

# Analyse de la situation de communication chez Hospithera et ébauche de plan de communication pour la Division Critical Care



Mon nom est Valérie Fabris et j'ai travaillé entre octobre 2005 et janvier 2008 pour une société spécialisée dans la distribution de dispositifs médicaux aux hôpitaux baptisée Hospithera. Fondée en 1962, l'entreprise était à l'origine une entreprise gérée en bon père de famille par le fondateur. Au fil des années, la société s'est agrandie et a accepté de représenter des fournisseurs venus de tous horizons. Hospithera était une société renommée du secteur hospitalier mais personne ne connaissait l'assortiment proposé avec précision tant les produits étaient nombreux et la structure presque inexistante.

Consciente de la nécessité de créer une communication plus structurée et une image plus cohérente vis-à-vis des clients, la nouvelle direction a décidé d'ouvrir un département marketing communication intégré et transversal en 2004.

Concrètement, **l'organisation de la communication a apporté de nombreux bienfaits**. Grâce à la création des guidelines et du corporate branding puis de la publicité générale, Hospithera diffuse une image plus cohérente et unifiée vers l'extérieur dans l'ensemble des communications. La société est donc plus facilement identifiable et a renforcé sa visibilité sur le marché. De nombreuses actions ont été menées à différents niveaux comme la création de brochures, leave behinds, l'organisation d'événements, le lancement du site internet, la systématisation de la communication interne...

Cependant, malgré tout le travail effectué et les améliorations évidentes, **je constate de nombreuses lacunes** :

- les actions sont ponctuelles
- les demandes sont trop nombreuses pour être gérées efficacement et les critères de priorité sont mal définis
- l'analyse préalable à chaque action est souvent superficielle
- le budget est alloué par projet de façon aléatoire
- le suivi et l'analyse des actions ne sont pas assez approfondis

Ces frustrations sont apparemment souvent rencontrées dans le domaine de la communication comme l'affirme Fraser P. Seitel<sup>1</sup> : « En fait, une des critiques les plus fréquentes adressées à la communication est qu'elle s'apparente trop à une série de coups ponctuels, impossible à planifier et difficile à mesurer. Très clairement, la planification doit être totalement réévaluée. Avec une planification adaptée, les professionnels de la communication pourront réellement défendre et rendre compte de leurs actions ». C'est dans cette optique que j'ai choisi de consacrer cette monographie au plan de communication d'une des Divisions de cette société à savoir la Division Critical Care.

<sup>1</sup> cité dans LIBAERT Th., Le Plan de communication, Dunod, Paris, 2008, p.14.

Je retiendrais qu'une analyse préalable globale de la situation (SWOT) est indispensable pour asseoir les bases d'un plan efficace. Nous devons examiner la concurrence et tenir compte des développements, contraintes du marché dans lequel nous évoluons en toutes circonstances. Il faut aussi pouvoir anticiper les changements à venir susceptibles d'avoir un impact pour nous ('veille du marché').

Dans le cadre du Critical Care, je retiendrais les points suivants :

<p><b>STRENGTHS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- équipe commerciale au complet (12 Account Managers) pour une couverture optimale du marché</li> <li>- assortiment complémentaire au sein des départements : possibilité d'offrir des packages</li> <li>- présence de marques reconnues dans le portfolio : Ansell, Kimberly Clark, Cardinal Health, Medisize, Zoll</li> <li>- élargissement de l'assortiment des fournisseurs existants <ul style="list-style-type: none"> <li>● Medisize : Zephyros</li> <li>● Ansell : nouveaux gants</li> </ul> </li> <li>- arrivée de nouveaux fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Care Essentials =&gt; Département Anesthésie</li> <li>● Mortara =&gt; Département Monitoring</li> </ul> </li> <li>- Soutien très développé donné par la plupart des fournisseurs : formations, outils de communication, supports techniques (Ansell, Purple Surgical)</li> <li>- Pour le monitoring : contrat d'exclusivité étendu avec Welch Allyn</li> <li>- Coopération franche et ouverte avec tous les fournisseurs</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de structuration et d'analyse au niveau des délégués (rapports hebdomadaires - - -)</li> <li>- profil généraliste et non-spécialiste =&gt; difficulté pour promouvoir des produits techniques plus complexes</li> <li>- absence de stratégie marketing/communication structurée</li> <li>- absence de CRM et d'outils stratégiques</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de nouvelles techniques : cathéter multiperforé dans le traitement de la douleur</li> <li>- focus croissant des hôpitaux sur la sécurité des patients et des professionnels de la santé et sur l'hygiène</li> <li>- prise de conscience croissante des problèmes d'allergie : demande croissante de gants synthétiques et non poudrés</li> <li>- nouvelles normes européennes au niveau de la protection</li> <li>- population vieillissante</li> <li>- développement du format DICOM</li> </ul>	<p><b>TREATHS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentation du prix des matières premières</li> <li>- multiplicité des concurrents sur 90 % des produits</li> <li>- centralisation des achats =&gt; difficulté de trouver le bon interlocuteur</li> <li>- diminution des interventions chirurgicales</li> <li>- réduction de la durée de séjour à l'hôpital et croissance de l'hôpital de jour</li> <li>- exigences toujours plus pointues : qualité, prix et service</li> </ul>

Concrètement, le plan de communication doit comporter :

- **Des objectifs** mesurables limités dans le temps sur une cible définie. **Les objectifs peuvent être d'ordre cognitif, affectif ou comportemental.** L'objectif comportemental implique que la cible ait déjà atteint le stade cognitif et affectif. **D'une façon générale, la communication globale du Critical Care vise à atteindre un but comportemental** chez les clients existants. Nous souhaitons que la cible marque une préférence pour nos produits et les achète. Concrètement, nous souhaitons augmenter notre chiffre d'affaires de 8 % en 2009, ce qui implique une augmentation des ventes dans la même proportion. Toutes les actions envisagées plus loin sous-tendent cet objectif global. (Veuillez noter que pour les prospects, l'objectif serait de se faire connaître, objectif cognitif, puis de se faire aimer, objectif affectif). Pour pouvoir chiffrer concrètement ses objectifs, j'aurais besoin de mener des études de notoriété précise auprès de la cible dont je ne dispose malheureusement pas à l'heure actuelle.

- **Une cible** : La cible correspond au groupe de destinataires que l'on souhaite toucher par la communication. Le cœur de cible est constitué des personnes à atteindre en priorité, le « noyau dur » à viser en plein cœur en quelque sorte<sup>2</sup>. Dans notre environnement B2B spécifique, la cible du Critical Care ne se définit pas grâce à des caractéristiques sociodémographiques, psychologiques ou comportementales mais plutôt au travers de la fonction exercée au sein de l'hôpital et de l'influence de l'individu dans les décisions d'achats.

- **Un message** : attractif, cohérent et attribuable à répéter pour éviter tout malentendu.

Par exemple, au niveau du Critical Care, nous pourrions nous focaliser sur les packages de produits. Je pense qu'il serait utile de promouvoir certaines gammes en même temps autour d'un concept fédérateur. Le fait d'associer plusieurs gammes autour d'un concept créera un lien plus fort dans l'esprit de la cible et augmentera la mémorisation des informations plutôt que d'évoquer chaque gamme séparément. Ces concepts fédérateurs seraient utilisés à chaque fois que l'on se réfère à ces produits : mailing, newsletter, site internet, event, publicité... Ainsi, le concept protection/sécurité est omniprésent au quotidien dans les institutions hospitalières de plus en plus préoccupées par les risques de contamination tant au niveau respiratoire que sanguin.

- **Les moyens à privilégier** :

- Les salons professionnels
- La presse spécialisée
- Le marketing direct
- Internet et l'e-mailing
- Les catalogues et plaquettes d'entreprise
- Les actions promotionnelles
- Les relations publiques

- **Le budget** : Pour chaque action, un budget doit être défini. Je privilégierai la méthode fondée sur les tâches/objectifs à atteindre car elle me semble plus pertinente. Dans ce cas-ci, le budget se fixe en fonction de l'objectif de communication et la situation commerciale. Ce type de méthode spécifie le rôle exact du plan de communication dans le cadre du plan marketing et les résultats escomptés de ce plan de communication. Il faut alors :

- Définir l'objectif marketing à atteindre (ventes, bénéfices, parts de marché)
- Définir les moyens/outils à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif et préciser leur poids respectif
- Définir le résultat escompté de façon quantifiable et mesurable
- Définir un budget précis

---

<sup>2</sup> VANDERCAMMEN M., et al., Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider, agir, De Boeck Université, Bruxelles, 2002, p. 445

- **Le timing** : permet de ne pas oublier d'action et rappelle à tous les intervenants leur rôle précis. Pour rendre un plan de communication efficace, il est indispensable de préparer un planning précis des actions à mener. Ce besoin se fait d'autant plus sentir que les groupes cibles sont nombreux et les projets se multiplient.

- **L'évaluation** : une fois l'action lancée, il est impératif de mesurer la boucle de feed-back et d'analyser les résultats obtenus en les comparant aux objectifs quantifiables prédéfinis. Toute action doit pouvoir démontrer sa rentabilité.

**Je retiendrai aussi qu'une action isolée n'entraînera aucune conséquence et que les moyens doivent s'associer pour obtenir un effet amplificateur.** De même, toute action restera lettre morte si elle n'est pas soutenue en interne et suivie par les commerciaux sur le terrain. Sans leur appui, les efforts du marketing resteront vains. Je pense donc que **les commerciaux doivent être impliqués dès le départ dans la conception du plan** pour donner leur avis, répercuter les défis du marché et se sentir concernés par le plan. Le département communication ne peut s'isoler dans sa tour d'ivoire. De plus, les réunions de suivi doivent être organisées pendant l'année pour rectifier les erreurs et suivre l'évolution des actions. Je terminerai par ces quelques phrases de Thierry Libaert<sup>3</sup> que j'aimerais garder à l'esprit et qui démontrent que la route à parcourir reste longue même si j'ai l'impression qu'Hospithera a déjà accompli de nombreux progrès:

- « Le plan de communication doit être:
- ... Mathématiquement mesurable
  - ... Financièrement budgétable
  - ... Socialement responsable
  - ... Managérialement acceptable
  - ... Administrativement faisable
  - ... Opérationnellement atteignable
  - ... Concurrentiellement distinguable
  - ... Conceptuellement explicable
  - ... Stratégiquement durable
  - ... Tactiquement modulable »

---

<sup>3</sup> LIBAERT Th., Le Plan de communication, Dunod, Paris, 2008, p.169