

Chapitre 2

Le cercle vertueux responsabilité-opportunité

Les nouvelles obligations induites par la poussée extrêmement rapide du désir de santé génèrent une réflexion sur la nouvelle responsabilité de l'entreprise, elle-même générant de nouvelles opportunités qui obligent l'entreprise à opérer des changements. Ces deux dynamiques, loin de s'affronter, se complètent et s'additionnent pour former un cercle vertueux auto-enrichissant. Plus de santé, plus d'offres santé, donc plus d'exigences et de preuves santé. Au final, un bénéfice pour le consommateur et un succès pour l'entreprise. Ce cercle vertueux est celui du changement, celui du progrès. Il nécessite de répondre à trois défis. Quelle est ma vision de l'entreprise et de ma stratégie, et comment la santé s'intègre-t-elle dans cette vision ? Comment faire adhérer mes publics internes et externes à cette vision ? Comment faire évoluer mon management, voire mon organisation, pour tenir compte de cette nouvelle donne ?

Le fait de s'engager sur la voie de la santé/bien-être conduit les entreprises concernées à œuvrer durablement pour un progrès partagé. La démarche qualité/sécurité/environnement de Danone en fournit une belle illustration. Il s'agit d'un partenariat à long terme (transmis quelquefois au travers de plusieurs générations). De son côté, Danone s'engage à collecter son lait directement auprès de 5 000 fermes sélectionnées. De l'autre, l'exploitant agricole s'engage à améliorer sa production, la qualité de son produit, et sa traçabilité. Ce programme QSE est fondé sur le respect de nombreux critères. Politique qualité de prévention, amélioration de l'hygiène, gestion d'éventuels problèmes sanitaires, santé des animaux contrôlée, respect de l'environnement, recyclage des déchets... Tout le monde bénéficie de ce partenariat : le producteur qui voit ses débouchés assurés en même temps qu'une amélioration de ses pratiques et de sa rentabilité, Danone qui peut

augmenter régulièrement la qualité de ses produits, et enfin les consommateurs, dont la santé bénéficie de cette sécurité d'approvisionnement et de qualité produit. Et là, difficile de revenir en arrière. Le cercle vertueux qualité/progress/santé est irréversible.

L'avis de l'expert : Simone Prigent, responsable nutrition Nestlé France

Quelle est la stratégie de Nestlé concernant la santé ?

Nestlé a la volonté d'évoluer d'une entreprise alimentaire vers une entreprise de nutrition/santé/bien-être. Pour y arriver, l'entreprise a développé des « actes forts », comme le renforcement de la nutrition infantile, la nutrition clinique, la nutrition performance (les produits pour sportifs)... Que ce soit par le développement de produits dans chacune de ces catégories, ou par des opérations de croissance externe. À côté de cela, une cellule appelée unité *corporate wellness* a été créée : son objectif est d'accélérer l'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits de consommation courante et le développement de produits adaptés aux populations ayant des besoins spécifiques telles que les personnes âgées, notre idée étant de pousser très loin la réflexion « plaisir et nutrition ».

Comment cette stratégie se matérialise-t-elle ?

Elle s'appuie sur quatre piliers : les hommes, les produits, la communication, et la science.

- Concernant les hommes, l'objectif est de faire de chaque salarié de Nestlé un ambassadeur de notre démarche Nutrition Santé Bien-être. Par la formation, et par la mise en œuvre du programme interne « bien-être », destiné à l'intégralité de nos 12 000 salariés.
- En ce qui concerne les produits, nous avons chez Nestlé une méthodologie très originale appelée 60/40+. Il s'agit d'évaluer nos produits et nos recettes et celles de nos concurrents selon le double filtre du goût et de la nutrition. Nous nous donnons comme objectif qu'au moins 60 % des consommateurs préfèrent le produit Nestlé en termes de goût et que la qualité nutritionnelle réponde aux recommandations de santé publique.
- Concernant la communication, l'objectif est d'être totalement transparent sur la composition nutritionnelle et de faciliter la compréhension de l'information pour le consommateur au travers d'un modèle unique sur tous nos produits.

Toutes ces démarches s'appuient sur un investissement recherche très important, donc sur la mobilisation de nos 17 centres de R&D dans le monde.

.../...

.../...

Quelles sont les raisons qui vous ont amené à un tel infléchissement stratégique ?

Les études nous montrent que le consommateur est de plus en plus conscient de l'importance de l'alimentation sur sa santé. C'est pour cela que l'industrie alimentaire doit évoluer, être en pointe dans la nutrition et contribuer ainsi à l'amélioration générale de la santé des consommateurs.

Ces actions se mènent-elles en partenariat ?

Nous menons effectivement de nombreux programmes en partenariat avec des centres de recherche publics dans différents pays du monde. D'autre part, un conseil scientifique, constitué des meilleurs experts internationaux, conseille les dirigeants de Nestlé sur les grandes orientations nutrition.

Quels sont les impacts de ces actions ?

C'est encore difficile à mesurer, en dehors de l'appréciation de la communauté scientifique ou de l'accueil des étudiants. Mais il est clair que notre démarche santé va progressivement générer de plus en plus d'atouts par rapport à l'ensemble de nos concurrents. Grâce en effet à un portefeuille de produits très large, et à l'effort que nous réalisons sur l'ensemble de ces produits, la marque Nestlé sera de plus en plus associée à la santé et à la valeur ajoutée nutritionnelle. En outre, notre programme 60/40+, qui nous permet de ne jamais dissocier plaisir et santé, renforce de façon structurelle la légitimité de notre marque auprès du consommateur.

L'entreprise se dote d'une vision santé et d'une attitude santé

Prenons quelques exemples.

- Une entreprise d'Île-de-France qui possède, entretient et gère des immeubles de bureaux est alertée par la montée de contraintes administratives qu'elle juge diverses et peu lisibles. Amiante, plomb, isolation sonore, maîtrise de l'énergie... Les animateurs de l'entreprise se réunissent et décident de positiver la situation. Le travail déjà entrepris sur l'isolation phonique, bénéfique pour le bien-être des salariés, l'élimination du plomb, de l'amiante, la suppression des moquettes potentiellement allergisantes, le choix d'un chauffage économe en énergie et peu agressif, tout cela concourt au bien-être et à la santé des personnes. L'entreprise se met au travail sur ces

thèmes, constate la sensibilité des cibles, teste un concept auprès de journalistes spécialisés dans l'immobilier d'entreprise et, munie de ces informations, anticipe tous les bénéfices qu'elle pourrait tirer d'une telle démarche santé : un moyen de débanaliser un immeuble de bureau, un levier pour fidéliser les entreprises signataires de baux. Elle découvre en outre que l'inspection du travail, les CHSCT, les médecins du travail, les syndicats voient d'un bon œil cette initiative pour peu qu'elle soit sincère, durable et réelle. L'opération est lancée et un programme d'engagement santé est proposé, étudié, discuté, finalisé.

- Un fabricant de matériel de levage se trouve dans une situation similaire, et ce sont cette fois les exigences de sécurité qui vont jouer le rôle de déclencheur. Positivant lui aussi les contraintes, le chef d'entreprise commence à poser les bases d'une réflexion globale. Dans un tel marché banalisé, où la concurrence de produits à bas prix venant de l'Est est importante, un facteur de différenciation serait le bienvenu. Il va faire travailler cadres et employés sur le cahier des charges suivant : répondre aux attentes de santé et de sécurité des clients, des utilisateurs, des riverains, sans pour autant générer de nouveaux coûts. L'entreprise découvre que plusieurs initiatives ont déjà été prises dans ce sens, que plusieurs projets complémentaires peuvent être réalisés, et que le personnel, mieux formé, plus motivé et plus compétent que celui des concurrents, peut se mobiliser pour mettre en place les ajouts santé-sécurité nécessaires. Ergonomie, formation, assistance en ligne, audit santé sécurité, témoins et cadrans mieux placés, consignes plus lisibles... Tout prend sa place. Ainsi, la marque va trouver dans la santé-sécurité des arguments, des justificatifs de qualité, et des points de différenciation.
- Les producteurs de boissons alcoolisées sont confrontés au problème des limitations et des contraintes de consommation. Ils parent ou esquivent les coups, dans une attitude défensive. Une analyse approfondie leur montrera l'irrésistible ascension du courant de désir de santé. Surfant sur cette vague de fond, il s'agira donc d'assumer leurs responsabilités face au consommateur et à la société. Apprendre à consommer mieux, raisonnablement, avoir une attitude responsable. Passer d'une consommation compulsive et quantitative à une dégustation raisonnée et qualitative. Devenir des alliés santé du consommateur, investis dans le travail d'éducation et de formation nécessaires.

Que s'est-il passé dans ces trois exemples ? Qu'ont-ils en commun ? D'abord, la faculté qu'ont certaines personnes et certains groupes

humains à se remettre en question, à voir les choses sous un angle nouveau. Le management, c'est souvent l'art d'analyser les contraintes de l'environnement et d'en tirer une synthèse non pas passive, réactive ou négative, mais active, constructive et volontariste. Ensuite, c'est la qualité des hommes qui fait la différence. Sens de l'intérêt général, altruisme, générosité vont souvent aussi dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. « *Ce qui est bon pour la santé des hommes est bon pour la santé de l'entreprise* », dira un participant d'un groupe de travail. Participation ensuite. Une stratégie santé ne peut pas se faire en catimini, mais nécessite au contraire une large participation des salariés et partenaires.

L'entreprise doit donc avoir une vision et se donner une mission. Que peut-elle faire pour répondre à l'exigence santé ? Que veut-elle faire ? Les réponses sont liées à la nature et à l'intensité du lien avec le client et avec le salarié ; elles dépendent du coût, de la difficulté, de l'importance des chantiers de changement à mettre en œuvre pour répondre de façon adéquate aux attentes. Doit-elle considérer la santé comme un enjeu stratégique central et donc chercher autour de la santé un concept fédérateur et différenciant ? Ou bien est-ce un ingrédient parmi d'autres, à développer certes, mais tout autant que la qualité des produits ou le respect de l'environnement ?

Dans tous les cas, la vision doit satisfaire à quatre critères. Elle doit être légitime, crédible, sincère et source de progrès.

La légitimité ne dépend pas du secteur. Toute entreprise est, *a priori*, légitime pour agir, même (et peut être surtout), si elle produit des pesticides, des avions, du pétrole. Tout tient à la cohérence. Cohérence entre les actions et le discours, entre l'interne et l'externe, entre le marketing et la production, entre la culture d'entreprise et la culture du consommateur. Et le cap santé est à tenir dans la durée. Pas question de s'engager sur cet axe si on l'abandonne au premier vent contraire. L'expérience montre que les consommateurs-citoyens sont sensibles à l'effort de cohérence. Ils seront toujours positifs devant un discours d'entreprise du type : *Oui, on n'est pas encore parfaits, mais on travaille pour s'améliorer.*

La crédibilité est la capacité à mener de front le Faire et le Dire. Beaucoup d'entreprises malheureusement disent mais ne font pas, et certaines font mais ne disent pas ! De plus, le Faire doit être en phase avec les attentes, et le Dire respecter quelques principes que nous étudierons plus loin.

Quant à la sincérité, rien de pire que la « santé marketing » ! Celle qui sent le maquillage, le *window dressing*, la mise en scène publicitaire.

Ni le personnel, ni le consommateur ne sont dupes. Et là, le remède est pire que le mal.

Dernier critère, être source de progrès. Faire avancer les choses, apporter un service, contribuer à modifier un comportement, résoudre un problème, le résultat réel conditionne beaucoup la réussite de la stratégie. Sur ce registre, l'entreprise ne doit pas avoir peur de rechercher une validation externe et de l'assumer. Un comité scientifique, un groupe de personnalités, un baromètre objectif confié à une société extérieure, permettent tout à la fois de fonder l'action sur du solide, de souder l'interne, de rassurer les leaders d'opinion et de faciliter la communication.

Le cas de Candia

Le cas de Candia illustre bien la cohérence qu'il peut y avoir entre les quatre critères. Voilà une marque qui aurait pu se contenter d'être du lait, symbole de santé, et d'aliment de la vie. Or Candia a su innover, segmenter, et animer ce marché qu'on aurait pu croire banalisé. Ainsi, tout en respectant son territoire santé, Candia a su profiter de sa légitimité de spécialiste du lait, pour proposer au consommateur des produits crédibles, comme Viva, garanti en vitamines, Silhouette, Mais aussi Candia Croissance, un lait supplémenté en fer... Des produits innovants, pour que chacun puisse trouver le lait qu'il lui faut, le lait qu'il aura plaisir à consommer. Une offre légitime, crédible et source de progrès, car il permet à chacun de faire le plein de calcium. D'autre part un comité scientifique, composé de personnalités renommées et indépendantes, éclaire la marque sur les grandes avancées en matière de nutrition. Une politique cohérente, reconnue, qui a su porter ses fruits dans la durée.

Adhésion interne et fierté d'appartenance

Notre société a besoin de beaux défis. La santé et le bien-être constituent une source de fierté dans l'entreprise. En voici une illustration.

Équiper les collaborateurs des bons arguments face aux discours critiques au quotidien, leur rendre leur fierté de vendre leurs produits, voilà, les résultats d'une opération appelée « *nutriway-fit for the future academy* » mise en place chez Coca-Cola, en France, puis en Europe. Si plus de 90 % des participants, à l'issue de cette formation, se sentent plus à l'aise pour répondre à des questions sur la nutrition, les produits,

les ingrédients et les engagements de Coca-Cola, c'est qu'elle répondait à des attentes très fortes.

Il s'agit de bâtir et de mettre en place un plan de formation à la nutrition qui permette à tous les collaborateurs d'informer leur entourage, personnel et professionnel, sur les produits Coca-Cola sur le plan de la nutrition. L'objectif est également de donner aux commerciaux les bons arguments, concis, clairs et accessibles, pour mieux « défendre » les produits et les engagements de Coca-Cola. Et cela dans un contexte plutôt difficile, où chaque jour paraissent dans la presse des articles pointant du doigt les boissons sucrées. Faire des collaborateurs Coca-Cola des ambassadeurs avertis sur les problématiques de la prévention de l'obésité, concentrer les messages sur les produits de la gamme les plus critiqués, se baser sur des arguments factuels, et positionner cette démarche au niveau le plus élevé de l'entreprise, n'étaient pas une mince affaire. Les engagements, d'abord conçus en interne, furent présentés et argumentés auprès de tout le personnel.

« Nous nous engageons à proposer un large choix de boissons qui répondent à vos attentes et vos besoins »

« Nous nous engageons à faire la promotion de l'activité physique »

« Nous nous engageons à vous aider à faire des choix éclairés en matière de nutrition, avec davantage d'informations sur nos produits »

« Nous nous engageons à pratiquer un marketing responsable, notamment dans nos communications publicitaires »

Il est clair qu'il est plus confortable et plus valorisant de travailler dans un Groupe qui s'engage officiellement devant l'opinion, qui veut être utile et jouer un rôle positif aux côtés des pouvoirs publics.

L'adhésion de tous est donc une des clefs de la réussite des stratégies santé des entreprises. Elle peut être fondée sur des engagements, comme dans cet exemple, mais aussi sur l'exemplarité. Coaching santé pour apprendre aux salariés à mieux se nourrir, salle de gym réservée au personnel, opérations destinées aux familles : le personnel adhère à la fois à des valeurs morales et à des actions concrètes, en tant que salarié, citoyen, père ou mère de famille...

Dans les années 90, les entreprises recherchaient l'adhésion interne au travers d'opérations autour du développement durable, de l'environnement ou de l'écologie. Outre le fait que certaines sentaient un peu la langue de bois, ou la méthode Coué, il faut bien reconnaître que ce

thème est moins mobilisateur que celui de la santé. Il touche le citoyen et non le consommateur, le groupe plus que l'individu. Le thème de la santé, lui, fonctionne sur l'ensemble de ces registres. Individu et groupe, consommateur et citoyen, personne et famille, demain... et aujourd'hui ! Et de la même façon que le thème du développement durable est passé progressivement de la responsabilité des États à celle des entreprises, un phénomène similaire se produit aujourd'hui sur le thème de la santé.

L'adhésion auprès des experts est aussi importante que l'adhésion interne. La santé est un domaine qui est fondé sur des sciences. Médecine, biologie, agronomie, sciences humaines, sciences du comportement, nutrition apportent aux entreprises un regard, une vision, une expertise, un dialogue, une confrontation quelquefois extrêmement utiles. Associer des experts indépendants, objectifs, extérieurs est donc une nécessité. Au nom de la société civile et au nom de la communauté scientifique, ceux-ci participent, jugent, encouragent ou au contraire sanctionnent l'entreprise. La qualité de ce dialogue est évidemment source de progrès pour la société, mais aussi pour l'entreprise. Là encore, ce n'est pas le résultat seul qui compte, mais l'effort, la mise en tension, la progressivité, l'inscription de la démarche dans le long terme. La santé ne peut pas être seulement au service de la santé économique de l'entreprise : la nouvelle citoyenneté de l'entreprise passe par la santé.

Bien sûr, démarche de long terme et mise en tension impliquent conduite du changement. Car la stratégie santé n'est pas cosmétique. Elle demande de vraies évolutions, de l'authenticité, bien loin des « coups de com ». La progressivité et la durabilité sont de règle pour réussir.

Sans prétendre apporter des solutions toutes faites, on peut néanmoins proposer quelques axes de réflexion : l'implication du management, le groupe de pilotage santé, la démarche duale action/communication, le caractère unique de chaque chemin santé (« *healthing way* »), la formation santé, l'intégration de la société civile à l'intérieur même des entreprises, ainsi que l'évolution des process.

L'éthique santé est-elle rentable ?

L'entreprise a une part de responsabilité dans la santé de son personnel, de ses clients, et plus largement des citoyens des pays dans lesquels elle officie. Mais souvent, cette responsabilité entre en contra-

diction avec l'objectif commercial. Faire le produit qui plaît le plus, qui se vend le mieux, le distribuer le plus largement possible dans les meilleures conditions, etc., pourraient synthétiser sa ligne de conduite. C'est dire que la santé vient après. Cependant, il arrive fréquemment que des occurrences viennent modifier cette hiérarchie des valeurs. Accident, incident, crise produit, attaque d'une association, manque d'anticipation, relations limitées avec certains leaders d'opinion... Et patatras ! C'est la crise. L'entreprise se retrouve devant le tribunal de l'opinion publique et des médias, avec des conséquences humaines, financières et commerciales irréversibles. Pour anticiper ces éventuels problèmes, l'entreprise doit donc sortir de façon structurelle de sa focalisation commerciale et prendre une nouvelle position, que l'on pourrait appeler, *la responsabilité santé de l'entreprise*. De quoi s'agit-il ? Il s'agit de mettre l'entreprise de façon systématique, régulière et régulée en face des relais et leaders santé.

Le cas Actimel

Actimel, l'une des marques phare de Danone, choisit parmi les propositions de son agence de publicité le film *Bac à sable*. Sujet d'inquiétude pour la mère, le bac à sable constitue un excellent moyen de signifier que le produit apporte une protection contre les microbes sans évoquer la maladie. La thèse du film publicitaire est donc qu'Actimel protège les enfants des petits risques du quotidien. Mais il manque à l'argument publicitaire (destiné aux familles), le complément adressé aux leaders d'opinion et aux experts, pour qui tout cela n'est que du marketing sans science. Il s'ensuit une réaction négative, d'abord d'une association de consommateurs fortement mobilisée sur les problèmes d'hygiène des bacs à sable, puis des professionnels de santé. Que faire ? Tout d'abord, arrêter le spot considéré comme sur-prometteur, puis mener une démarche de légitimation auprès des leaders d'opinion sur la base des études scientifiques réalisées. Convaincus du bien fondé du produit, les dirigeants de Danone décident de lancer cette démarche de dialogue et de faire valider la promesse par l'Agence de Sécurité Sanitaire des Aliments (AFFSA) sur la base d'un dossier scientifique. L'AFSSA reconnaît que le produit peut affirmer qu'il participe à renforcer les défenses naturelles. Et là seulement, la communication publicitaire peut recommencer avec un cahier des charges plus exigeant : informer des effets réels du produit.

Cet exemple démontre bien les différents volets du système et les bénéfices associés. Les volets : l'entreprise dresse la liste des leaders et relais avec lesquels elle doit absolument communiquer, puis organiser des rencontres régulières. Non pas seulement pour faire passer des messages, mais aussi et surtout pour se mettre à l'écoute. Ces messages seront intégrés et transformés en actions de changement. Puis en cahier des charges de la communication. Plusieurs chantiers sont à mener : le fichier des leaders et relais, la stratégie du programme de rencontres avec ces leaders et relais, le mode d'écoute et les process de changement, c'est-à-dire comment intégrer positivement les remarques et suggestions, la rédaction du nouveau cahier des charges de la communication... Pour l'intérêt supérieur du consommateur. Les bénéfices associés à ces chantiers sont de plusieurs ordres : anticiper les crises et s'y préparer, s'adapter sans cesse à un environnement changeant, passer d'un rôle commercial à un rôle sociétal. Car la santé dans ses dimensions éthiques génère de nombreux bénéfices économiques.

Le marketing santé à l'épreuve de la sincérité

La santé n'est pas un domaine comme les autres. Ce n'est ni un pur « marché », ni un pur domaine social, mais un sujet unique dont l'homme est le sujet central. La santé nous touche, chacun d'entre nous, au plan personnel, familial, comme citoyen, parent, enfant, salarié, responsable, tous ces rôles étant interpénétrés. Comment agir seulement en tant que chef d'entreprise alors que des hommes et des femmes vont, soit bénéficier, soit souffrir de ma décision fondée seulement sur des critères économiques ? Comment ne pas penser aux conséquences sociales, humaines, psychologiques ? Le « fait santé » propulse le décideur sur un terrain multicritères où la projection personnelle va s'ajouter aux critères purement rationnels.

Le distributeur qui réfléchit à un nouvel étiquetage produit pour faciliter le repérage des composants alimentaires dans ses rayons ne le fait-il qu'en tant que distributeur responsable ? Ou bien aussi en qualité d'homme sensible à l'épidémie d'obésité ? La chaîne télévisée qui met en place de nouveaux programmes santé le fait-elle uniquement pour être dans l'air du temps ? Pour répondre aux attentes des publics ? Ou également pour contribuer à une meilleure prévention du téléspectateur ? Bien entendu, pour toutes ces raisons à la fois.

Lorsque Danone lance des yaourts très bon marché en faisant travailler des producteurs de lait et des distributeurs au Bangladesh, elle entre totalement dans le système du cercle vertueux responsa-

bilité/opportunité : progrès pour l'homme, bénéfice d'image, nouveau modèle économique. Le succès d'une telle démarche est intimement lié à sa sincérité. Il y a de fait une dimension particulière, unique dans la santé, on pourrait presque dire une dimension « sacrée », tant est sacré le désir de santé et d'intégrité dans nos sociétés. Pas de maquillage possible. Pas de tricherie. Pas de faux-semblants. Si effectivement il y a des opportunités énormes liées à l'émergence puis à l'explosion du désir de santé, cette donne économique porte intrinsèquement en elle une forte dose d'éthique.

Le consommateur n'est pas dupe et refuse tout habillage hypocrite. Il est extrêmement sensible à la dimension altruiste et désintéressée et sait parfaitement décoder les signes. Il n'y a donc pas de choix pour l'entreprise. Elle doit intégrer les préoccupations santé/bien-être des clients. Elle doit modifier son comportement. Elle doit faire la synthèse entre ses objectifs de développement et ses contraintes éthiques, ses valeurs business et ses valeurs morales. Il faut à ce propos éviter l'angélisme. L'entreprise n'a pas pour vocation de se consacrer entièrement à l'altruisme. Mais elle doit trouver un bénéfice, à en intégrer les valeurs dans son activité économique. Elle se situe donc bien dans un « ni-ni », ni pure économie, ni pure morale. L'entreprise a des consommateurs qui font sa richesse d'aujourd'hui et de demain. Elle doit les maintenir en bonne santé pour qu'ils continuent à consommer ses produits. Cynique ? Non, réaliste.

Les laboratoires pharmaceutiques

Le cas des laboratoires pharmaceutiques est à ce titre particulièrement éclairant. Nul doute que les laboratoires sont de grands acteurs de la lutte contre la maladie. Ils cherchent, ils trouvent, ils mettent sur le marché, ils étudient, ils informent les médecins... Mais certaines études d'opinion montrent trop souvent qu'ils apparaissent au grand public davantage comme de purs acteurs économiques que des acteurs complets de la santé. Malgré le potentiel d'image énorme qu'ils peuvent développer, avec les preuves irréfutables qu'ils sont en droit d'exhiber, ils réussissent le tour de force d'apparaître décalés du désir de santé ! Pourquoi ? Ils sous-estiment le caractère unique et sacré de la santé. Ils communiquent avec les relais que sont les médecins et les pouvoirs publics, et rarement avec le consommateur. Ils n'ont pas d'actions visiblement désintéressées. Ils ne parlent pas à l'homme mais au malade. Ils ne parlent pas aux malades en général, mais à tel type de malade souffrant de telle maladie, répondant à telle molécule.

Leur vocation d'acteurs de la nouvelle santé n'est donc pas reconnue. Le consommateur n'est pas idiot. Il connaît bien le rôle actif que les laboratoires jouent dans la lutte contre la maladie. Mais il ne suffit pas d'être dans la non-maladie, il faut être aussi dans la santé, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

Le dialogue direct, le feed-back consommateur est donc l'un des ingrédients de la réussite. On voit poindre les fondements d'une action et d'une communication santé, liés à ce volet sacré. On peut classer ces règles sous les deux vocables suivants, la carotte et le bâton. La carotte, ce sont tous les avantages et le contexte positif d'une action santé : crédibilité, empathie, dialogue véritable, fidélisation réelle, capacité de projection sur la marque et sur le produit, caractère missionnaire, prosélyte du consommateur fidèle... Pourvu que l'entreprise soit sincère, que son action soit durable et apporte un progrès. Le bâton, c'est le retour négatif d'une incohérence, d'une action éloignée du discours, d'un moment où l'on découvre que l'entreprise n'est pas aussi « *clean* » qu'elle voudrait le laisser paraître. Et là, un contre-exemple néfaste peut tout faire capoter.

Récemment, la marque Vichy, voyant l'explosion des blogs et l'avantage qu'elle pourrait en tirer, décide d'orchestrer un blog marketing produit pour lancer son « peel microabrasion ». Sur le plan graphique, cela donne une interface hybride entre un site produit (iconographie très médicalisée de Vichy) et un blog classique. L'objectif est de tenter un dialogue avec les consommatrices. Le locuteur du blog est Claire, une femme « d'un certain âge », qui souhaite parler aux internautes qui partagent ses préoccupations sur la fraîcheur de son teint. Or, il apparaît peu à peu que tout a été programmé, anticipé, que les billets ont été écrits à l'avance. En fait, le décalage entre le design très sophistiqué et le discours, censé être spontané, va susciter rapidement un malaise. Et de ce fait, les consommatrices ne sont pas dupes : les commentaires laissés sur ce blog sont cinglants pour la marque, accusée de produire « un sitcom de troisième zone » (qui connote la pauvreté des « dialogues » mais aussi le caractère artificiel du « décor »), la sincérité de l'expérience proposée est mise en doute. La crédibilité du discours de Vichy va finir par être mise à mal dans ce dispositif qui a fait plus de dégâts qu'il n'a apporté de parts de marché à son nouveau produit¹...

1. *Les Échos*, 14 décembre 2006.

Au-delà de la maladresse, la communication santé révèle le caractère profond de l'entreprise. Aime-t-elle vraiment les gens ? Est-elle mue uniquement par le profit ? Comment sont vraiment ses dirigeants ? Dialoguent-ils avec le grand public ? Se soumettent-ils au jugement objectif des scientifiques ? Et là, pas besoin d'apparaître comme des saints. Les consommateurs savent bien que l'entreprise est d'abord là pour gagner de l'argent et en comprennent les implications. Le message que le consommateur porte, c'est : « *l'argent oui, mais pas seulement.* »

La règle va donc être la sincérité. Dans ce domaine qui reste à inventer, le principal est affaire de bon sens. D'abord, se mettre à jour. Après un audit sincère, l'entreprise règle les problèmes existants. Puis, l'analyse étant faite, elle mène conjointement dans le temps ses actions d'amélioration et son programme de communication, en ayant soin de toujours être en phase avec le consommateur, juge-arbitre suprême dans ce domaine. En réalité, ce dialogue constant mené avec une démarche sincère de progrès va générer *de facto* ce cercle vertueux. Faire mieux parce qu'on le peut, parce que l'entreprise en a un retour positif immédiat, et parce que l'environnement change, évolue, demande davantage et que tout le monde y trouve son compte.

La vitesse de propagation du désir de santé

Il y a de quoi être frappé, une fois que l'on est engagé dans le processus, par la vitesse de propagation du désir de santé. Une fois que vous êtes dans la pente, la force de gravitation prend le pas sur les contraintes. L'effet boule de neige est là. On pourrait même dire qu'il y a plus d'effort à faire pour lutter contre le phénomène que pour suivre la ligne de pente. L'essentiel est de se placer tôt sur la ligne de pente et de le faire savoir. Progresser avec l'environnement. Pas plus vite, le consommateur ne demande pas d'être un champion de la glisse. Simplement d'avancer dans le bon sens.

Le cas McDonald's

McDonald's est un bon exemple de ce phénomène de cercle vertueux. Le tableau commence par être plutôt noir. L'entreprise est d'abord sourde au développement exponentiel de l'épidémie d'obésité aux États-Unis dans les années 90. Le business est là, les affaires sont les affaires.



...
Puis, après des années d'un long travail de sappe d'associations de consommateurs, de chercheurs scientifiques, de certaines associations, des cataclysmes vont frapper coup sur coup l'entreprise jusqu'alors peu consciente. Baisse des ventes aux États-Unis, et procès en cascade commencent à frapper l'entreprise. Le cours de bourse s'effrite. JP Morgan lie directement et explicitement obésité et cours de bourse. Le film *Supersize Me* démultiplie le phénomène. Les deux phénomènes s'additionnent et la fréquentation baisse. McDonald's n'est plus en phase avec le consommateur, l'adéquation avec les attentes s'est distendue. La mère de famille n'y amène plus ses enfants avec la même confiance. L'alerte est grave ! Mais enfin, le géant se réveille. Il ne se rendormira plus jamais. Élargissement de l'offre, travail sur la responsabilité, étiquetage nutritionnel, promotion de l'activité physique, travail sur l'ensemble des produits, l'entreprise inverse la tendance. En France, les résultats sont spectaculaires. Deux ans plus tard, la Commission européenne, saisie du dossier de l'obésité, va exprimer ses encouragements aux entreprises qui contribuent le plus à cette lutte. Et qui sera nommé ? McDonald's, le stéréotype de la malbouffe, l'archétype du régime gras américain, le mauvais élève de la classe, va dépasser les stars européennes de la nutrition santé ! Que s'est-il passé en à peine trois ans pour inverser ainsi le phénomène ? Deux réponses. D'une part, McDonald's a su se mettre au bon moment sur la ligne de plus grande pente et suivre le mouvement. D'autre part, McDonald's, a su communiquer, ni trop ni trop peu, ni en exagérant, ni en minimisant.

L'avis de l'expert : Jean-Pierre Petit, président de McDonald's France

Comment analysez-vous l'évolution du désir de santé chez les consommateurs et comment définiriez-vous la « nouvelle santé » ?

Ce désir de santé constitue un courant de fond. Qui dit courant de fond dit montée progressive, et non phénomène de mode. Cela implique que nous devons, nous aussi, agir sur le fond des choses et travailler dans la durée, avec volontarisme, sans précipitation. Au-delà de l'évolution, il faut remarquer qu'il s'agit en grande partie d'un problème de perception. Objectivement, la santé est meilleure et l'on ne s'est jamais aussi bien nourri. En matière d'alimentation, on est passé d'une ère de la suffisance dans l'après-guerre à une ère de la praticité. Depuis quelques années, nous sommes dans une ère de l'alimentation-santé.

.../...

.../...
Pourquoi ? Parce que les nouvelles technologies, les moyens d'information, les méthodes d'analyse nous conduisent à utiliser un microscope déformant et à renforcer nos peurs. Cela explique en partie le désir de santé et le fait qu'il couvre un large champ. Quant à la « nouvelle santé », c'est un phénomène cumulatif, dans lequel tout est englobé : plaisir, sport, nutrition, peur de la maladie, etc., dans une idée de santé globale.

Comment votre groupe a-t-il commencé à intégrer le critère santé et comment intervenez-vous aujourd'hui dans ce domaine ?

D'abord, il faut bien comprendre que, au-delà du symbole, McDonald's ne constitue pas le problème, mais que nous participons à sa solution. C'est dans un travail de fond, et non dans un travail de signes que nous agissons. Avec des nutritionnistes, des scientifiques et des spécialistes de plusieurs disciplines, nous intervenons à la fois sur nos structures, nos produits, et sur la pédagogie. Ce travail se voit, et se lit progressivement dans nos offres. Et nos clients, qui sont sensibles et intelligents, perçoivent petit à petit les évolutions. La société civile attend que des entreprises comme la nôtre soient au travail. Nous sommes la deuxième structure en France, après l'Éducation nationale, en nombre d'enfants accueillis ! Notre rôle est donc immense. Nos progrès, nos avancées, nos engagements finissent par avoir un effet cumulatif de crédibilité. Engagements vis-à-vis des pouvoirs publics sur le recyclage des huiles et des emballages notamment, construction d'aires de jeux, développement de la pratique sportive, pédagogie nutritionnelle... Ces projets lourds prennent du sens au final. L'opinion est sensible au travail que nous faisons et aux progrès tangibles que nous réalisons.

Comment pourrait-on résumer votre stratégie ?

Pour simplifier, je dirais : agir sur l'entreprise, et pas seulement sur la marque. Bien sûr, il faut d'abord noter que, dans notre secteur, le travail sur la marque est essentiel : publicité, animation, promotion, jeux, tout cela dans un contexte de plaisir, inhérent à notre métier et à notre mission. Mais cela ne suffit pas. Nous avons, à une époque, sous-estimé la dimension entreprise, c'est-à-dire la qualité, la nutrition, le social, l'environnement... Nous pensons qu'on ne peut pas avoir un volet marque efficace, et un volet entreprise qui ne le soit pas. Ce volet entreprise peut avoir un effet positif ou bien négatif sur la marque. Un volet négatif mal géré peut tuer la marque ! Les progrès sont spectaculaires et les effets du volet entreprise sur la marque sont notables.

Concrètement, comment cela a-t-il commencé ?

À une époque, différents phénomènes comme la vache folle ou les actions des militants écologistes nous ont amenés à réagir. Il est vrai que nous avons d'abord dû endiguer des crises.

.../...

.../...

Cela nous a amenés à bouger, à réagir et à nous renforcer. Nous avons pris des engagements, travaillé sur la nutrition, renforcé le dialogue social, dans une grande volonté de transparence. Bien sûr, tout cela n'a pas été visible tout de suite, mais il s'est opéré petit à petit un véritable effet de halo. Les clients et l'ensemble de nos interlocuteurs ont parfaitement compris qu'une grosse société comme la nôtre prenait du temps pour bouger. Mais ce temps, nous l'avons mis à profit pour réaliser des actions structurantes, touchant à l'ensemble de notre responsabilité sociétale : nos pratiques, nos achats, nos filières, notre gestion des personnels, nos valeurs en somme !

Quels sont les résultats de cette stratégie ?

Dans le groupe McDonald's, la France est régulièrement citée comme modèle. Parce que nous avons prouvé que notre stratégie était la bonne. Non seulement nous avons énormément progressé en termes d'image, que ce soit auprès du grand public ou des leaders d'opinion, mais encore nos résultats financiers sont nettement supérieurs à la moyenne du groupe, prouvant ainsi que, en France, nos clients sont sensibles et apprécient positivement notre travail et nos évolutions.

Succès des dynamiques participatives : le cas EPODE

Non, l'obésité et les maladies de civilisation ne sont pas une fatalité !

Tout commence à San Francisco. Ce n'est pas le titre d'une chanson, mais plutôt le sous-titre d'une histoire de santé publique unique au monde. En 1990, le docteur Jean Michel Borys s'arrête devant un panneau. Sausalito, première ville américaine sans cholestérol. Il découvre que les pharmacies, les hôpitaux, les cabinets médicaux, les lieux publics de cette ville participent à une opération commune de prévention et de dépistage. De retour dans son CHU, cet endocrinologue et nutritionniste, qui voit depuis longtemps arriver l'épidémie d'obésité et des pathologies cardio-métaboliques, fait le pari de la prévention. Il sait qu'il sera très difficile d'enrayer un mouvement exponentiel et décide de prendre le mal à sa source, dans les comportements et les modes de vie.

En effet, d'après l'Organisation mondiale de la santé, près de deux tiers des pathologies dont nous souffrons et mourons sont des maladies de civilisation, dont l'obésité, le diabète, les maladies cardiovasculaires, certains cancers. Elles sont toutes liées à notre mode de vie.

Si tout le monde sait ce qu'il faut faire, comment le faire ? Alors le docteur Jean-Michel Borys rencontre des politiques, des scientifiques, mais aussi des marketeurs et des communicants prêts à s'investir dans une aventure mêlant science et approche marketing au service d'une cause d'intérêt général. L'étude « Fleurbaix-Laventie Ville Santé » (deux petites villes du Nord de la France) et le modèle de prévention, bientôt appelé EPODE – Ensemble Prévenons l'Obésité des Enfants – est né.

L'objectif est d'influer sur les comportements, en participant au plus près à la vie quotidienne de la population, et de contribuer ainsi à la création de nouveaux modes de transmission d'un mode de vie sain, favorisant la prévention des maladies chroniques et de l'obésité.

Quinze ans plus tard, l'approche développée à Fleurbaix et à Laventie avec la collaboration des services municipaux et des acteurs du tissu local (associations, éducation, restauration, distribution et professionnels de santé, etc.) a fait ses preuves avec un résultat exceptionnel : la stabilisation de la prévalence du surpoids et de l'obésité dans ces deux villes entre 1992 et 2005 (8,8 % en 2005), alors qu'elle a doublé dans les villes témoins (17,6 % en 2005).

L'implication d'une équipe pluridisciplinaire maîtrisant les sciences de l'organisation et les approches de santé publique fondées sur le marketing social est décisive. C'est encore cette spécificité qui permet aujourd'hui au modèle EPODE de se développer en France et en Europe, grâce à une méthodologie et une ingénierie de projet conçues pour reproduire un système de mobilisation pérenne et synergique, là où les villes et les collectivités sont convaincues du rôle qu'elles ont à jouer.

Nous vivons dans une société où tout concourt à une prise excessive de poids : alimentation pléthorique, disponible en permanence, dense en énergie, déstructuration des rythmes alimentaires, perte de transmission des cultures alimentaires familiales et perte de savoir-faire, sédentarité, stress, pollution environnementale...

L'augmentation de l'obésité de l'enfant est une expression majeure de ce nouveau mode de vie et ses conséquences. L'excès de poids et l'obésité chez l'enfant deviennent une préoccupation inquiétante en termes de santé publique. Estimés à environ 3 % en 1965, ils concernent en 2000 près de 15 % des enfants, 20 % en 2005. Cette accélération brutale de la prévalence d'enfants en surpoids et obèses entraînera de nombreuses préoccupations de santé publique pour les années à venir. En effet, près de deux tiers des enfants obèses deviennent des adultes obèses et ont alors une espérance de vie réduite de 13 ans !

La maladie « obésité » que nous observons aujourd'hui chez les adultes n'a rien à voir avec ce qui nous attend dans un futur très proche. Les adultes obèses d'aujourd'hui étaient rarement des enfants obèses. Ils le sont devenus en majorité à l'âge adulte. Les enfants obèses d'aujourd'hui seront pour la plupart d'entre eux des adultes obèses, mais auront malheureusement cumulé des années de risque cardio-métabolique lorsqu'ils deviendront adultes. De nouvelles pathologies apparaissent dès l'enfance, même si elles sont encore marginales, mais surtout, les enfants auront des complications plus précoces, au premier rang desquelles le diabète et les maladies cardio-vasculaires.

Ces faits incitent à une mobilisation pour en limiter l'ampleur et les conséquences individuelles et collectives catastrophiques en termes de santé physique, psychologique et sociale.

Les autorités en ont pris conscience. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) tout comme la Commission européenne – direction générale santé consommation (DG-SANCO) en ont fait un axe prioritaire pour la décennie. En France, la première annonce forte a été faite en 1999 dans le rapport du haut comité de santé publique, suivi en 2000 de l'expertise collective de l'INSERM, puis, en 2001, de la mise en place du Programme national nutrition santé (PNNS). Le PNNS initialement prévu pour une durée de cinq ans a été reconduit en 2007.

EPODE est une réponse sociétale à un problème sociétal. Il faut montrer et démontrer que le fait de changer l'environnement peut changer la société.

En 2007, dans 123 villes mobilisées en France, près d'un million de personnes sont concernées par le programme. Celui-ci fait école en Europe avec le développement de programmes pilotes en Espagne et en Belgique. L'objectif est toujours le même : aider les personnes cibles en s'appuyant sur le relais stratégique de la famille, en stimulant ses apprentissages et sa mobilisation pour un mode de vie plus sain, propice à sa santé. Les principaux axes du programme concernent les habitudes alimentaires et la lutte contre la sédentarité.

La famille évolue dans une « niche écologique » : son quartier, le village, la ville ou la communauté de communes. C'est dans cette niche écologique que se déroulent la plupart des actes de la vie quotidienne : transport, éducation, travail, achats, soins médicaux, activités de loisirs ou sportives... La famille côtoie au quotidien de multiples intervenants dans le monde de l'éducation, du travail, de la santé, associatif... Elle est soumise aux nombreuses influences de l'ensemble de ces acteurs, mais aussi de l'entourage proche, des médias...

C'est pourquoi EPODE propose un modèle unique de prévention fondé sur l'implication de la communauté pour la communauté, grâce à un pilotage de projet assuré de manière transversale par la ville elle-même. C'est la municipalité impliquée qui porte le programme pendant au moins cinq années, au travers de la nomination d'un comité de pilotage municipal pluridisciplinaire (éducation, restauration scolaire, sports, santé, vie associative...), coordonné par un chef de projet nommé par le maire, formé et « coaché » par une équipe de coordination nationale du programme.

La coordination nationale est une des clés du projet. Assurée, au sein de l'agence Protéines, par une équipe de spécialistes de l'ingénierie de projet et des démarches de progrès visant le grand public, elle a pour mission d'élaborer la méthodologie de mise en œuvre du programme, et les outils d'information et de communication associés. La multi-expertise de Protéines, dont le marketing social, a ainsi permis de développer une approche originale qui tient compte de l'ensemble des facteurs contribuant à influencer sur les modes de vie, dans une perspective de réplication, quel que soit le contexte local.

EPODE s'appuie sur une pédagogie progressive fondée sur l'apprentissage par l'expérience concrète, adaptée aux contraintes de la vie moderne comme à celles des populations cibles les moins favorisées économiquement. L'autre levier consiste à tenir compte des freins rencontrés par les parents et la répétition des messages clés.

Ainsi, le programme permet d'apporter à la cible familiale un ensemble d'informations et d'actions de mise en pratique convergentes, par des acteurs locaux multiples, au même moment. Dans une période de temps donnée (quatre à six mois), un thème générique est abordé à de multiples niveaux par des intervenants, sans hiérarchie entre eux, mais coordonnés. Ce sont ces actions « fil rouge » qui garantissent une mobilisation tant en termes de messages clés qu'en termes psychosociologiques pour garantir la cohérence, la pertinence et la qualité du programme.

Une attention particulière est portée à la non-stigmatisation des comportements, des personnes et des aliments pour permettre aux familles de modifier, sans les culpabiliser et à leur rythme, leurs habitudes alimentaires et leur niveau d'activité physique dans le sens préconisé par le Programme national nutrition santé (PNNS). La méthode prend en compte la « modernité alimentaire », – praticité et faible investissement/temps/préparation – la nécessité d'une éduca-

tion alimentaire applicable au quotidien (en opposition à l'éducation nutritionnelle théorique) et intègre systématiquement la notion de lutte contre la sédentarité par des actions de terrain concrètes, basées sur le plaisir, l'adaptabilité et l'appropriation.

Prévenir l'obésité et les maladies de civilisation doit passer par une prise de conscience collective et individuelle de la problématique et surtout de ses solutions.

La coordination nationale d'EPODE travaille sous le contrôle d'un comité d'experts indépendants et en collaboration avec des professionnels de la pédagogie, de la psychologie, de la sociologie, du sport et de la nutrition. Ainsi, les actions concrètes développées sur le terrain naissent de la rencontre entre un dispositif bien orchestré, conçu autour d'actions « fil rouge », déployé par des équipes motivées, et la fédération d'initiatives locales synergiques et complémentaires.

L'évaluation se fait au niveau médical en pesant et en mesurant systématiquement tous les enfants, grâce à la médecine scolaire, en déterminant leur IMC et la prévalence de l'obésité dans chaque ville. Au niveau sociologique, les changements et les comportements induits par l'expérience sont évalués. Depuis son lancement en 2004, plus de 1 000 actions ont été mises en place dans les dix villes pilotes.

Dans le cadre de l'évaluation de ce projet, tous les enfants sont pesés et mesurés chaque année. L'IMC de chaque enfant est calculé et inscrit sur une courbe de corpulence, laquelle est commentée et adressée aux parents. Les parents d'enfants à risque ou en excès de poids sont incités à consulter leur médecin. La prise en charge des enfants se fait par le système de soins classique, ou des réseaux spécialisés, lorsqu'ils existent. Un outil d'accompagnement téléphonique mensuel des familles, sur prescription médicale uniquement, est mis à la disposition pour les médecins.

La première évaluation de l'IMC dans les villes pilotes, celle qui servira de référence pour évaluer à terme la démarche, met en évidence un taux de prévalence de surpoids et obésité de 20,6 % pour l'ensemble des villes avec des taux variant d'une ville à l'autre de 10 à 25 %. Il existe une nette relation entre le niveau socio-économique de la population et le taux d'obésité. Ce sont les quartiers et les villes les plus défavorisés qui sont le plus à risque.

Une première évaluation sociologique préliminaire a analysé le ressenti des acteurs locaux impliqués dans la mise en place d'EPODE dans une ville. L'alimentation est vécue avant tout comme un plaisir,

avant même son lien avec la santé et son rôle social. La participation des intervenants est perçue comme une action collective en réseau, entraînant responsabilisation et cohésion dans le groupe. Les acteurs locaux ont tissé des liens sociaux dans le travail et en dehors. Ils ont découvert de nouveaux domaines de compétences, se sentent valorisés dans leur travail au quotidien. Ils ont le sentiment de participer à une action commune positive pour la collectivité. Côté famille, le programme est vécu comme une aide concrète contribuant à orienter et à soutenir leur rôle éducatif auprès de leurs enfants.

Aujourd'hui, quatorze ans après le début de cette histoire, quels en sont les résultats et les perspectives ?

Cette expérience, réussie en terme de mobilisation locale, saluée par la Commission européenne et les pouvoirs publics français, va donc être appelée à se développer largement. Le club des maires des villes EPODE, créé en 2005 par les maires des dix villes pilotes, qui réunit les élus locaux de ces villes, mais également ceux intéressés par la démarche, promeut le concept auprès des autres collectivités territoriales et recherche les moyens financiers, matériels et humains pour étendre le réseau.

Des grands groupes suivent cette opération avec intérêt : agroalimentaires, distribution, assurances... Certains s'y étaient associés dès le départ, et leur participation a rendu cette initiative possible. D'autres rejoignent le peloton. Confrontées à un mécontentement grandissant qui risque à terme de ressembler aux mouvements anti-tabac, ces entreprises voient bien tout l'intérêt de cette démarche, à la fois pour leurs clients, mais aussi pour elles-mêmes. Face à un problème de société qui dépasse largement l'enjeu purement alimentaire, les entreprises prouvent ainsi que leur engagement est efficace pour la collectivité, et bénéfique pour leur image.

Nestlé, les Assureurs prévention santé (APS), regroupant 250 sociétés d'assurances françaises – la Fondation Internationale Carrefour – participent très activement à ce projet dans le cadre d'une charte éthique des partenaires. Ils témoignent par cet engagement que, face à des enjeux complexes, seules des opérations ambitieuses mêlant partenariats public et privé, déployées sur le long terme et visant à faire évoluer en profondeur les comportements, sont réellement efficaces. La réglementation donne des inflexions utiles, mais cela ne suffit pas.

Aujourd'hui, le succès engendre le succès. La création d'un « club de partenaires » permet de soutenir l'extension du programme en France

avec l'adhésion de fondations telles que celle de la CNP, de l'ISICA ou encore le soutien de Ferrero. Ce même programme se développe déjà en Espagne (TAO) et en Belgique (VIASANO). Et demain des projets au Canada et en Amérique du Nord.

**L'avis de l'expert : Jean-Pierre Després,
professeur de médecine à l'Université Laval,
spécialiste mondial de l'obésité... et citoyen !
Directeur de la recherche en cardiologie à l'Hôpital
Laval, Québec**

Le professeur Jean-Pierre Després aurait pu se contenter du volet scientifique et médical de sa charge, mais son engagement en tant que citoyen, son exigence professionnelle, et son éthique personnelle le poussent à s'impliquer fortement dans la vie de la cité.

Que pensez-vous de ce désir frénétique de santé dans les pays occidentaux ?

Nous nageons en pleine confusion. D'un côté, les progrès sont immenses. Nous savons quoi faire pour diagnostiquer les maladies les plus graves, nous savons comment lutter contre le cholestérol, le diabète, la tension artérielle, nous en connaissons parfaitement les risques et le corps médical a réalisé des percées extraordinaires pour sauver des vies. En même temps, nous maintenons un mode de vie en complète contradiction avec ces conclusions. Confort, sédentarité, déplacements réduits, vie facile, alimentation dénaturée consommée trop rapidement, tout cela génère de véritables bombes à retardement. D'un autre côté, il ne se passe pas un seul jour sans que l'on nous fasse connaître le dernier régime miracle, la nouvelle « diète » à base de telle ou telle recette. Tout cela crée un bruit de fond, une cacophonie, une confusion qui nous empêchent d'avoir une vue claire et simple du problème et des solutions à mettre en œuvre.

Comment y voir plus clair ?

Il faut travailler au niveau de l'éducation, au niveau de la formation des médecins, et au niveau de la santé publique. Au niveau de l'éducation du grand public, il est nécessaire de passer des messages clairs et de faire comprendre que notre mode de vie (alimentation, manque d'activité physique...) a une influence directe sur notre santé et notre surpoids. Et que certaines personnes en surpoids présentent des risques de complication nombreux.

Au niveau des médecins, il faut les former et les aider à détecter le fameux sous-groupe qui présente les risques les plus importants. Détecter ce profil de risque encore plus à risque est un grand défi.

.../...

.../...

Il faut donc mieux outiller les médecins, et que les politiques de santé publique prennent le relais. On le voit, il s'agit d'une chaîne englobant les chercheurs, les médecins, les patients, et les décideurs de la santé.

Il faut des interactions, des partenariats entre des acteurs différents, qui ont quelquefois du mal à coopérer.

Comment lever ces freins ?

Faire en sorte que des partenariats s'installent. Que les professionnels de santé interagissent avec les autorités de santé. Redéfinir ensemble les paramètres du problème. Parler tous ensemble des vraies choses. Débattre de ces problèmes et arriver à interpeller les autorités de santé pour qu'ils mènent une approche globale.

Pour arriver à quoi concrètement ?

Le médecin, c'est comme le coach au football. Il va donner des instructions au patient, mais c'est ce dernier qui va se retrouver seul sur le terrain. Or, le médecin de famille est débordé. En sept à dix minutes de consultation moyenne, il n'a évidemment pas les moyens de faire de la prévention. Il faut à l'inverse que, après avoir identifié les patients à risque grâce à des procédés très simples, il passe le relais à une vraie équipe pluridisciplinaire, qui va quant à elle rencontrer la personne sept ou huit fois. Toutes les études le montrent : une personne de ce type qui n'est pas prise en charge régulièrement sur la durée par une équipe pluridisciplinaire n'a quasiment aucune chance de modifier ses comportements et de guérir. À l'inverse, un patient suivi, ainsi pris en charge et motivé, a toutes les chances de s'en sortir. Nos résultats actuels vont au-delà de nos espérances !

Le changement concerne tout le monde : les consommateurs, les patients, les médecins, les politiques. Il serait vraiment absurde que tout ce que l'on a gagné d'un côté par les progrès de la médecine soit perdu de l'autre côté par un déficit de sensibilisation, d'organisation et de communication.