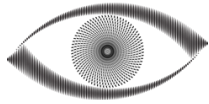




THE EYE #1 – AVRIL 2021

DIRECTION DE LA COMMUNICATION* ET INDUSTRIES DE SANTÉ : SUR LE DIVAN DE FREUD



**Interviews de 15 directions de la communication des industries de santé, d'une fédération de sociétés savantes, d'une fédération d'association de patients entre le 15 février et le 15 mars 2021*

Depuis quelques années, la communication des laboratoires pharmaceutiques a évolué avec les changements de mentalité de la société, s'adaptant au durcissement des lois de santé et du rôle croissant des patients en tant qu'usagers de soins.

Communication externe et interne, relations publiques, affaires publiques, affaires gouvernementales, associations de patients, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), autant de domaines qui cohabitent maintenant au sein d'un même laboratoire ou d'une même organisation. Pour autant, les enjeux et les missions de la Direction de la Communication et de ses domaines d'expertise dans cette nouvelle organisation ont-ils changé ?

Au-delà du périmètre de la fonction (globale, locale ou limitée à certains champs d'action) le point de rencontre des différentes directions de la communication interrogées sont les « affaires publiques » et les « relations publiques ». La communication externe de l'entreprise reste le cœur de métier de cette Direction. Les relations presse et la communication dite digitale ont repris leur juste place, c'est à dire celle de simples outils pour communiquer plutôt qu'une stratégie en soi.

Les nouveaux territoires et sujets majeurs de la communication dans les industries de santé (Pharmacie, Biotech et Dispositifs médicaux), sont selon les stratégies de chaque entreprise :

- **La numérisation des services en santé** reste un sujet majeur pour notre secteur et devrait être intégrée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, notamment sur les sujets « télémédecine » et « thérapies numériques ».

- **La RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)** fait de plus en plus l'objet d'une stratégie d'entreprise. Ce domaine, en pleine mutation, fait encore l'objet d'ajustement. Cependant, la Direction de la Communication doit rester partie prenante du sujet car c'est elle qui en maîtrise sa valorisation.
- **Les patients** - nouvellement considérés comme des influenceurs à part entière.

Ces sujets sont souvent préemptés par la direction des affaires gouvernementales/publiques, en complément des relations avec les politiques, les institutionnels et les syndicats professionnels dans le cadre de l'accès au marché.

De plus en plus de laboratoires se dotent d'une Direction des Affaires Gouvernementales / Affaires Publiques et la coopération de ce département avec la Direction de la Communication est devenue indispensable pour construire la stratégie de développement de l'entreprise. On observe d'ailleurs quelques cas de fusion entre la Direction de la Communication et celle des Affaires Publiques.

La communication interne peut faire partie des missions de la Direction de la Communication mais elle est le plus souvent positionnée sous la tutelle des ressources humaines. Aujourd'hui les sujets de communications internes sont axés sur la parité, l'inclusion des personnes vivant avec un handicap, le bien-être au travail et la gestion du stress. Un sujet est en train d'émerger : la protection de **la santé mentale dans l'entreprise**.

Les formations des dirigeants de la communication en santé restent assez classiques et englobent pour la plupart business et science : master en management des entreprises et des administrations, doctorat en pharmacie complété par un master en affaires publiques ou par un troisième cycle Essec, Centre de formation des journalistes ou droit complétés par Sciences Po, Ecole de commerce et DESS de marketing pharmaceutique...

Il apparaît qu'au sein des organisations interrogées, la composition du service de communication semble parfois le simple reflet de l'importance et de la connaissance du comité de direction sur cette expertise.

La part de budget consacrée à la rémunération d'une équipe complète peut être faible. Dans ce cas, la Directrice ou le Directeur de la Communication est seul(e) ou accompagné(e) d'un stagiaire, et se retrouve souvent



submergé(e) face à l'organisation et à ses multiples demandes internes et externes. A contrario, certaines entreprises ont développé ce service et les équipes sont composées de responsables communication seniors et juniors, internes et externes, en charge des relations patients, en charge de la RSE, en charge des spécialités et des pathologies traitées.

Les lignes hiérarchiques et de reporting sont assez **schizophréniques** dans les grandes industries : la Direction de la Communication reporte aussi bien à la Direction française (Corporate et/ou Générale), qu'au Global (maison mère) et parfois aussi à l'Europe. Trois interlocuteurs hiérarchiques qui ne sont pas toujours en phase, notamment à cause des spécificités et contraintes réglementaires locales. **La Direction de la Communication se doit d'élaborer une stratégie pour faire passer ses idées, ses messages et faire évoluer l'entreprise.** Parfois un travail de titan pour certaines équipes sous-staffées.

De plus en plus, la Direction de la Communication et ses actions viennent également en soutien du marketing. La part d'achat d'espace et de partenariat publicitaire avec tout type de media dont les réseaux sociaux étant de plus en plus importante et très efficace pour communiquer avec le plus grand nombre. Les media classiques perdent leur part de voix au profit d'outils hybrides entre pub et RP (partenariats, visibilité contre audience).

Dans notre vision **des missions indispensables de la communication**, il y a bien sûr celle, souvent oubliée et originelle, **de mettre en relation les acteurs d'un écosystème complexe** : grand public, patients et associations, sociétés savantes et experts, syndicats professionnels, institutions, autorités de santé, industriels du médicament et des dispositifs médicaux, spécialistes de la data en santé.

A chaque étape de ce processus, les objectifs de communication doivent absolument être rappelés ou tout simplement définis car là aussi souvent oubliés dans la chaîne de transmission des informations des entreprises, les outils et les programmes de communication en santé étant parfois dépourvus de sens.

Ce biais n'est pas le fait des directions de la communication - représentées par des expertises variées et professionnelles - mais l'existence **d'un fossé parfois abyssal**, entre les différents départements. Qui mieux que la communication peut aider à renforcer le lien avec les interlocuteurs clés de l'entreprise et surtout dans la façon de les aborder ? La plupart des réponses de notre enquête pointent du doigt **la nécessité de mieux**

comprendre le métier et l'expertise des équipes de communication et de savoir les utiliser à bon escient.

« Objectif », « cibles » et « cibles relais », « message clé », « stratégie » sont les bons ingrédients de la recette pour communiquer avec efficacité. Aujourd'hui il faut refuser catégoriquement les « injonctions pour organiser une conférence de presse » (outil d'un passé définitivement révolu) et la « digitalisation à tout va » de tous les programmes de RP.

Pourquoi mieux comprendre nos métiers de communicants ? Pour anticiper des crises évitables. Pour gagner du temps, notamment avec certains media. Pour communiquer avec des patients aujourd'hui experts et informés. Le simple droit à l'indignation ne leur suffisant plus. Pour améliorer la qualité des échanges avec les autorités de santé et avec les experts médicaux et scientifiques en construisant **une stratégie de communication éthique et transparente et surtout pérenne pour l'entreprise.**

La fonction communication comme seul gardien de la réputation de l'entreprise ne convient plus, c'est une stratégie défensive et peu efficace. La communication devrait également à l'avenir pouvoir servir les sujets sociétaux de l'entreprise de façon plus concrète.

De nos interviews, nous avons retenu quelques mots clés sur la fonction de direction de la communication : Ouverture d'esprit – Curiosité – Fenêtre ouverte sur le monde extérieur – Chaînon manquant – Cohérence.

Geneviève Cliquet et Florence van Steenbrughe, consultantes en Communication Santé et membres des Health Angels

*Article validé par les Health Angels
www.healthangels.expert*

