategy Guide. Dans R. Parent, & V. Chanal, *Quels business models pour les plateformes Web 2.0. : les apports de la théorie des marchés bi-faces*. (p. 7). AIMS.

- Smyrnaio, N. (2017). *Les GAFAM contre l'internet: une économie politique du numérique*. Bry-sur-Marne: INA.
- SPF Economie. (2018, mai 29). *Internet des objets*. Récupéré sur SPF Economie: <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/telecommunications/internet-des-objets>
- SPF Economie, P. C. (2018). *Baromètre de la société de l'information 2017*. Bruxelles: Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie.
- Spool, J. (2009, mai 14). *Revealing Design Treasures From The Amazon*. Récupéré sur <https://www.slideshare.net/jmspool/revealing-design-treasures-from-the-amazon?type=presentation>
- Statista. (2018). *Part de marché estimée de la place de marché dans la totalité des ventes d'Amazon*. Récupéré sur Amazon, l'Empire Invisible (1/2): <https://15marches.fr/numerique/amazon-lempire-invisible>
- Statistica. (Consulté le 1/08/2018). *Les revenus mirobolants des GAFAM*. Récupéré sur Statistica: <https://fr.statista.com/infographie/12778/les-revenus-mirobolants-des-gafam/>
- Vigneul, M. (2013, novembre 4). *Principales caractéristiques du système de santé belge (niveau fédéral)*. Récupéré sur Coopami: <http://www.coopami.org/fr/coopami/realisation/2013/pdf/2013110401.pdf>
- VivreenBelgique. (Consulté le 14/07/2018). *Un outil de protection sociale : la sécurité sociale*. Récupéré sur Vivre en Belgique: http://www.vivreenbelgique.be/5-la-protection-sociale/un-outil-de-protection-sociale-la-securite-sociale#auto_anchor_10
- Vlerick, b. S. (2017). *Le commerce de détail au sein du Benelux à l'horizon 2025*. Bruxelles: Secrétariat général de l'Union Benelux.
- VNOnline. (Consulté le 04/08/2018). *Fiche d'identité d'Amazon*. Récupéré sur VNC online expertise digitale: <https://www.vnconline.com/partenaire/amazon.html>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Futur Research. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, 1019-1042.

Annexes

Annexe 1 : un cercle vertueux



(Atlantico Business, 2016)

Annexe 2 : Le modèle de coopétition d'Amazon

Table 1
Coopetition-based business models.

Business model emphasis	Resource-based drivers for coopetition	Coopetition-related business model specifics in value creation	Coopetition-related business model specifics in value capture	Illustrative case examples
Increasing the size of the current markets	Expanding the size of the current markets through leveraging on the synergies between competitors' complementary resources and sharing market expansion costs through supplementary resources	Value can be created by utilizing the competitive position between firms to identify and pursue opportunities for market expansion	Value can be captured in a positive, rather than zero-sum, fashion when markets are expanding	● The rise of Sony and Samsung as the market leaders in LCD TVs by combining the unique capabilities of both and the utilization of joint facilities for cost sharing purposes (Gnyawali & Park, 2011) ● Collaboration between car manufacturers to share and develop platforms and technologies, over which to build individually-branded products (Gwynne, 2009; Segrestin, 2005)
Creating new markets	Creating new markets through finding new places for value creation with the help of differentiated, complementary resources of competitors, and decreasing market uncertainty through the utilization of shared, supplementary resources	Value can be created by utilizing the competitive position between firms to identify new market creation opportunities and ensure the creation of new markets by providing broad-based, unified platforms and offerings to customers	In new markets, all value that has been created represents new value capture potential for the participating firms; the eventual value captured depends on the firm-specific business model and eventual differentiation	● Collaboration among Apple, IBM, & Motorola to produce new, RISC-based microprocessors (Duntemann & Pronk, 1994; Vanhaverbeke & Noordehaven, 2001) ● Coopetition for gathering resources behind Blu-Ray technology to ensure the creation of a de facto standard for new technology (Christ & Slowak, 2009) ● Coopetition for ensuring interoperability and development of new services for mobile TV in Finland (Ritala et al., 2009)
Efficiency in resource utilization	Increasing the efficiency of a certain part of the value chain through joint utilization of complementary and supplementary resources and capabilities	Since they are situated in the same phase of the value chain, competitors can create value by sharing and combining resources to increase the efficiency of their basic or standardized activities and leveraging their differentiated resources elsewhere	Fewer resources are needed to realize a certain amount of value capture, or more value can be captured by using the same resources	● Collaboration among Swedish breweries concerning the returning of bottles from wholesalers (Bengtsson & Kock, 2000) ● Collaboration in the global airline industry in the form of airline alliances that share costs related to marketing, logistics, and ticketing (Oum et al., 2004)
Improving the firms' competitive position	Improving the relative value of resources held by the firm and its competitors by co-opting other rival offerings, firms, and networks	Value is created by finding opportunities to differentiate the offerings of firms utilizing the coopetition-based business model	Value capture possibilities are increased in relation to the firms outside the domain of the business model	● The Apple, IBM, and Motorola alliance as a means to control Intel and Microsoft dominance (Duntemann & Pronk, 1994; Vanhaverbeke & Noordehaven, 2001) ● Coopetition tradition as a means of ensuring the long-term sustainability and competitiveness of the Finnish forestry industry (Rusko, 2011) ● Coopetition among Australian wine producers to increase the competitiveness of the continent in global competition (Choi et al., 2010)

Summary of Amazon.com's coopetition-related business models.

	Amazon Marketplace	Amazon Services and Amazon Web Services	Amazon Kindle
Coopetition logic	Offerings increased the variety of new, used, and out-of-print books in the Amazon.com web store	Sharing the Amazon.com web store platform and infrastructure with competing actors	Distribution of electronic book content across different, competing platforms
Amazon's main cooperative partners	Independent, third-party bookstores and book sellers	Borders, Target (utilizing Amazon's web store platform), Netflix (utilizing Amazon's web infrastructure)	Apple (Amazon.com's content on the iPad through the Kindle app)
Value for Amazon.com	More valuable and varied end customer offerings; margin of the competitors' profits	Profits for running the service; broader utilization and development possibilities for the web store platform	Access to a broader customer base; profits from content sales; an increased user base for the DTP standard
Value for Amazon.com's competitors	Access to a broader customer base; increased sales	Establishing an online presence; highly reliable e-commerce service	Increase of the attractiveness of the iPad as an e-reader due to increased content
Potential issues/problems	Cannibalization of Amazon.com's own sales, internal and external resistance	Helping to boost/create competition; cannibalization of Amazon.com's own sales	Reduction in the sales of the Kindle devices

(Ritala, Golnam, & Wegmann, 2014)

Annexe 3 : La pharmacie en ligne se développe

Au Japon, le marché se libéralise rapidement sous l’impulsion du premier ministre Shinzo Abe. Amazon y occupe une place de choix en tant que partenaire pour des chaînes de pharmacies.

Aux Etats-Unis, la pharmacie évolue dans de nombreux secteurs. Le site d’information Business Insider énumère dans son article « *10 pharmacy startups that could be M&A targets after Amazon's acquisition of PillPack* » (21/07/2018) 10 start-ups locales qui pourraient être la prochaine cible d’Amazon :

Capsule (ville de New-York) : livraison d’ordonnances dans toute la ville et ses cinq arrondissements ; ordonnances destinées à être livrées dans les deux heures ; et grâce à l’application, les clients peuvent discuter ou envoyer des SMS à un pharmacien pour obtenir des conseils sur leurs médicaments.

GoodRx : répertorie les prix des médicaments et vend des médicaments sur ordonnance à des tarifs réduits. Les utilisateurs peuvent également comparer les prix des médicaments dans différentes pharmacies proches. La société génère des revenus grâce à sa relation avec les pharmacies et la gestion des prestations pharmaceutiques (pharmacy benefits manager) lorsque les clients utilisent leurs coupons. Les analystes s’attendent à des bénéfices générés proche de 100 millions de Dollars cette année.

[...]

En Allemagne, les e-pharmacies proposent déjà des médicaments d’automédication sur la plate-forme d’Amazon. Les commandes sont prises sur le site d’Amazon et les pharmacies se chargent du conditionnement et de la livraison. En pratique, ces pharmacies honorent la commande et la remettent à Amazon qui se charge de la dernière étape, à savoir la distribution à l’acheteur (La Pharmacie Digitale, Consulté le 05/08/2018).

En réaction à Amazon : le système « Linda 24-7 » propose une offre de livraison à domicile rapide.

En France, en tant que place de marché, Amazon propose aux pharmaciens d’officine de bénéficier de sa notoriété et de son trafic pour commercialiser les produits de parapharmacie exclusivement.

Application Doctipharma : « La fonction envoi d'ordonnance permet au patient de photographier son ordonnance. Ensuite il choisit la pharmacie de son choix qui possède l'application afin d'envoyer son ordonnance. Enfin, il peut aller récupérer sa commande à l'officine de son choix. Cette application permet également, grâce à un système de géolocalisation, de repérer les pharmacies autour de soi et de pouvoir les contacter directement par les coordonnées qui sont fournies » (Gouezot, 2018).

Pharmabest (Marseilles) : assure le processus du service allant du transfert de l'ordonnance à la pharmacie, au paiement de l'ordonnance, à la gestion du tiers payant, à l'envoi d'une alerte sur le Smartphone du facteur lui indiquant que la commande est prête et enfin du paiement de la livraison.

Annexe 4 : possibilités de site internet pour les pharmacies

	Avantage	Inconvénient
Éditeurs de logiciels	Nom de domaine spécifique, Propriétaire du nom de domaine, Coûts modiques, Serveurs sécurisés, Catalogue produit.	Sites relativement figés, peu personnalisables. Difficulté de gestion du référencement.
Groupements	Sites clés en main, Bénéfice de la notoriété du groupement, Serveurs sécurisés, Catalogue produit.	A l'heure actuelle une incertitude quant à la légalité de ce type de sites.
Agences spécialisées	Site personnalisé et original Personnalisation du référencement	Coût élevé, Pas de catalogue produit préétabli, Création chronophage, Nécessité de mettre en place un serveur sécurisé (onéreux).
Place de marché	Mutualisation des coûts, Solution clé en main, Pas de maintenance du site ou peu.	Pas légal pour le moment, Pas de personnalisation possible.
Sites individuels	Possibilité de faire évoluer le site et de le personnaliser, Possibilité de référencement personnalisé et individualisé	Conception et évolution du site onéreuses, Gestion et maintenance chronophage (fichier produits, notices, référencement...)

		Nécessité de mettre en place un serveur sécurisé (onéreux).
Sites individuels open sources	Rapidité de conception : solution clé en main Economiques Possibilité de référencement personnalisé et individualisé Personnalisation limitée	Peu adaptables aux nouvelles dispositions réglementaires Gestion et maintenance chronophage (fichier produits, notices, référencement...)

(Devot, 2014)

Retranscription d'interviews (résumés)

Interview téléphonique Newpharma – 18/06/18 à 9h – Mike Vandenhooft (Managing Partner)

- L'activité doit dépendre d'une officine physique pour les médicaments sans prescription. Comment cela fonctionne-t-il ?

Tous les processus que nous utilisons dans la délivrance de commandes en ligne sont basés sur l'officine physique. On a besoin de se fournir auprès de nos fournisseurs habituels. On a besoin de pharmaciens qui contrôlent les commandes, qui apportent une assistance et connaissent les produits. Donc c'est une spécificité. La connaissance des produits de santé et des réseaux de distribution est primordiale.

- Alors que votre activité croît chaque année via votre site, qu'en est-il de votre pharmacie en termes d'espace ? La croissance est-elle proportionnelle ?

Nous sommes effectivement confrontés à des problèmes de places. Nous préparons toujours les colis dans l'officine. Par contre, les commandes qui ne viennent que de la pharmacie même, peuvent être faites hors pharmacie.

- Conseil et suivi : Pouvez-vous schématiser ce service ? Le conseil prodigué est-il automatique ou dépend de la volonté du client ?

Il existe plusieurs approches. Si vous avez besoin d'un conseil, vous pouvez poser la question à un pharmacien par email voire par téléphone le cas échéant. A côté de cela, il y a une mise en garde sur toute une série de produits qui intervient au moment de l'ajout du produit dans le « panier ». Cet avertissement attire l'attention du consommateur en cas de diabète ou autres prédispositions. Nous avons également mis en place des calculateurs pour certains médicaments, comme des produits minceurs, qui nous permettent de juger si le produit est adapté pour la personne qui passe la commande. Une fois la commande enregistrée, les pharmaciens les passent en revue, en tenant compte de la déclaration de l'état de santé du patient et de ses proches. Les pharmaciens se gardent le droit de sensibiliser le consommateur par email sur l'utilisation et les effets potentiellement néfastes, de restreindre la quantité voire même retirer le produit s'ils jugent nécessaire de le faire. Enfin, indépendamment de l'état de santé de la personne, nous envoyons de manière proactive un email lorsque certains produits sont commandés pour expliciter les conditions d'utilisations.

- Pouvez-vous détecter facilement des commandes « anormalement » grandes ou suspectes ?

Effectivement, tous les médicaments sont limités généralement à deux ou trois pièces. De plus, lorsque nous constatons qu'un consommateur commande beaucoup de produits dans une même gamme de médicaments, nous appelons ce dernier pour comprendre son choix. Nous pouvons retirer des médicaments de manière proactive et sans le consentement du consommateur. Cela

rentre parfois en conflit avec la volonté du client mais les pharmaciens ont toujours le dernier mot.

- Pas faire de prix au rabais, être joignable dans un délai relativement long (4 à 8h) : Positionnement de Newpharma ?

En e-commerce, il est assez compliqué de faire de la marge. Il faut faire attention aux centres de coûts. Si nous répondions directement à chaque appel, cela serait difficilement gérable et donc couteux. Au niveau du prix, ce n'est pas nous qui allons tirer les prix vers le bas. Par contre, nous allons suivre l'évolution du marché. Lorsque nos concurrents comme Online Market ou Medimarket baissent les prix, nous nous alignons sur ceux-ci. Nous ne serons jamais les premiers attirer le prix vers le bas.

- Plateforme Internet : avantageux de gérer soi-même son propre site malgré une croissance importante et constante ? Cela devient-il plus ou moins avantageux ?

Je dis toujours que lorsque l'on commence un commerce il faut acheter une plateforme e-commerce existante avec des modules préconçus. Cela permet de démarrer rapidement. Par contre, dès que l'on devient gros, une plateforme autonome nous offre la liberté de moduler les choses et d'optimiser la plateforme selon nos propres besoins. M. Gobesso et moi venons du développement web à la base, entre autres en e-commerce. Ce que l'on voit sur le terrain et un petit peu la philosophie que nous recommandions à nos clients à l'époque.

- 1001pharmacie et Doctipharma sont une place de marché, Pharma market également. Etes-vous en concurrence directe avec ces pharmacies ?

C'est un modèle un peu différent mais ils nous prennent des ventes. On est tous sur un marché qui prend des ventes aux outliners. Pour le moment, nous souhaitons rester une plateforme autonome car il existe pas mal d'inconvénients pour une place de marché, que ce soit pour nous ou pour le client final. Nos perspectives de croissance sont encore importantes avant de commencer à penser à cela. On va d'abord mettre d'autres projets en place. Ce qui n'est pas évident pour le client final est le fait que les prix des produits varient fortement ainsi que pour les frais de port, autant pour un patient que pour un utilisateur final. Nous avons tous les produits en stock.

- Logistique en amont (grossistes). Est-ce un choix ou une obligation de se fournir chez les grossistes plutôt que chez les laboratoires directement ?

On travaille sur un modèle hybride, c'est-à-dire que on a commencé à travailler d'abord qu'avec les grossistes et au fur et à mesure on a commencé à acheter en direct les produits qui se vendent le mieux.

- Est-ce nécessairement plus intéressant de passer via le laboratoire ?

Oui et non car on est limité au niveau de la surface de stockage. Il faut trouver un juste milieu entre le coût et l'espace de stockage pour nos produits et les rotations de produits.

- Quel est le pouvoir du client sur le marché, son influence ?

Sur Internet, le client peut facilement comparer les prix. Dès qu'il est mécontent du service, il peut aller voir ailleurs.

- Publicité : procès, mentalités, changement.

Les médicaments doivent être triés dans des listes par ordre alphabétique. Par contre, on peut promouvoir comme on le souhaite les produits de parapharmacie.

On a toujours des soucis, pas vraiment avec la législation belge mais plutôt avec l'ordre des pharmaciens et d'autres collègues pharmaciens d'officines physiques qui n'apprécient pas le fait que nous soyons visibles. Je pense qu'il y a toujours un souci. Ce qui permet de détourner l'attention c'est l'arrivée des Medimarket. Ils sont une menace beaucoup plus importante pour les pharmaciens traditionnels. Medimarket s'installe près d'une ou deux officines et ces dernières font généralement faillites.

- Newpharma est performant dans le référencement naturel et monétisé sur les moteurs de recherche.

Effectivement, c'est ce qu'il marche le mieux en e-commerce. Nous avons des problèmes avec d'autres pharmaciens notamment car nous interprétons différemment le code de déontologie du pharmacien qui pour nous est obsolète et pas en ligne avec l'Europe. L'Europe considère que les officines sont des commerces et par conséquent, les commerces ont le droit de faire un peu de publicité.

- Quelle est la principale menace ou concurrence pour Newpharma en Belgique où en Europe ?

Par rapport à nous, belges, cela peut-être des groupes étrangers qui attaquent de manière assez active notre pays. Les deux grosses pharmacies sont basées au Pays-Bas mais cela reste sous contrôle allemand derrière. Donc on est bien sur un marché européen avec des rachats comme celui de Farmaline en Belgique qui a 2 ans Zur Rose basée en Suisse qui détient DocMorris qui est le plus gros acteur historique. Zorro ses 200 million d'euros dans certains peut être utilisé pour une partie de leur développement en Allemagne et une partie pour l'étranger. Cela commence de plus en plus à être un marché européen.

- Les pharmacies en lignes en Belgique représentent maintenant entre 3 et 4 pourcents du marché. Est-ce que la Belgique va rattraper rapidement son retard sur un pays comme l'Allemagne ?

Sur le long-terme fort probablement. Le fait est que le marché belge a démarré beaucoup plus tard. Au niveau de la publicité, les Allemands ont pu en faire beaucoup et peuvent encore en faire maintenant contrairement à nous. Beaucoup de gens encore ne sont pas au courant de ce nouveau canal du commerce.

Ce n'est pas encore gagné. Il y a peut-être des acteurs qui sont en bonne position dans 3,4 pays mais pas dans 15 pays. Pour nous belges, c'est très compliqué d'envoyer dans les délais impartis

un produit en Suède par exemple. Les acteurs se focalisent par région : Europe centrale, du Sud ou du Nord. À mon avis ce sera plutôt un gros acteur [...] (*mauvaise qualité de son*) qui va racheter trois ou quatre gros groupes online. On se concentre principalement sur la Belgique, la France et les Pays-Bas.

- En 2017 Korys a pris une participation dans le capital de Newpharma.

Effectivement deux actionnaires sont rentrés à ce moment-là. Korys qui est un fond financier et qui peut-être aura pour but de revendre l'application de 5 à 10 ans. Et à côté de ça, il y a le groupe Colruyt qui est entré également. Ils ont un intérêt pour notre expertise en e-commerce et ils peuvent éventuellement nous aider à nous développer en omnichannel. Tout ce qui est en line pour eux c'est une manière de se diversifier aussi.

- Selon vous va-t-on bientôt arriver à la vente en ligne de médicaments sur prescription ?

Cela se trouve dans le plan pluriannuel de Maggie De Block. Cela devrait être normalement ok d'ici fin 2018 début 2019. À mon avis, ça ne sera pas trop le cas et ce sera postposé dans 3, 4 ans. Il y a donc un projet qui va dans ce sens-là. C'est une question de temps et d'une volonté politique derrière également dans le prochain gouvernement.

- Le marché belge est-il compliqué dans le sens où il est divisé fragmenté ? N'y a-t-il pas une différence entre la Wallonie, Bruxelles et la Flandre ?

Nous ne sommes pas confrontés à ce genre de problème dans notre business. Le marché est plutôt uniforme. Le problème est plutôt ce que l'on peut faire en Belgique par rapport à la concurrence étrangère.

Newpharma est présent dans 12 pays. La société a récemment passé le cap des 100000 commandes par mois début 2018 et a généré 63 million de chiffre d'affaire en 2017

Interview Ovogenics – 27/06/2018 - Pascal Melsens

- En quoi consiste Ovogenics ? Y aura-t-il toujours qu'un seul produit sous le nom d'Igelcam ?

Oui, c'est un mono produit. Nous faisons la production d'une matière première qui s'appelle Igelcam et qui, elle, est utilisée dans différents produits : des comprimés sous différentes marques et sous différents noms, des chewing-gums, des sprays et des gélules. En tant qu'Ovogenics, nous ne produisons que de la matière première qui s'appelle de l'Igecalm. C'est que de la matière première que l'on revend aux laboratoires qui la transforment dans d'autres galéniques.

Ce n'est pas une société commerciale. C'est une société de recherche et de développement et de production.

- L'élaboration de votre site internet : Inet Business. Un choix parmi tant d'autres ?

Oui... et non dans le sens où nous sommes subsidiés par la Région wallonne puisque en tant que PME, nous avons des subsides de la Région Wallonne pour pouvoir créer des sites internet, faire de la communication, faire des voyages d'affaire, représenter ta société à l'étranger... Il faut pour cela travailler avec des sociétés agréées par la Région Wallonne. Donc ce n'est pas une société parmi d'autres. C'est une société agréée parmi d'autres agréées.

Ce ne sera jamais un site marchand. C'est un site informatif. Dans le monde du Pharma, tu peux tout dire mais en même temps rien dire sur ton produit. Tu ne peux pas faire de la publicité pour ton produit mais tu peux dire que l'œuf de cailles est formidable, etc. Tout ce que je marque sur le site est autorisé à condition qu'il n'y est pas un produit qui y soit vendu. Donc on ne sera jamais un site marchand. C'est un site explicatif sur ce que l'on fait avec l'œuf de cailles.

- Où vent-on des produits Ovogenics ?

Dans les pharmacies, magasins bio et via le net (Pharma Plus et d'autres société spécialisée dans la vente par Internet qui vont référencer le produit). Je n'ai pas à vendre ma matière première sur Internet. Comme je vends ma matière première au laboratoire, c'est le laboratoire qui va mettre le produit final en vente sur Internet. Je suis vraiment au début de la chaîne : le laboratoire de production.

- Le marché de la pharmacie en ligne ?

Les médicaments sans prescription OTC (over the counter) sont disponibles sur internet. Dans d'autres pays, avec des entreprises telles qu'Amazon, on cherche à vendre des médicaments en ligne sur prescription parce qu'il y a certains médicaments qui sont vendus au patient tous les mois. Ce sont les maladies chroniques qui, probablement toute leur vie, prendront le même médicament. Du coup pourquoi est-ce qu'on paye un distributeur, un pharmacien... bref toute cette chaîne alors qu'on sait très bien qu'à la fin, le patient va venir acheter ce produit là pour son cholestérol, son cœur, etc.

Ce que veut Internet, c'est de pouvoir avoir accès au patient qui sont des malades chroniques et qui prendront toute leur vie le même médicament afin de leurs envoyer le médicament tous les mois en fonction des podologies indiquées par le spécialiste. A ce moment-là, cela va réduire le coût du médicament de manière relativement importante car il y a un certain nombre d'intermédiaire qui ne sont plus là. A terme, le médecin fera sa prescription électronique qui sera envoyé directement soit à l'INAMI soit un organisme d'assureur qui, lui, va payer au laboratoire directement le « prix laboratoire ». Et le laboratoire, via une plate-forme qui pourrait être Amazon, enverra directement le médicament chez le patient. C'est selon moi l'objectif ultime de ce type de société, c'est-à-dire de pouvoir se passer de tous les intermédiaires.

- Les pans de nos sociétés, auparavant hors marché, deviennent des opportunités...

En matière de santé en Europe, chaque pays est souverain. Il y a une politique économique globale pour l'ensemble des matières sauf quelques exceptions comme la politique de remboursement du médicament. C'est parce que le médicament est remboursé par la sécurité sociale, à deux tiers par exemple, que l'État préfère en garder le contrôle. Mais en s'en occupant soi-même et en remboursant deux tiers du prix du médicament et connaissant le déficit colossal de la sécurité sociale (Inami), la situation ne peut pas durer éternellement. Je dis toujours que quand on achète un médicament aujourd'hui dans une pharmacie, c'est notre offre enfant qui payera qui le remboursement dans 30 ans avec ses impôts. Le trou de la sécu est abyssal et on ne pourra jamais le combler.

Dès alors, Maggie De Block cherche à dérembourser un certain nombre de médicaments. Le patient doit alors prendre en charge à 100 % le coût du médicament. La deuxième étape va être de dire, pourquoi payer le pharmacien, le grossiste répartiteur, le distributeur lorsque le médecin a fait sa prescription alors qu'on peut demander au laboratoire de délivrer à telle personne ce médicament dans un délai de livraison de quelques jours (par la poste) hors urgences. En cas d'urgence, on ira chercher le médicament à l'hôpital ou dans des pharmacies référencées et beaucoup moins nombreuses. C'est l'avenir parce que l'INAMI, payant directement au laboratoire, va payer le médicament à sa sortie de l'usine au prix « sortie de l'usine » et plus au prix de vente publique TVA comprise où l'on paie pratiquement 45 % du prix total du médicament pour la distribution des médicaments en Belgique. Tandis qu'Internet va nous coûter peut-être 7/8% (part du coût de livraison dans le prix). C'est cela la grosse économie que les États veulent faire et les laboratoires sont d'accords.

- Comment décide-t-on du remboursement des médicaments ?

C'est une volonté politique qui est basé sur l'utilité publique du médicament. Plus le médicament est utile et indispensable, plus le remboursement sera important. Si par exemple, pour une même maladie, tu as 10 médicaments, cela n'en vaut pas la peine. Par contre, s'il y a un laboratoire qui a une molécule exclusive pour une maladie spécifique évidemment le médicament sera très cher et le remboursement important.

- Est-ce la même chose pour les compléments alimentaires ?

Non, jamais. Tout ce qui est confort ne sera jamais remboursé donc on parle vraiment que du médicament sur prescription qui est remboursé et encore ce n'est pas toujours le cas et il y a une dynamique vers le déremboursement puisque l'État n'a pas l'argent pour payer une population vieillissante et qui donc utilise de plus en plus de médicaments.

- Vous avez travaillé chez CERP

C'est un grossiste répartiteur. C'est l'intermédiaire qui rachète à tous les laboratoires en grosse quantité et délivre aux pharmacies au détail.

- Un pharmacien peut soit aller directement chez un laboratoire soit aller vers les grossistes répartiteurs

Le pharmacien a trois types de produits : la parapharmacie, l'OTC (médicament sans prescription) et le médicament à prescription. Dans le médicament à prescription, il a encore une catégorie qui s'appelle les stupéfiants qui sont des médicaments avec un contrôle très particulier. En général, il achète l'OTC directement au laboratoire, la parapharmacie également, mais le médicament et certainement les stupéfiants chez le grossiste répartiteur.

- Quid Distribution pharmaceutique de gros et de détail

Ce sont deux répartiteurs différents. Quand un pharmacien va acheter d'autres 2,3...10 boîtes d'un médicament, c'est du détail. Donc il va aller chez le grossiste répartiteur. S'il va acheter une casse de Dafalgan parce qu'il sait qu'il va en vendre beaucoup, il va l'acheter chez un demi gros qui va lui donner une caisse de Dafalgan. Ce qui coûte de l'argent c'est le stockage et « l'immobilisé ». Tu mobilises de l'argent tandis que chez le grossiste tu achètes au détail : il te livre deux trois fois par jour un service super impeccable et tu le payes dans un deux trois mois en fonction des négociations. Tandis que quand tu achètes en gros, tu as le coût du stockage immobiliser de l'argent et en général tu le payes à 1 mois maximum

- Les grossistes en Belgique sont-ils dans une position dominante ?

Non, les prix du médicament sont fixés par la loi et la marge de chaque intervenant est fixée par la loi. Il n'y a pas de concurrence. C'est un métier difficile parce que tu n'as pas beaucoup de « jeux » vis-à-vis du pharmacien.

- Suite à l'interview Newpharma, volonté de bientôt vendre des médicaments sur prescription par internet.

Tout le monde est pour. Le déficit abyssal de la sécurité sociale oblige à être inventif sur comment économiser de l'argent ou arrêter d'en perdre. C'est une question de temps mais il est évident que le circuit du médicament va être complètement bouleversé. Dans le temps, tu avais le laboratoire qui était le producteur. Il vendait éventuellement à un distributeur ou un grossiste. Le grossiste vendait au pharmacien et le pharmacien vendait au public.

Le coût est le remboursement du médecin car la consultation est remboursée et tu avais le remboursement du médicament de deux tiers dans lequel était inclus la marge du grossiste et du pharmacien (45 %).

Demain, on remboursera un tiers du prix de la consultation chez le médecin mais par contre au niveau du médicament on ne remboursera plus deux tiers du prix du médicament, marge du grossiste et du pharmacien comprise, mais on va rembourser une partie du médicament sur base du prix du laboratoire. Une prescription électronique donnée au patient sera directement envoyée au laboratoire qui devra avoir une plateforme de distribution. Et ça, cela pourrait être Amazon.

- Zur Rose, Shopapotheker...

Ce sont des shorts liner, tel un hard discounter dans la grande distribution c'est l'équivalent d'un hard discounter dans la pharmacie et les produits de santé.

Le marché des médicaments, qu'il soit prescrit ou non prescrit, est complètement déstabilisé par internet. Si l'on prend l'un des médicaments les plus vendus au monde, qui est le Viagra, on peut l'acheter soit dans une pharmacie : ça demande une prescription il faut aller chez le médecin parler de ton problème personnel recevoir une prescription repasser du même problème à ton pharmacien et tu reçois une petite boîte qui coûte très cher. Ou alors, l'acheter sur internet en quelques clics.

Malheureusement le premier marché du faux médicament est internet. On n'a pas de garantie sur la qualité et la provenance. Le marché du faux médicament devient la première source de revenu des malfrats dans le monde. Il est moins dangereux de vendre du faux médicament que de la drogue et ça rapporte plus. C'est un marché qui est colossal et qui rapporte énormément d'argent. En Europe, on estime que 10 % des médicaments qui circulent dans le monde sont faux.

- Qui contrôle le médicament Belgique

C'est l'APB. Heureusement en Europe, on a un système de contrôle qui est relativement efficace quand ça passe dans le circuit officiel. Pour internet il faudra avoir des systèmes de contrôle du médicament qui permettent d'assurer la livraison de médicament de qualité. C'est ce qui manque aujourd'hui à internet pour pouvoir s'assurer de ce qui est vendu sur Internet et de bonne qualité.

La garantie qu'on a aujourd'hui, c'est le pharmacien qui a fait 5 ans d'études. Le jour où on remplacera le pharmacien par un algorithme/programme qui pourra conseiller le patient ce qui est facile car l'erreur est moins présente dans un ordinateur que chez un humain. On n'aura plus besoin des pharmaciens et ça coûtera beaucoup moins cher. 60 à 70 % du médicament en Afrique est un faux médicament. La santé des patients et enjeux

- Relation entre le public et le privé

Ils y travaillent déjà depuis des années. Les pharmaciens bloquent les avancées car c'est leur métier qui disparaît. A l'époque, le médecin et le pharmacien faisaient 7 et 5 ans d'études pour pouvoir délivrer du médicament. 12 ans années universitaires étaient en jeu pour te livrer un médicament. Parce que le pharmacien, il y a 50 ans, faisait une préparation magistrale. C'était lui qui était chargé de mélanger les différents ingrédients et de te donner ton médicament. C'était à l'origine le métier du pharmacien. Avec la guerre, on a mieux connu les molécules chimiques le fonctionnement et on a pu synthétiser un certain nombre de molécule. On a commencé à

fabriquer des médicaments tout fait. On avait déjà plus besoin du pharmacien. Aujourd'hui le pharmacien lit la description prescription, se retourne, prend la boîte dans son rayon et te la donne. A-t-on besoin de 5 ans d'études pour ça ?

J'étais le premier à mettre le conseil du pharmacien en avant mais quel est le pharmacien qui te donne un vrai conseil ? ça n'existe pas. Maintenant que les pharmacies ferment une à une, on commence à parler du Conseil du pharmacien. A partir du moment où le médecin a prescrit une molécule le pharmacien est obligé de livrer cette molécule-là. La seule chose qui peut faire et de consulter l'historique du patient pour éviter une surdose par exemple. (exemple de la crème solaire).

[...]

