

Les défis de l'industrie pharmaceutique

Réinventer le marketing et la communication

Avec l'environnement et le développement durable, la santé est l'un des secteurs stratégiques du développement économique mondial. Au delà de ses spécificités et à l'instar des autres secteurs d'activité, les problématiques y sont devenues complexes et transversales. Elles nécessitent désormais une vision et des approches globales.

Crise du capitalisme boursier : quel modèle nouveau doit inventer la pharma ? Face aux enjeux du décloisonnement mondial des marchés associés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à la mise en réseau planétaire, face aux mutations de nos systèmes de santé, l'industrie pharmaceutique doit adapter son modèle. Ce dernier sera-t-il le fruit d'une réflexion plus transversale et innovante qui prendra en compte la complexité nouvelle ? Sera-t-il éthique et durable, à la hauteur des enjeux sociétaux du 21^{ème} siècle ? « A l'heure de la crise du capitalisme boursier qui démontre ses limites, pour les citoyens comme sur la gouvernance des entreprises, une formidable opportunité se présente pour les entreprises du médicament de créer une nouvelle forme de relation avec la société », affirme Florence Bernard, consultante en ingénierie d'affaires santé & communication – accompagnement opérationnel à la Trans'Formation Economique des Entreprises. L'heure a sans doute sonné d'examiner les divers défis auxquels ces acteurs fondamentaux du système de santé se trouvent confrontés. Car il leur

faut désormais, plaide la consultante, réinventer le marketing/communication pharmaceutique, réexaminer leur réputation, reconsidérer leur management de l'innovation où compétences et compétitivité sont intimement liés. Sans omettre les défis du développement durable (DD), de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), et enfin de celui d'une nécessaire prospective stratégique. Pour chaque défi, des analyses et expériences complémentaires de grands témoins issus de secteurs économiques variés et externes à la pharma, peuvent apporter un éclairage rénovateur, source d'inspiration.

Réinventer le marketing : la pharma n'y échappera pas !

Que ce soit dans la grande consommation ou ailleurs, les marques sont en crise depuis une décennie. Les limites du modèle marketing américain y compris dans la pharma – basé sur les sciences exactes (statistiques, mathématiques, informatique) et la psychologie, sur des approches linéaires et le discours publicitaire vertical – se font jour. « Une résistance croissante se développe du côté du consommateur-citoyen, aujourd'hui mieux in-

formé grâce à Internet et en demande d'éthique. Bien que spécifique et plus conservateur, sa transposition au secteur pharma est tout aussi réelle, du fait de sa métamorphose actuelle. Ce qui peut être une belle opportunité de réinventer le marketing », préconise Florence Bernard. Face à la multiplicité nouvelle des leviers et cibles de la marque santé, à l'atomisation des besoins et à la personnalisation nécessaire de la communication, cette dernière ne peut plus être monolithique. « Au delà de l'évolution du mix, le secteur de la pharma, s'il veut préserver sa compétitivité, doit développer un modèle marketing adapté au monde contemporain. Mais l'innovation ne naît qu'aux interfaces, dont le « mode projet » est générateur. Et seulement grâce à des compétences entrepreneuriales nouvelles, atypiques et extérieures aux systèmes de management en vigueur dans les entreprises », ajoute-t-elle encore.

Un conseil intégrateur

Avec le décloisonnement des cibles et la fragmentation des médias utilisés, la cohérence des messages de la marque doit être optimisée, afin d'at-

teindre la convergence media et une meilleure rentabilité. Les stratégies doivent être réellement pluridisciplinaires, plus transversales, globales et intégrées par un « conseil intégrateur » maîtrisant les diverses techniques que l'on prétend intégrer. Un conseil porté, non pas par une structure ou des process standardisés et illusoire en ce domaine, mais par une expertise pivot décloisonnée novatrice et une approche globale type ingénierie, explique Florence Bernard. Cette compétence individuelle est cependant quasi inexistante dans les agences santé, précise cette ex-créatrice de pôles Santé internationaux au sein de réseaux d'agences grand public sur la base, dès 2003, d'un concept d'ingénierie de communication Santé. « L'externaliser, selon un mode projet dans un premier temps, peut être une solution. La gestion de la relation avec les agences peut ainsi être aussi largement optimisée lors des processus de consolidation régionaux et un modèle alternatif d'agence proposé. » Concrètement, une plateforme BtoB peut s'intégrer simultanément à une plateforme BtoC ou vice versa, telle une plateforme grand public (GP) « Capital Santé » intégrée à une plateforme médicale « Bonnes Pratiques Nutritionnelles » logotypées de manière similaire, pour un groupe agro-alimentaire. Une gestion croisée des marques permet de partager des idées de marque et d'identifier des complémentarités. Une culture de la transversalité exceptionnelle chez Procter&Gamble permet ainsi à sa filiale pharma de transposer des idées de la marque Mr Propre sur une marque éthique. Des synergies peuvent

être générées entre une plateforme de communication produit, de gamme, une stratégie corporate et une communication interne. Le tout à budget constant, à condition que les profils de compétences soient eux-mêmes transversaux et intégrés. A défaut, on juxtapose au mieux les techniques et les équipes métier, avec une coordination, en démultipliant d'autant le temps passé et les coûts.

Des stratégies plus transverses

Le temps où le laboratoire s'adressait aux seuls gros prescripteurs, pour des molécules destinées à de larges populations de patients, s'éloigne chaque jour un peu plus. Une micro-segmentation devient nécessaire. Elle s'impose avec l'évolution de la typologie et de la sociologie médicale. La segmentation du marché va désormais devoir se faire du point de vue du besoin de la société, du « consommateur/groupe patient/cible » et non du marketing, analyse la consultante. « Le "market access" peut ici devenir un facteur de compétitivité : mais attention à ce qu'il recouvre et à l'approche utilisée », prévient Florence Bernard. « Un micro-marketing, s'appuyant sur des professionnalismes expérimentés dans la connaissance du profil "consommateur" et l'analyse plus fine de son comportement, devient pertinent. » Exemple transposable à la pharma, la méthodologie des réseaux Bayésiens¹ permet l'analyse en intention d'achat et donc de mieux rentabiliser ses efforts marketing. Avec la réforme du système de santé et les nouvelles ARS², les laboratoires devront aussi apprendre à communiquer vers ce puissant acteur transverse au médical, médico-

social et social. Sans omettre la levée du monopole officinal qui va obliger à des stratégies marketing plus transverses et conjointes groupements/industrie. Enfin, des tactiques multimédia comme les réseaux collaboratifs ou les « serious games » constituent une innovation client distinctive. De même pourrait l'être des services ayant trait à l'éducation et la prévention santé, et à l'accompagnement du patient, par exemple grâce aux TIC dont la géolocalisation et la télémédecine sont des premières applications.

Marketing alternatif ou élargir le modèle « produit »

« A l'instar de groupes visionnaires de la grande consommation tel Danone, un marketing alternatif, complémentaire aux techniques traditionnelles et plus conforme aux traditions humanistes européennes, peut être transposé dans la pharma », affirme Florence Bernard, forte de son expérience et de ses analyses. Basé sur des sciences humaines – sociologie, anthropologie, ethnologie, etc. – et associé à des leviers tels le DD/RSE/citoyenneté... il permet de créer une nouvelle forme de relation de proximité entre la marque institutionnelle, ses marques produits et ses consommateurs. De plus, il permet d'optimiser les budgets engagés. Une communication institutionnelle intégrée, que l'experte qualifie de « marketing institutionnel », en citant le cas exemplaire de Toyota avec sa marque Prius, peut être mise en œuvre. Autrement dit, conclut-elle, il s'agit de ne pas s'enfermer dans le seul modèle « produit » et d'évoluer vers un modèle mixte produit/institutionnel, un mix-marketing/média plus transversal et global, reflet de la complexité nouvelle, alors même que l'avenir s'annonce de plus en plus contraignant pour la promotion classique des marques produit, au profit du retour en force de l'information. ■

Jean-Jacques Cristofari

Donner du sens aux marques !

Si l'on veut donner du sens aux marques, il faut créer du lien en travaillant plus activement sur leur environnement. Dans le cadre de sa gouvernance santé, Danone fait vivre à ses consommateurs des expériences en dehors du marketing habituel, au travers de la notion de bien-être corporel et de la création d'une salle de gym « Danone » au concept original « Et votre corps sourit ». Danone a conçu un lieu de restauration rapide haut de gamme marqué « Danone + Cojean » en association avec le traiteur du même nom. Le groupe a aussi lancé l'opération institutionnelle/marque produit « Les 2 Vaches des Fermiers du Bio », en résonance avec la politique DD et RSE du groupe et un programme de formation des agriculteurs à l'agriculture raisonnée. Les retombées média, qualitatives et en CA sont indéniables sur les marques produits du groupe.

(1) N. Mandavit, www.gfkcr-ww.com.

(2) Agences régionales de santé – ARS.