

# La réputation d'entreprise

## Un nouvel enjeu stratégique

*En développant une réputation d'entreprise supérieure à celle de leurs concurrents, les laboratoires pharmaceutiques sont susceptibles d'accroître l'efficacité de leurs relations avec les « stakeholders<sup>1</sup> » et d'améliorer leur performance économique.*

Une étude récente<sup>2</sup> menée dans 27 pays sur la réputation des entreprises ne place le secteur pharmaceutique qu'en dixième position. Seuls quatre groupes pharmaceutiques : Johnson & Johnson (5<sup>ème</sup>), Novo Nordisk (8<sup>ème</sup>), Bayer AG (168<sup>ème</sup>) et Novartis (193<sup>ème</sup>), figurent parmi les 200 entreprises les mieux perçues par le grand public. Les reproches les plus fréquents faits à l'industrie pharmaceutique sont : le manque de transparence concernant les résultats des études cliniques, la priorité donnée à l'innovation incrémentale au détriment de l'innovation de « rupture », le coût excessif de certains médicaments et les niveaux de profits jugés indécents.

Depuis quelques années les laboratoires pharmaceutiques ont renforcé leur communication en insistant sur leurs engagements en termes de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) qu'ils déclinent autour des cinq thèmes suivants :

- L'accès aux médicaments et aux soins,
- Le respect des principes de déontologie,
- La protection durable de l'environnement,
- La valorisation des collaborateurs,
- Le soutien aux communautés locales.

L'apparition récente d'agences de notation a accentué la pression qui pèse sur les laboratoires. La fondation « Access to Medicine » a ainsi publié en juin dernier un classement de vingt sociétés pharmaceutiques en fonction de leur comportement sur des dimensions telles que l'éthique, la transparence, la politique de prix, le mécénat, le développement durable<sup>3</sup>... Les auteurs de ce rapport espèrent accroître la prise en compte de la politique sociétale des entreprises par les investisseurs. Ils souhaitent également inciter les gouvernements, les chercheurs et les ONG à privilégier les collaborations avec les sociétés les plus exemplaires.

Si la réputation des entreprises est fortement influencée par leurs initiatives et leur communication en matière sociale et environnementale, elle va toutefois au-delà. Il s'agit d'une représentation globale des actions et des résultats passés de l'entreprise, ainsi que de ses perspectives futures, décrivant son intérêt dans l'absolu et par rapport à ses concurrents. Il apparaît que l'amélioration de la réputation de l'entreprise, telle qu'elle est perçue par ses « stakeholders », facilite :

- Le recrutement et la fidélisation de collaborateurs talentueux,
- L'augmentation des ventes du fait d'une préférence et d'une fidélité supérieure des clients,

- La création de partenariats stratégiques,
- Les investissements résultant d'une meilleure notation des analystes financiers,
- Les interactions avec les pouvoirs publics,
- La gestion des périodes de crises.

Ces bénéfices se traduisent généralement par une amélioration significative et durable de la performance économique des entreprises. Face à ce constat, les laboratoires pharmaceutiques ont intérêt à se forger une réputation d'entreprise qui soit forte et différenciante. Pour ce faire, il leur est conseillé d'adopter une démarche rigoureuse qui peut s'articuler en trois étapes clés.

### 1. Auditer la réputation du laboratoire

Dans un premier temps, les laboratoires pharmaceutiques doivent faire l'inventaire des « stakeholders » susceptibles d'avoir un impact sur leur performance. Il convient ensuite d'identifier leurs rôles et responsabilités, leur sphère et degré d'influence, leur opinion puis leurs attentes spécifiques à l'égard de l'entreprise. Les employés occupent une position singulière car ils sont à la fois récepteurs d'impressions à partir desquelles ils évaluent la réputation de leur propre

entreprise et vecteurs de signaux qui participent à définir la réputation de cette dernière par les autres « stakeholders ».

## 2. Définir une stratégie d'amélioration

Une fois l'audit de la réputation du laboratoire réalisé, le management se fixe un objectif de progression par cible prioritaire. Les leviers stratégiques qui sont choisis pour améliorer la réputation de l'entreprise représentent, soit des forces sur lesquelles il est possible de s'appuyer, soit des faiblesses à corriger. Chacun de ces leviers sera décliné en actions clés dont la pertinence sera évaluée à l'aide des quatre questions suivantes :

- Quel est l'effet recherché ?
- A quelle cible s'adressent-elles ?
- Comment garantir l'efficacité de leur mise en œuvre ?
- Quel est leur coût ?

Il est par ailleurs important de prévoir des indicateurs de performance ou KPI (key performance indicators) pour mesurer les effets de ces initiatives et des indicateurs de suivi d'activité ou ABI (activity-based indicators) pour en piloter la qualité de mise en œuvre.

## 3. Gérer la réputation au quotidien

Le succès de toute stratégie d'améliora-

tion de la réputation passe par la mobilisation des collaborateurs et par l'ajustement des processus organisationnels de l'entreprise. Le comité de direction doit élaborer une vision commune, la partager à l'aide d'un plan de communication et s'assurer qu'elle se matérialise au quotidien à travers les actions menées par les collaborateurs.

Pour modifier favorablement la perception des « stakeholders », il faut repenser la manière d'interagir avec eux et redéfinir les modes de fonctionnement internes de l'entreprise. Si nous prenons l'exemple des collaborateurs impliqués dans le processus d'accès au marché, rares sont les laboratoires qui partagent systématiquement l'information collectée auprès des différents acteurs clés et qui coordonnent parfaitement leurs activités.

### Quel bénéfice en attendre ?

En tentant d'améliorer leur réputation, les laboratoires pharmaceutiques développent un capital confiance qui favorise la bienveillance et la préférence des « stakeholders » à leur égard. Cette notion de préférence s'appuie sur les trois piliers que sont : la réputation de l'entreprise, la qualité perçue de ses

produits et de ses services qui doivent former un ensemble cohérent et différenciant. Il a ainsi été mis en évidence qu'une réputation supérieure pouvait engendrer la préférence de certains médecins aux marques de médicaments<sup>4</sup>. Elle peut également se traduire par un gain d'efficacité dans les échanges

avec les pouvoirs publics, par davantage d'opportunités de partenariat, par des accords commerciaux plus équilibrés, par une plus grande confiance des investisseurs et des politiques.

Les laboratoires pharmaceutiques qui parviendront à créer et maintenir une réputation d'entreprise meilleure que celle de leurs concurrents amélioreront durablement leur performance, tant opérationnelle qu'économique. ■

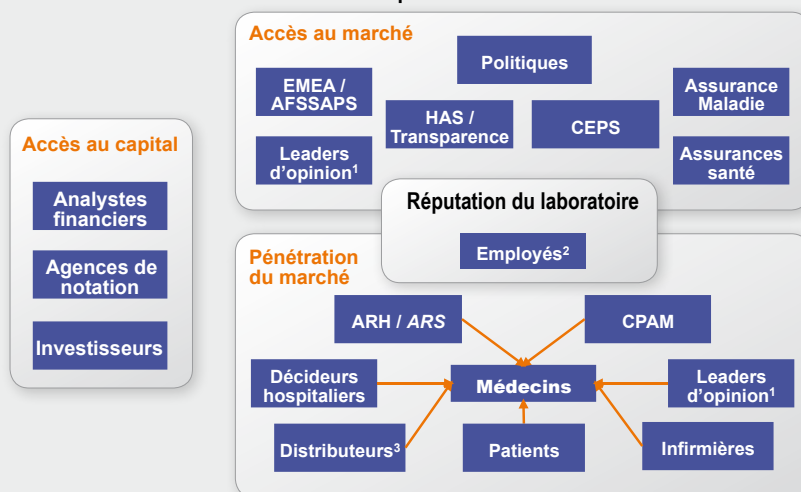
Jean-Michel Peny  
Smart Pharma Consulting

« S'il faut  
20 ans pour construire  
une bonne réputation,  
5 minutes peuvent suffire  
à la détruire »  
(Warren Buffet).

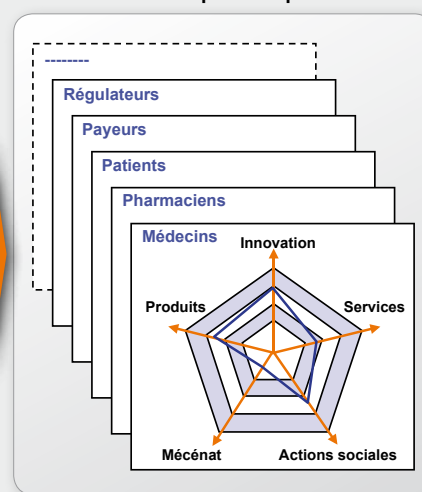
- 1: Parties prenantes ou acteurs clés
- 2: Reputation Institute – The Global Pulse 2008 – [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)
- 3: Access to Medicine Index, Access to Medicine Foundation (June 2008) – [www.atmindex.org](http://www.atmindex.org)
- 4: J.-M. Peny - Prescribers loyalty – SCRIIP Magazine - 1993

# Audit de la réputation du laboratoire

## A. Inventaire et qualification des acteurs-clés



## B. Mesure de la réputation par acteur-clé



1. Experts scientifiques et médicaux, associations de patients, journalistes,
2. Y compris les syndicats,
3. Grossistes-répartiteurs, groupements de pharmaciens et pharmaciens d'officine.