

# Crise économique Le défi de la réputation

*Face à la globalisation, le secteur pharmaceutique s'est adapté. Mais il a insuffisamment soigné sa réputation et son image institutionnelle. Pourtant, d'autres secteurs ont su démontrer le bénéfice d'investir dans la marque institutionnelle.*



« LES "MARQUES ENTREPRISE" VONT PROGRESSIVEMENT PRENDRE LE PAS », ESTIME GÉRARD BOUQUET, VICE-PRÉSIDENT DES RELATIONS PUBLIQUES CHEZ PFIZER FRANCE.

« Dans une nation, ce qui créé la richesse, c'est la confiance », indique en 1972 le prix Nobel d'économie américain Joseph Arrow. A l'heure où nos économies sont en pleine défiance, le propos est d'actualité. La crise est partout. Elle ébranle la légitimité des institutions et des responsables politiques, elle mine la confiance dans les marchés et comme vis-à-vis des grandes entreprises. Rejet du capitalisme financier, du consumérisme, crise des marques, partout la défiance s'est installée. « Elle est manifeste vis-à-vis des élites dirigeantes, des systèmes, du discours publicitaire, et particulièrement vis-à-vis de l'entreprise transnationale, apatride et désincarnée », analyse Florence Bernard<sup>1</sup>, consultante spécialisée dans la mise en œuvre de la transversalité dans les entreprises, secteur pharmaceutique inclus. Clé pour la performance boursière de l'entreprise, la confiance des marchés est tout aussi ébranlée. « Mais elle est fragile, insuffisante à la performance économique globale et durable des entreprises. La crise financière actuelle traduit bien la perte de confiance. Mais nous l'avons oublié, grisés par la virtualité du modèle boursier d'hier : la performance de l'entreprise contemporaine repose avant tout sur la confiance de ses cadres, de ses consommateurs, des pouvoirs publics et

plus largement de l'opinion publique », souligne encore la consultante. Une confiance et une transparence qui sont aussi un facteur essentiel de productivité des membres de l'entreprise, comme du développement de partenariats entre secteurs public et privé.

## Rétablir la confiance

Les entreprises du médicament, parce qu'elles y ont un rôle indéniable, entendent contribuer au bon usage du médicament. Mais de récentes études (BVA, Eurostaf) indiquent que le manque – ou la perte – de confiance en ces entreprises – bien que perçues comme légitimes – de la part des pouvoirs publics comme de l'opinion publique, bloque les partenariats dans les programmes d'accompagnement ou d'éducation thérapeutique patients<sup>2</sup>. « Trop sûr de lui et trop centré sur son métier, soumis lui aussi aux excès de la gouvernance capitaliste, ce secteur paie peut-être aujourd'hui le fait d'avoir négligé sa réputation et son image institutionnelle au profit du traditionnel mix-media « produit », de stratégies promotionnelles mass market et d'une création de valeur comptable à court terme », diagnostique encore Florence Bernard. Parce que derrière le patient subsiste le consommateur, certaines expériences de secteurs grand public deviennent transposables à la

pharma. « Le management des marques va de plus en plus être influencé par ce qui est observé dans les rangs de la grande consommation », confirme Gérard Bouquet, vice-président des relations politiques et institutionnelles chez Pfizer France. Dans la complexité croissante des marchés pharmaceutiques, « il est de plus en plus difficile de retrouver le fil d'Ariane de la marque du produit initial », ajoute-t-il. Une raison qui lui fait dire que les « marques entreprise » vont progressivement prendre le pas !

Mac Donald France est à cet égard un cas d'école. L'entreprise, confrontée à diverses crises d'image, de confiance et accusations, a ces dernières années su investir dans des stratégies institutionnelles adaptées. « Et les bénéfices opérationnels sont là. Voilà une source d'inspiration pour les entreprises du médicament », préconise volontiers Florence Bernard, fervente adepte du décloisonnement des techniques, des métiers et des cultures. ■

Jean-Jacques Cristofari

(1) Florence Bernard est consultante en ingénierie d'affaires santé & communication.

(2) Cf. *Pharmaceutiques* n° 153, janvier 2008.

Marques

# Les vecteurs de la réputation

*Les marques sont reconnues mais souvent contestées. Elles portent la réputation de l'entreprise, qu'elles peuvent fragiliser. La pharma n'échappe pas au mouvement. François Lamotte, directeur associé de l'agence W&Cie<sup>1</sup>, s'en explique.*



**Quels sont les principaux défis qui se posent aux marques aujourd'hui, y compris à celles des laboratoires pharmaceutiques ?**

● J'en nommerai personnellement trois. Le premier défi, c'est celui « des nouveaux faiseurs d'opinion ». Toutes les marques, qu'elles soient marquées produits ou marquées entreprises, sont aujourd'hui confrontées au

fait que les deux tiers des contenus qui leur sont liés sont des contenus faits en dehors des marques : par des blogs, par des forums de discussion, par le Net. *Times Magazine* avait ainsi élu l'homme de l'année en 2006 : « You ! » Le consommateur est devenu un réel influenceur, un « nouveau faiseur d'opinion » pour les marques et leur réputation. Il peut faire ou défaire une marque. On ne peut pas s'affranchir de cette réalité. Un autre défi qu'il faut aussi relever est celui de l'hypermédiatisation des crises. La réputation d'une marque est d'emblée mise en cause et amplifiée par la caisse de résonance des médias : crise alimentaire, crise financière, responsabilité sociale, sociétale ou environnementale... Il s'agit d'un phénomène qu'aucune marque ne peut ignorer. La

prévention de crise est devenue vitale. Le troisième défi c'est celui de la vision. En effet, avec la défiance généralisée alimentée par la crise financière récente, les marques ont perdu une partie de leur autorité. Dans ce contexte une marque mondiale qui passe les frontières d'un continent à l'autre, avec de larges portefeuilles produits, devient un bouc émissaire facile. Pour reconquérir de l'autorité la marque doit revendiquer une mission qui dépasse son métier. Elle doit avoir une ambition sociétale, affirmer « en quoi elle veut changer le monde ». Danone le fait en affirmant que la santé passe par l'alimentation, Toyota le fait en conjuguant automobile et écologie, Apple le fait en incarnant une technologie qui s'adapte à l'homme... un laboratoire pharmaceutique doit pouvoir suivre ce chemin.

**Dans ce nouveau contexte né de la crise, peut-on voir la marque « entreprise » également attaquée ?**

● Un quatrième défi se profile également derrière les trois premiers : il s'agit de l'importance de ce qu'on appelle la « marque employeur ». Derrière les grandes marques institutionnelles, il y a des centaines de milliers de collaborateurs. La réputation d'une marque dépend également de ce que les Anglais nomment l'« employee value proposition »<sup>2</sup>. C'est-à-dire de la prise en compte des salariés, de leur bien-être, de leur évolution, de leurs aspirations. Une réputation peut être mise à mal par un déficit de trai-

tement de la marque employeur. Cette préoccupation de la cible interne – valorisée souvent en communication externe (Mac Donald, Veolia, Danone...) –, agit par effet miroir comme un catalyseur d'image et de réputation d'entreprise.

**La pharma échappe-t-elle à ces enjeux et à ces défis ?**

● Elle est totalement au cœur de ces quatre enjeux, qui conditionnent la réputation. Est-ce qu'elle y répond bien aujourd'hui est un autre débat ! Elle doit en tout cas les traiter de manière incontournable. Il me semble que les laboratoires ne s'engagent pas totalement. Ils se cachent derrière leurs blockbusters, sans revendiquer une vision sociétale, un sens à leur engagement qui dépasse l'exercice de leur métier. Aux yeux du consommateur, ils sont assez interchangeables. Ils semblent assez peu impliqués dans l'affichage de la réputation de leur marque. Je n'ai pas souvenir d'un laboratoire qui dise en quoi il veut changer le monde, alors que la santé est plus que jamais, partout dans le monde, au cœur de nos préoccupations. ■

Propos recueillis  
par Jean-Jacques Cristofari

(1) Agence communication & design du groupe Havas.

(2) « The Employee Value Proposition: 6 Things You Need to Know » : [www.recruitersnetwork.com/articles/article.cfm?ID=1456](http://www.recruitersnetwork.com/articles/article.cfm?ID=1456)

D'APRÈS FRANÇOIS LAMOTTE (W&CIE), LE CONSOMMATEUR EST DEvenu UN « NOUVEAU FAISEUR D'OPINION » POUR LES MARQUES ET LEUR RÉPUTATION.