

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Impact du capital intellectuel de l'entreprise  
sur le capital de marque application du concept de cocréation de valeur au cas du  
secteur pharmaceutique

Renée Lavergne

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Paul Prévost	Président du jury
François Coderre	Directeur de recherche
Pierre Balloffet	Évaluateur externe
Camille Carrier	Autre membre du jury
Mario Deschamps	Représentant du milieu

## SOMMAIRE

L'industrie pharmaceutique traverse actuellement une période où ses habitudes de commercialisation sont remises en cause. Les raisons : l'échéance massive et irréversible des brevets protégeant des molécules importantes dont sont issues les thérapies médicamenteuses contemporaines, la hausse soutenue de la demande en médicaments ainsi que l'entrée, dans l'arène, d'un nombre croissant d'entreprises spécialisées dans la commercialisation de médicaments génériques. L'objet de la présente thèse est de contribuer au développement d'un nouveau mode de commercialisation dans l'industrie pharmaceutique.

À l'instar de ce qui précède, en effet, les entreprises pharmaceutiques de produits génériques sont en panne de marque. À notre avis, une nouvelle façon d'aborder la commercialisation des médicaments nous est offerte par la logique dominante du service et, grâce à elle, par la création de valeur simultanée pour l'entreprise et son client ou la cocréation de valeur. Adhérer à ce nouveau mode de commercialisation requiert, toutefois, selon nos résultats de recherche, d'adopter une nouvelle philosophie de gestion : l'autopoïétisme. Cependant, bien que l'humain soit au cœur de la relation commerciale où s'effectue le transfert bilatéral de connaissances, le capital structurel de l'entreprise doit favoriser la disponibilité de l'information. De plus, cette approche nécessite que tout le processus de commercialisation de l'entreprise transite vers une nouvelle façon d'interagir avec son client.

Nous avons commencé cette thèse par l'exposé de la problématique du secteur pharmaceutique. À notre avis, cet exposé met en évidence l'importance et la complexité de la problématique actuelle qui justifie pleinement une thèse comme la nôtre. Grâce à notre thèse, nous désirons évaluer la pertinence de la nouvelle logique du service. Au cours de notre recherche, cette logique est mise en branle par le sous-

processus Service à la clientèle d'une entreprise pharmaceutique de produits génériques lors de l'échange commercial avec les clients et durant lequel le service en lui-même devient hyperonymique au produit (Lusch et Vargo, 2006), c'est-à-dire, selon nous, englobé dans celui-ci

Notre recherche met en lumière le mode de fonctionnement de cette logique dans un milieu réel d'affaires. Nous démontrons qu'elle permet d'engendrer une influence favorable du capital intellectuel de l'entreprise de médicaments génériques sur la qualité perçue par les clients. Incidemment, nous pouvons déclarer que le capital intellectuel de l'entreprise de médicaments génériques peut avoir un impact sur son capital de marque, suite au recours à la logique dominante du service. Cependant, notre étude constituée de cinq cycles de collecte de données échelonnés sur près d'un an, fait émerger les conditions préalables à l'impact du capital intellectuel sur le capital de marque. En effet, nous avons aussi compris que la logique dominante du service, pour générer un avantage concurrentiel durable, doit être accompagnée de l'adoption d'une philosophie autopoïétique de gestion au niveau du processus de gestion clients puisque toute philosophie de gestion, comme le suggère la théorie, doit être cohérente au sein d'un processus (Kaplan et Norton, 2006). Notamment, les sous-processus Service à la clientèle et Service des ventes qui sont intégrés dans le processus de gestion clients, doivent transiter simultanément vers la logique dominante du service et vers la philosophie autopoïétique de gestion qui lui est afférente. De plus, l'implantation d'une nouvelle philosophie de gestion quelle qu'elle soit, requiert du temps car elle implique une modification de la culture organisationnelle (Collerette *et al.*, 1997). Conséquemment, tous les individus touchés par cette transition culturelle doivent être accompagnés.

De notre recherche, il ressort que l'adhésion à la logique dominante du service nécessite de consentir des énergies particulières aux niveaux financier et humain. Dans le cas du présent problème de l'industrie pharmaceutique, notre étude

révèle que les investissements à consentir visent le capital structurel (Kaplan et Norton, 2006) et le capital social de l'entreprise de médicaments génériques (Sveiby, 2001) Ces investissements ont pour objet d'accroître la performance de la plateforme technologique de l'entreprise et de ses réseaux d'échanges interindividuels ainsi que de mettre au point des outils d'accompagnement dont une structure de formation continue pour les employes travaillant au sein du processus de gestion clients

La logique dominante du service étant un cadre de référence plutôt qu'une théorie, selon ses auteurs Vargo et Lusch (2004), elle dicte l'adoption d'une approche qualitative de recherche Également, puisque l'introduction d'une nouvelle philosophie de gestion oblige l'implication des acteurs touchés, c'est-à-dire les employés de l'entreprise et ses clients, nous recourons à la méthode de recherche-action

Quant au potentiel de transférabilité des résultats découlant de notre recherche-action qualitative, il repose sur plusieurs facteurs a) la profondeur théorique de notre modèle a priori, b) le recours à trois chercheurs partageant et mettant à contribution leurs différentes perceptions, c) la pertinence pratique de notre étude, d) le recours à une proposition principale et à une proposition rivale ainsi que e) le recours à des informants-clés, f) la conception d'un modèle théorique a posteriori, g) la conduite de cinq cycles de collecte de données, h) la réalisation d'un processus itératif de collecte s'étalant sur une période de 11 mois, i) l'utilisation d'outils variés de collecte et j) la mise à contribution d'un échantillon théorique représentant l'ensemble des parties prenantes En conséquence, les précautions que nous avons prises assurent la validité de nos résultats Les mécanismes mis en place assurent aussi la transférabilité des connaissances acquises et ce, directement, à d'autres entreprises de médicaments ainsi que, indirectement, à des entreprises dont les produits, en eux-mêmes, n'offrent pas le potentiel de différenciation nécessaire à leur pérennité

Selon nous, cette thèse contribue de diverses façons à l'avancement de la connaissance. Notamment, en jumelant les littératures spécialisées en gestion et marketing, pour mettre en place un système organisationnel de valeur globale, ensuite, en recourant à une approche qualitative pour favoriser l'émergence d'une nouvelle théorie permettant à une entreprise de se démarquer même quand ses produits ne lui permettent pas de le faire.

Mots-clés relation, capital de marque, capital intellectuel, service, pharmaceutique

# **IMPACT OF A FIRM'S INTELLECTUAL CAPITAL ON ITS BRAND CAPITAL. APPLICATION OF VALUE CO-CREATION TO THE PHARMACEUTICAL SECTOR**

## **ABSTRACT**

The pharmaceutical industry is presently witnessing a massive expiration of patents on important therapeutic molecules and the market entry of an increasing number of generic drug manufacturers. The development of a new marketing strategy has become a priority as a result, given that generic drug manufacturers have no brand capital. The new marketing approach of service-dominant logic may be appropriate in this context and leads to value co-creation for the firm and its customer. Our study reveals, however, that adherence to this type of marketing strategy requires the adoption of a new autopoietic management philosophy, where the human being is at the heart of the business relationship in which the bilateral transfer of knowledge occurs.

Our study assesses the appropriateness of the new service-dominant logic established by the customer service sub-process in a generic pharmaceutical company. Our research explains the manner in which this logic operates in an actual business setting and demonstrates that intellectual capital generates a positive impact on the quality perceived by customers. We affirm that the intellectual capital of the generic pharmaceutical firm can influence its brand capital following the implementation of a service-dominant logic. Our study further reveals the conditions that must be present for intellectual capital to have an impact on brand capital. In order for the service-dominant logic to generate a sustainable competitive advantage, it must coincide with the adoption of an autopoietic management philosophy at the level of the customer management process, given that all management philosophies within a process must be consistent (Kaplan and Norton, 2006). In particular, the customer service and sales department sub-processes that are integrated within the customer management process must move toward the service-dominant logic and associated autopoietic management philosophy.

simultaneously In addition, the implementation of a new management philosophy requires time because it involves a change in the organizational culture (Collerette et al , 1997) All individuals affected by this cultural transition must be accompanied along the way

Keywords relationship, brand capital, intellectual capital, service, pharmaceutical