



**HAL**  
open science

# CONTRÔLE ET CHANGEMENT : UNE PERSPECTIVE NÉOINSTITUTIONNELLE

Claire Dambrin, Caroline Virginie Lambert, Samuel Sponem

► **To cite this version:**

Claire Dambrin, Caroline Virginie Lambert, Samuel Sponem. **CONTRÔLE ET CHANGEMENT : UNE PERSPECTIVE NÉOINSTITUTIONNELLE**. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581182

**HAL Id: halshs-00581182**

**<https://shs.hal.science/halshs-00581182>**

Submitted on 30 Mar 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***CONTRÔLE ET CHANGEMENT : UNE PERSPECTIVE NÉO- INSTITUTIONNELLE***

Claire Dambrin, HEC School of Management, Paris, 1 rue de la Libération, 78351 Jouy en Josas Cedex, dambrin@hec.fr, +33 1 39677294

Caroline Lambert, HEC School of Management, Paris, 1 rue de la Libération, 78351 Jouy en Josas Cedex, lambert@hec.fr, +33 1 39679565

Samuel Sponem, CREFIGE, University of Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris, sponem@crefige.dauphine.fr

## *Résumé*

*Cet article étudie les raisons qui conduisent à changer le système de contrôle d'une organisation. A partir de la théorie néo-institutionnelle, il montre que le changement de système de contrôle est largement expliqué par l'évolution de la « logique institutionnelle » du secteur dans lequel se trouve l'organisation. Les résultats empiriques de cet article se basent sur une étude de cas de la filiale française d'un laboratoire pharmaceutique.*

*Mots clés : contrôle, théorie néo-institutionnelle, changement*

## *Abstract*

*This paper studies the reasons that lead to change in an organisation's system of control. From the standpoint of neo-institutional theory, it argues that change in the system of control is largely explained by the evolution in the "institutional logic" of the sector to which the organisation belongs. The empirics are based on a field study conducted in the French subsidiary of a pharmaceutical laboratory.*

*Key words : control, neo-institutional theory, change*

## **Introduction**

Les raisons motivant la mise en place d'un système de contrôle dans une organisation demeurent mal connues. Dans la lignée des théories traditionnelles des organisations, les approches contingentes ou économiques (théorie de l'agence ou des coûts de transaction) ont longtemps été considérées comme suffisantes pour expliquer les systèmes de contrôle. Meyer et Rowan (1977) proposent un point de vue alternatif. Ils invitent les chercheurs à explorer l'aspect cérémoniel des structures organisationnelles en général et des dispositifs de contrôle en particulier. Pour eux, les systèmes de contrôle ne reflètent pas des besoins internes de l'organisation mais servent à afficher une certaine rationalité pour être légitime dans l'environnement institutionnel (Meyer, 1986).

La question qui se pose alors est la suivante : comment les modifications de l'environnement institutionnel affectent-elles les systèmes de contrôle dans l'organisation ?

L'objectif de cet article est de traiter cette question grâce à l'analyse du cas d'une entreprise pharmaceutique<sup>1</sup>. Celle-ci semble en effet changer la nature du contrôle organisationnel appliqué à la force de vente en réponse à une modification de son environnement institutionnel. Trois dimensions des systèmes de contrôle sont étudiées. Ces dimensions s'inspirent du « *control mix* » tel qu'il a été défini par Abernethy et Chua (1996) : la culture de

---

<sup>1</sup> Nous appellerons cette entreprise Antalgix. Antalgix est l'un des premiers laboratoires pharmaceutiques au monde. Le laboratoire réalise un chiffre d'affaires de 19 milliards de dollars en 2003 et compte 60 000 employés. Antalgix France, la filiale française réalise un chiffre d'affaires de 1,4 milliard de dollars et occupe le premier rang au niveau européen avec 16% du chiffre d'affaires européen en 2003 (Source : rapport annuel 2003).

management, la répartition des pouvoirs entre les fonctions et les principes de responsabilité (« *accountability principles* »). Des interviews de contrôleurs de gestion et de commerciaux sur une période de dix-huit mois et la collecte de données secondaires (rapports annuels, documents internes) permettent d'appréhender l'évolution du *control mix* dans son ensemble.

L'étude de cas est analysée sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle sociologique. Ce cadre théorique est utilisé pour expliquer et comprendre les changements de *control mix* suite à la modification de l'environnement institutionnel. Cet article précise ainsi la portée du courant néo-institutionnel dans le domaine du contrôle. Reprenant les travaux d'Hasselbladh et Kallinikos (2000), nous verrons que les systèmes de contrôle s'institutionnalisent au travers d'idéaux déclinés techniques. Par ailleurs, l'écart entre les discours et les pratiques nous amène à mettre en évidence un certain découplage organisationnel.

La suite de l'article est structurée de la manière suivante. Dans une première section, nous présentons l'émergence d'une nouvelle logique institutionnelle dans le secteur de la pharmacie éthique. Ensuite, nous discutons la notion de *control mix* et l'apport des théories néo-institutionnelles appliquées au contrôle de gestion. Cette section nous permet de préciser nos questions de recherche. Puis, nous exposons la méthode de recherche et de collecte de donnée. Les sections suivantes présentent nos résultats en ce qui concerne les effets de la nouvelle logique institutionnelle sur le *control mix* (sections 4, 5 et 6) et les effets de ces évolutions sur l'activité de la force de vente (section 7).

## 2. Un secteur en mutation ?

L'industrie pharmaceutique mondiale jouit de taux de profit parmi les plus élevés de tous les secteurs d'activité avec 18.6%, contre 15.8% pour les banques commerciales qui sont en 2<sup>e</sup> position<sup>2</sup>. Ce taux de profit moyen s'appuie entre autres sur des coûts de fabrication très bas alors que les coûts de R&D sont très élevés. Un médicament vendu 30 euros ne coûte en moyenne pas plus de 2 euros à fabriquer (Pignarre, 2003, p. 18).

Ce taux de profit moyen dissimule néanmoins des réalités diverses. Dans l'industrie pharmaceutique française<sup>3</sup>, trois domaines d'activité stratégique peuvent en effet être identifiés :

- Le domaine dit « **éthique** », regroupant les produits obtenus sur prescriptions médicales.
- l'OTC, « **Over-The-Counter** », qui signifie « vendu au comptoir » correspondant aux produits qui peuvent être délivrés sans prescription médicale.
- les **génériques**, molécules tombées dans le domaine public.

Ces trois domaines impliquent des logiques d'investissement différentes et sont soumis à des contraintes réglementaires spécifiques. Ainsi, le marché des médicaments est un des moins libres car le médicament est soumis à autorisation administrative avant sa mise sur le marché. En France, l'autorisation de mise sur le marché (AMM) accordée sur la base des résultats d'essais cliniques contrôlés existe depuis 1972 (Pignarre, 2003). Elle est réalisée par l'Agence Française du Médicament. Le médicament fait l'objet d'un brevet dès son développement, lequel s'étale en général sur 10 ans avant l'AMM. Après l'AMM, le médicament est donc

<sup>2</sup> "How the industries stack up.", Fortune, 17 avril 2000.

<sup>3</sup> La France compte 205437 médecins au 1/01/2003, 22000 pharmacies et 20000 visiteurs médicaux (Sicart, 2003, p. 17).

encore protégé 10 ans avant de tomber dans le domaine public (loi de 1968, modifiée à la marge en 1978) (Chauveau, 1999, p. 480-484). Dans les pays européens, le prix des médicaments est négocié avec les pouvoirs publics (aux Etats-Unis : avec les caisses de remboursement et les assurances privées) (Pignarre, 2003).

Dans le domaine dit éthique, les efforts consacrés à la R&D sont très importants car l'identification de nouvelles molécules est facteur clé de succès assurant de forts taux de marge. « Tout l'effort porte [...] sur l'invention et sur la protection juridique de cette invention. » (Pignarre, 2003, p. 18). Les facteurs clés de succès de l'OTC sont en revanche proches de ceux du secteur de la grande consommation (susciter l'achat par le client final). Les facteurs clés de succès étant différents, les laboratoires sont enclins à se spécialiser sur l'un de ces domaines<sup>4</sup>.

Le secteur semble être en mutation. Depuis 1975, il fait face à un « effet ciseau » grandissant : les coûts de R&D doublent tous les cinq ans tandis que l'identification de molécules générant un fort chiffre d'affaires est de plus en plus rare (Pignarre, 2003, p. 45). Il en résulterait une érosion du bénéfice par action des vingt premiers laboratoires mondiaux<sup>5</sup>. En France, les laboratoires sont en outre soumis à des contraintes réglementaires de plus en plus fortes<sup>6</sup>. Dans ce contexte, les marges de manœuvre des industriels se réduisent et les fondamentaux traditionnels du marketing pharmaceutique sont bouleversés (Charrondièrre, 2003). Certains laboratoires semblent chercher des solutions au sein d'autres secteurs d'activité. Nous allons ainsi voir comment ils s'inspirent des méthodes de la grande consommation.

## **2.1. De l'innovation à la reproduction ?**

La pérennité des laboratoires pharmaceutiques dépend très largement de leur capacité d'innovation (Guannel, Moreau, Plateau et Viatte, 2003, p. 1). Plus que jamais, leur objectif est de mettre au point ce qu'on appelle des blockbusters. Les laboratoires pharmaceutiques présentent les blockbusters comme des molécules particulièrement innovantes, leviers de financement de la recherche future. Toutefois, le sens initial du terme « blockbuster » désigne un produit phare qui génère un revenu conséquent. Dans l'industrie pharmaceutique, on considère qu'un blockbuster dégage un chiffre d'affaires annuel dépassant le milliard d'euros. Or, le rythme de mise sur le marché de médicaments innovants décroît fortement et régulièrement, ce qui rend la mise au point de blockbusters de plus en plus délicate. Le nombre moyen de médicaments mis sur le marché par chaque grand groupe est passé de 12.3 sur la période 1991-1995 à 7.2 sur la période 1996-2000<sup>7</sup>. On observe alors un effet pervers potentiel : les laboratoires cherchent à créer des blockbusters à partir de produits non innovants. Un blockbuster -même non innovant- est légitimé par sa contribution au

---

<sup>4</sup> Les génériques, délivrés soit sur prescription médicale, soit en OTC, peuvent entrer dans chacun des domaines d'activité stratégiques. Leur particularité est d'être des produits à faible marge unitaire en comparaison aux produits éthiques, encore protégés par un brevet. Les laboratoires s'engageront, avec les génériques, dans des stratégies de grande consommation s'ils peuvent assurer un volume de vente élevé.

<sup>5</sup> Bénéfice par action de 28% pour l'actionnaire de 1993 à 1998 contre 4 à 5 % depuis 1999. Source : étude Pharma 2010 menée par IBM Business Consulting Services (Lorelle, 2003)

<sup>6</sup> L'environnement du secteur s'est considérablement durci au cours de ces dernières années, notamment au travers des lois de financement de 2002 et 2003 : mise en place du remboursement forfaitaire pour un certain nombre de groupes génériques, renforcement de l'encadrement des dépenses promotionnelles, déremboursements programmés pour quelque 650 produits, mesures d'économies annoncées à l'hôpital, rationalisation de la distribution des médicaments (Charrondièrre, 2003).

<sup>7</sup> source : Jacques Delort et Arnaud de Bertier, directeurs associés chez McKinsey (Ducruet, 2002b, p. 49)

financement de la recherche. Le blockbuster devient un élément fondamental de la communication institutionnelle des laboratoires.

Cet effort de communication se généralise à l'ensemble du processus de recherche. Les laboratoires dépendent des actionnaires pour financer une R&D de plus en plus coûteuse et de l'Etat pour obtenir les autorisations de mise sur le marché de leurs innovations. Ils doivent donc convaincre les actionnaires de leur potentiel d'innovation en communiquant sur le nombre de molécules en cours de développement. Colin Greengrass, directeur des alliances stratégiques pour l'Europe chez Pfizer, reconnaît que la préoccupation centrale des groupes pharmaceutiques est bien de remplir leurs « *pipe-lines* »<sup>8</sup> avec des molécules en phase clinique (Ducruet, 2002a).

En effet, les analystes financiers portent une attention quasi exclusive au *pipe-line* des laboratoires avant de donner leurs recommandations d'achat ou de vente de titres (Pignarre, 2003).

Les laboratoires doivent également convaincre l'Etat du caractère innovant des molécules qu'ils cherchent à mettre sur le marché. Ils multiplient dans cette optique le nombre d'essais cliniques sur ces molécules car un essai clinique permet de prouver que le candidat médicament testé est supérieur au médicament précédent<sup>9</sup>. Drews associe le manque d'innovation des laboratoires pharmaceutiques à la place grandissante de leurs préoccupations commerciales et financières (Drews, 1998). En résumé, la communication sur l'innovation supplanterait l'innovation elle-même.

On passe donc d'une logique d'innovation à une logique marketing. L'objectif premier des laboratoires pharmaceutiques, i.e. l'innovation, semble évoluer vers une volonté de communication autour de l'innovation. La recherche est ainsi placée au cœur du processus marketing : l'essentiel n'est plus d'innover radicalement (ce qui est de plus en plus difficile et coûteux) mais de faire passer l'innovation pour radicale. Cela conduit à une logique de reproduction et de déclinaison des produits existants, comme dans la grande consommation. Par exemple, les laboratoires Fournier n'ont pas hésité à sortir une nouvelle version de leur Lipanthyl à 160mg, dès que les boîtes de 67mg et de 200mg sont tombées dans le domaine public. Astra Zeneca a légèrement changé la formule de son antiulcèreux fétiche, le Mopral, médicament le plus vendu en France avec l'Inexium. Bien que l'amélioration du service médical rendu par cette nouvelle molécule ait été jugée « *mineure* » par les autorités, la molécule modifiée permettra sans doute au laboratoire de tenir le marché pendant dix ans (Croissandeau, 2002).

---

<sup>8</sup> Le pipe-line concerne « la progression des candidats médicaments dans le « tuyau » des phases successives d'essais cliniques, vers la tant attendue mise sur le marché » (Pignarre, 2003, p. 66).

<sup>9</sup> L'industrie pharmaceutique était au départ réticente à l'obligation des essais cliniques. Elle a retourné la situation à son avantage en se spécialisant dans ce type d'études. Initialement conçus comme des moyens de contrôle de l'industrie pharmaceutique par l'Etat, les essais cliniques se sont transformés en moteur de la recherche. Intégrés par l'industrie pharmaceutique au centre de son activité, ils sont devenus le cœur du processus d'invention lui-même. Le système des essais cliniques freine l'innovation et « tue (à petit feu) la poule aux œufs d'or », car « les essais cliniques donnent une prime à l'invention de successeurs aux dépens de nouveautés radicales » (Pignarre, 2003, p. 52-82).

## 2.2. Une montée en puissance du marketing ?

Les politiques marketing des laboratoires pharmaceutiques en France sont soumises à un cadre réglementaire particulièrement contraignant : conditions d'admission au remboursement strictes, politiques de gammes limitées, fixation des prix des spécialités éthiques encadrée, distribution du médicament placées sous le monopole des pharmaciens... (Charrondière, 2003). Pour le secteur éthique, l'unique prescripteur est le médecin, seul à même de juger, grâce à ses connaissances, des molécules susceptibles de répondre aux maux du patient. La réglementation met donc un frein aux moyens marketing des laboratoires ciblant directement les patients.

Du fait de cette réglementation contraignante, le rôle des visiteurs médicaux est d'autant plus crucial qu'ils sont les canaux privilégiés de communication et de promotion à la disposition des laboratoires pour faire connaître les produits et stimuler leur vente<sup>10</sup>. Ainsi en France, la visite médicale représente en moyenne 70 % des dépenses promotionnelles totales d'un laboratoire (Charrondière, 2003)<sup>11</sup>.

Bien que fortement réglementée et soumise à une fiscalité de plus en plus lourde, la promotion constitue le principal levier d'optimisation du marketing-mix d'une spécialité pharmaceutique. En dépit des tentatives de régulation des pouvoirs publics, elle continue de bénéficier de moyens importants : plus de 2 milliards d'euros en 2002, soit environ 11 % du chiffre d'affaires réalisé par les industriels (Charrondière, 2003). Ces moyens favorisent la multiplication des politiques marketing. Sans remettre en cause la suprématie de la visite médicale mais au détriment des investissements publicitaires dans la presse médicale, de nouvelles formes de promotion voient le jour ou se renforcent (Charrondière, 2003). Les laboratoires investissent notamment de plus en plus dans la communication « produit » grand public. Le patient constitue désormais une cible incontournable au même titre que le médecin. Deux exemples illustrent cette tendance :

- L'exploitation de nouveaux supports de communication avec le développement des numéros verts et des sites Internet thématiques.
- Le développement des campagnes de communication grand public (Pfizer dans le dépistage du cholestérol, Sanofi-Synthélabo dans la prise en charge de l'insomnie...) permettant de renforcer la communication institutionnelle des laboratoires tout en ciblant directement le grand public.

Le passage à une logique de reproduction associé à la montée puissance du marketing suscite la mise en place de techniques qui induisent une nouvelle culture de contrôle.

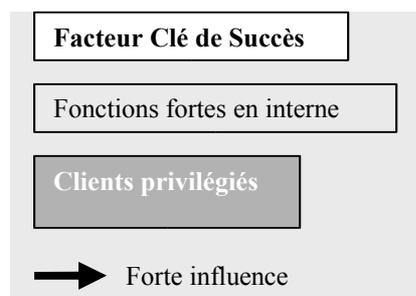
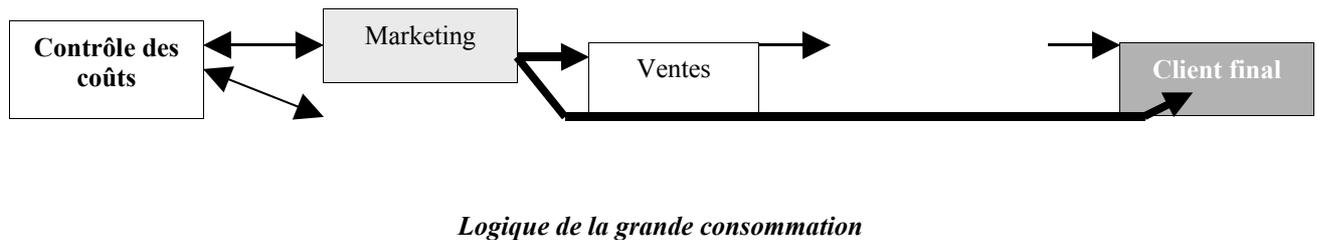
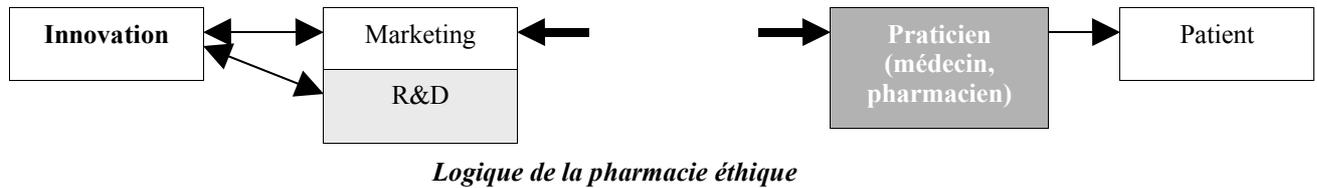
Au cours de cette présentation du secteur de l'industrie pharmaceutique, des signes d'ouverture à des problématiques de consommation de masse ont été soulignés. On observe un glissement d'un impératif d'innovation à une politique de reproduction associé à une montée en puissance de la fonction marketing. Néanmoins, la logique de la pharmacie éthique

---

<sup>10</sup> Parmi les moyens utilisés pour informer le prescripteur, Pignarre cite les présentations par les visiteurs médicaux (dont le réseau est renforcé par le recours à des prestataires de service externes, notamment pour renforcer l'implantation de nouveaux médicaments) ; l'invitation du prescripteur à des réunions d'information, des congrès ou des déjeuners ; la proposition d'étude rémunérée menée par le prescripteur ; l'offre de participation à des essais cliniques de phase 4, etc. (Pignarre, 2003, p. 145). On note que tous ces moyens passent par le visiteur médical.

<sup>11</sup> Alors qu'aux Etats Unis, la distribution gratuite d'échantillons et la promotion 'Direct To Consumer' capte à elles seules près de 7 % des investissements promotionnels (Charrondière, 2003)

ne correspond fondamentalement pas à celle de la grande consommation. En effet, leurs facteurs clés de succès et leurs ‘clients’ externes privilégiés sont différents. De ce fait, ils déterminent une distribution du pouvoir différente au sein des fonctions de l’organisation.



### 3.2. Les logiques pharmacie éthique et grande consommation

Le secteur pharmaceutique évolue vers une logique grande consommation. Ceci semble être la « logique institutionnelle » du secteur. Dans la partie suivante, nous utiliserons des logiques institutionnelles pour essayer de comprendre et d’expliquer la transition de la logique « grande consommation ».

#### Légende

## 3. REVUE DE LITTÉRATURE

### 3.1. Control mix

Les recherches en contrôle de gestion se limitent trop souvent à l’étude des outils de contrôle (Chenhall, 2003, p. 131 ; Otley, 1980). Les recherches empiriques ignorent largement les dimensions sociales du contrôle qui ont pourtant été mises en évidence dans la recherche théorique (Merchant, 1982 ; Ouchi, 1979). On sait donc peu de choses sur l’imbrication des différentes dimensions d’un système de contrôle (Abernethy et Chua, 1996).

Ceci est un frein à la compréhension de la manière dont les systèmes de contrôle changent. Chaque dimension du contrôle évolue en effet en interaction avec les autres.

A la suite de l’étude d’Abernethy et Chua (1996), nous considérons que le système de contrôle d’une entreprise fait référence à trois éléments : une culture de management, une répartition des pouvoirs entre les fonctions et des principes de responsabilité. Nous étudierons le passage d’une logique de pharmacie éthique à une logique de grande consommation sur ces trois dimensions.

### 3.2. Théorie néo-institutionnelle

Les approches néo-institutionnelles sont diverses et ne constituent pas un paradigme unifié (Scott, 2001). La théorie néo-institutionnelle est ici mobilisée sous son angle sociologique.

Les auteurs de ce courant partagent un certain nombre de postulats sur l'organisation, l'environnement et les processus qui structurent les organisations et la rationalité des acteurs.

1. Pour les néo-institutionnels, « les organisations sont en compétition non seulement pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle » (DiMaggio et Powell, 1983). La survie de l'organisation requiert donc une certaine conformité aux normes sociales. La contrainte de légitimité est, de même que la recherche de l'efficacité, un moteur de l'évolution de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Cette recherche de légitimité peut pousser les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but « cérémoniel » plus que dans une optique rationnelle d'amélioration de l'efficacité (Meyer et Rowan, 1977).
2. Les néo-institutionnels critiquent la conceptualisation de l'environnement dans les approches traditionnelles. En effet, celles-ci ne s'intéressent qu'aux flux techniques entre organisations et ne voient les organisations que comme des systèmes de production (Scott et Meyer, 1991, p. 111). Outre cet « environnement technique », ils proposent de prendre en compte l'« environnement institutionnel », c'est-à-dire les règles et des obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations (Scott et Meyer, 1991, p. 123)<sup>12</sup>. Ces deux environnements participent également à la structuration des organisations mais l'adaptation à ces environnements relève de rationalités différentes :

« L'environnement technique met l'accent sur une rationalité qui vise à faire correspondre moyens et fins afin d'aboutir au résultat attendu. L'environnement institutionnel implique une rationalité cognitive : fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres et qui rendent l'organisation comptable de ses actions passées. » (Scott et Meyer, 1991, p. 124)

DiMaggio et Powell (1983) mettent en évidence trois processus - coercitifs, mimétiques et normatifs- par lesquels les attentes institutionnelles se transmettent aux organisations. Le processus coercitif correspond aux pressions venant des institutions dont les organisations sont dépendantes (Etat, grandes entreprises...). Le processus mimétique caractérise les choix faits en situation d'incertitude : lorsqu'il est difficile de connaître la « bonne solution », il semble légitime de copier ce que font les concurrents. Le processus normatif s'explique par la professionnalisation des acteurs : ils appartiennent à un réseau professionnel et ont suivi une formation qui normalise leurs comportements.

Au final, chaque champ organisationnel (ensemble d'organisations fournissant des produits et services similaires auxquels sont ajoutés les principaux clients et fournisseurs) se caractérise par une logique institutionnelle qui lui est propre. Cette logique institutionnelle correspond à « un ensemble de pratiques et de constructions symboliques qui constituent les principes structurants d'un champ et qui sont à la disposition des organisations et des individus pour construire ce champ » (Friedland et Alford, 1991, p. 248). Elle comprend l'ensemble des systèmes de croyances des acteurs du domaine qui orientent leurs activités et leur donnent sens (Scott, Ruef, Mendel et Caronna, 2000, p. 20).

3. Ce modèle repose sur une conception cognitive de la rationalité des acteurs. Si l'environnement institutionnel participe à la structuration des organisations c'est parce que la rationalité des acteurs n'est pas parfaite. Leurs comportements sont de nature non réflexive, routinière et ils « vont de soi » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 14). C'est par le prisme de cette rationalité

---

<sup>12</sup> Ils remarquent d'ailleurs que « ceux qui formulent les règles institutionnelles s'efforcent de les faire passer pour techniques par nature » (Scott et Meyer, 1991, p. 124).

cognitive des acteurs que l'environnement « pénètre dans l'organisation en créant les lunettes à travers lesquelles les acteurs voient le monde et plus précisément la structure, l'action et la pensée » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 13).

La suite de cette section présente l'apport des théories néo-institutionnelles à l'étude des systèmes de contrôle (2.2.1), le processus de diffusion d'une logique institutionnelle (2.2.2) et les problèmes de découplage (2.2.3).

### ***3.2.1. Apports du néo-institutionnalisme à l'étude des systèmes de contrôle***

Feldman et March (1981) soutiennent que, dans les organisations, utiliser des informations, en réclamer, justifier ses décisions par l'information sont des moyens de symboliser la légitimité des processus, des valeurs des décideurs, et de la bonne gestion des organisations. Le contrôle de gestion, modèle construit par les décideurs, n'aurait donc pas uniquement pour but de prendre des décisions rationnelles, il permettrait également de donner l'illusion de la rationalité aux acteurs internes et externes et de légitimer l'organisation.

Les fondateurs de l'analyse néo-institutionnelle partagent ce point de vue. Pour eux, les systèmes de comptabilité et de contrôle sont d'abord des outils « cérémoniels » (Meyer et Rowan, 1977). La comptabilité serait d'abord le produit d'une rationalisation culturelle. Scott souligne ainsi que « les systèmes comptables sont parmi les conventions les plus importantes connectant les systèmes de croyance institutionnellement définis avec les activités techniques » (Scott, 2003, p. 139).

Pour les néo-institutionnels, les systèmes de comptabilité et de contrôle sont au moins autant que les autres composantes de l'organisation le reflet de processus isomorphiques.

Cette approche a été utilisée, depuis presque vingt ans, pour comprendre les évolutions des systèmes de contrôle (voir par exemple Abernethy et Chua, 1996 ; Alam, 1997 ; Ansari et Bell, 1991 ; Ansari et Euske, 1987 ; Berry, Capps, Cooper, Ferguson, Hopper et Lowe, 1985 ; Covalski et Dirsmith, 1983 ; Covalski et Dirsmith, 1988a, b ; Covalski, Dirsmith et Michelman, 1993 ; Hoque et Hopper, 1997 ; Major et Hopper, 2003). Ces études montrent que « loin de refléter une réalité objective, le contrôle de gestion est un moyen cérémoniel pour démontrer symboliquement l'engagement d'une organisation à une norme de rationalité » (Covalski, Dirsmith et Samuel, 1996). L'apparence de rationalité des systèmes de contrôle aide les organisations qui les adoptent à obtenir les fonds nécessaires à leur existence.

Les théories néo-institutionnelles se sont d'abord développées dans les organisations publiques ou semi-publiques. Aujourd'hui, des recherches de plus en plus nombreuses, tant en théorie des organisations (Fligstein, 1991 ; Kostova et Roth, 2002 ; Sherer et Lee, 2002 ; Thornton, 2002) qu'en contrôle de gestion (Fernandez-Revuelta Perez et Robson, 1999 ; Hussain et Hoque, 2002) montrent que cette approche peut aider à comprendre les structures et les systèmes de contrôle de gestion mis en place dans les entreprises privées.

L'approche théorique présentée nous permet d'envisager la diffusion d'une nouvelle logique institutionnelle dans l'industrie pharmaceutique éthique comme le résultat d'isomorphismes coercitifs, mimétiques et normatifs. Si l'on en croit les néo-institutionnels, l'émergence de cette logique devrait influencer les pratiques organisationnelles d'Antalgyx et notamment son *control mix*.

**Question de recherche 1 : L'émergence d'une logique institutionnelle inspirée de la grande consommation dans le secteur de la pharmacie éthique a-t-elle un impact sur le « *control mix* » ?**

**3.2.2. *Processus de diffusions d'une logique institutionnelle***

On reproche à certaines études néo-institutionnelles d'appréhender le processus d'institutionnalisation comme un phénomène linéaire et inéluctable et de ne pas s'intéresser à la manière dont les normes s'imposent. En se concentrant sur l'analyse des modèles de diffusion, le programme empirique de ce courant ne rendrait pas compte du processus d'institutionnalisation (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 701). Celui-ci est parfois désincarné et dépersonnalisé (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 714).

« En tant que produit d'une construction sociale, l'institutionnalisation doit en finir avec une vision trop éloignée du terrain (« *the bird's eye view of the field* ») et se pencher de plus près sur les moyens sociaux et cognitifs et les procédures qui sous-tendent des croyances et des modèles d'action rationalisés (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 700).

Ces dernières années, un certain nombre de recherches publiées tendent à combler ce manque étudiant précisément les processus de transformation (Dacin, Goodstein et Scott, 2002). D'ailleurs, dans le domaine du contrôle de gestion, l'étude de la diffusion et de l'utilisation des systèmes de contrôle est souvent très documentée et les processus de diffusion explicités (voir par exemple Abernethy et Chua, 1996 ; Ansari et Euske, 1987 ; Covaleski et Dirsmith, 1988a, b ; Covaleski et al., 1993). On ne dispose cependant pas d'un outil conceptuel permettant de faciliter la mise en évidence du processus d'institutionnalisation.

A cet égard, le travail d'Hasselblath et Kallinikos (2000) nous donne des pistes pour comprendre le processus d'institutionnalisation à l'œuvre dans une organisation. Ils suggèrent d'étudier le processus d'institutionnalisation en observant les idéaux, discours et techniques de contrôle sur lesquels il s'appuie (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 704).

Concepts	Définitions	Caractéristiques	Exemples
Idéaux	Idées fondatrices	Expression vague et sous forme globale. Forme narrative. Idées rassemblant des éléments composites desquels ne ressortent pas de modèles conceptuels ou pratiques.	L'histoire d'un contrôle positif des activités, de son importance.
Discours	Façons de définir la réalité et d'agir sur elle. Idéaux développés en systèmes élaborés de relations et de modèles causaux.	Traduction du sens des idéaux en relations spécifiques. Forme écrite à la base.	Définition par les Ressources Humaines des modèles de relations dans l'entreprise, des rôles sociaux et des règles de conduite.
Techniques de contrôle	Systèmes de mesure et documentations élaborés pour contrôler les actions et leurs résultats.	Codification des discours. En général sous forme numérique.	Système de comptabilité et de contrôle, techniques de mesure des systèmes d'information.

**Tableau 1- Le processus d'institutionnalisation : idéaux, discours et techniques de contrôle, adapté de (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 705)**

Pour qu'une norme s'institutionnalise, il faut donc qu'elle soit incarnée par un idéal qui se décline en discours et techniques. Idéaux, discours et techniques de contrôle se distinguent par leur niveau de détail et de précision et se situent sur un continuum. Nous avons fait le choix, dans cette recherche, de distinguer uniquement idéaux et techniques. En effet, l'opérationnalisation du concept de discours s'est avérée délicate. De surcroît, Hasselbladh et Kallinikos postulent que ces concepts se situent sur un continuum, ce qui légitime la simplification réalisée ici.

**Question de recherche 2 : Par quels idéaux et techniques la logique institutionnelle émergente se diffuse-t-elle ?**

### **3.2.3. Logique institutionnelle et découplage**

Meyer et Rowan (1977) mettent au centre de leur analyse la notion de découplage. En effet, les organisations doivent répondre aux attentes institutionnelles de leur environnement en adoptant des structures qui ne sont pas toujours adaptées à leur efficacité interne. Ils émettent donc l'hypothèse que ces besoins « cérémoniels » sont satisfaits grâce à un découplage entre l'activité telle qu'elle est présentée en externe et l'activité telle qu'elle se déroule.

Dans le domaine du contrôle de gestion, on peut se demander si l'adoption de nouvelles pratiques de contrôle est uniquement cérémonielle ou si elle implique des changements de pratiques.

Au niveau empirique, certaines recherches mettent en évidence un phénomène de découplage lors de la mise en place d'un nouvel outil de contrôle. Par exemple, Ansari et Euske (1987) montrent que l'adoption d'un système de calcul de coûts dans les dépôts de l'armée américaine semble d'abord avoir pour objectif de montrer les signes d'une bonne gestion au congrès. En effet, le système mis en place n'est pas utilisé pour aider la gestion des dépôts. Fernandez-Revuelta Perez et Robson (1999) étudient le processus de participation dans un groupe multinational du secteur de l'automobile. Ils montrent que celui-ci est d'abord un rituel permettant de se légitimer « par des négociations budgétaires serrées et des standards élevés qui ne sont jamais atteints » (Fernandez-Revuelta Perez et Robson, 1999, p. 406).

En revanche, d'autres études aboutissent au constat d'une absence de découplage entre les pratiques affichées et les modes de travail en interne (Basu, Dirsmith et Gupta, 1999 ; Covaleski et Dirsmith, 1988a). Dans une série d'études sur la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle dans une crèche, une université et un hôpital, Covaleski et Dirsmith montrent que les changements de mode de contrôle pour satisfaire l'environnement externe ont généralement un effet sur la gestion en interne (Covaleski et Dirsmith, 1983, 1988a, b ; Covaleski et al., 1993). Ceci s'expliquerait par l'impact structurant des outils de contrôle. Ainsi, pour le budget :

« Les organisations n'utilisent pas seulement le budget sur un mode politique pour allouer les ressources en interne, mais la visibilité de ces allocations internes pour les parties prenantes externes semble influencer la « collecte » de ressources du fait que les sous-unités socialement acceptées reçoivent une part disproportionnée de ressources internes. Ce rôle dual du budget d'allocation et de génération de ressources suggère un lien fort entre les valeurs des parties prenantes externes et les besoins et utilisations internes de ressources d'une organisation. [...] La pratique sociale de budgétisation peut influencer les processus opérationnels internes, suggérant qu'attentes sociales et opérations dans l'organisation ne sont pas découplées l'une de l'autre. » (Covaleski et Dirsmith, 1988a, p. 566)

En résumé, il semblerait que pour le budget et plus généralement pour les processus de contrôle, l'adaptation aux normes externes de rationalité entraîne des modifications des méthodes de travail en interne des opérationnels. En effet, l'image qui est donnée en externe comprend les processus de contrôle tels qu'ils sont effectivement mis en œuvre.

La question du mode de couplage entre image externe et mise en place effective des systèmes de contrôle reste donc ouverte : il peut y avoir couplage serré, lâche ou dans certains cas, qui restent à déterminer, découplage (Orton et Weick, 1990).

Certaines recherches proposent des pistes pour déterminer les situations favorables au découplage. Pour Oliver (Oliver, 1991), les organisations ne seraient pas de simples réceptacles des normes institutionnelles, elles ont une capacité stratégique à réagir face à ces normes. Ainsi, Townley (1997) montre que la mise en place de l'évaluation de la performance (un « mythe rationnel ») dans les universités en Grande Bretagne dépend de la capacité de ces universités à contester la légitimité de telles mesures. Basu et al. (1999) suggèrent que le niveau de découplage dépend du pouvoir relatif des éléments externes.

On peut penser qu'au sein d'une organisation, l'adoption et la diffusion d'une norme reprend le même processus. Les acteurs dans une organisation peuvent répondre différemment à une pression institutionnelle. Le pouvoir relatif des acteurs internes pourrait conduire à maintenir une situation de découplage.

La question qui se pose donc est de savoir si les évolutions de normes externes et de système de contrôle interne ont une incidence sur le travail des opérationnels et plus précisément de la force de vente. Le métier des visiteurs médicaux chez Antalgix change t-il ?

Question de recherche 3 : Dans quelle mesure le changement de « logique institutionnelle » a-t-il un impact sur l'activité des vendeurs ? Quels éléments peuvent expliquer un découplage persistant ?

## 4. Méthodologie

Antalgyx<sup>13</sup> a été créé en 1999 par la fusion du laboratoire suédois Antal et du laboratoire britannique Zalgyx. Cette recherche s'appuie sur l'analyse de dix interviews semi-directives. Nous avons interrogé tous les contrôleurs de gestion du siège de la filiale française d'Antalgyx. Nous avons également interviewé trois personnes de la branche commerciale (visite médicale) : un directeur commercial et un directeur de zone et un administrateur des ventes. Afin de trianguler les sources, nous avons interviewé le directeur général France du leader mondial de la fourniture de données médicales.

<b>Antalgyx</b>	<b>Libellé du poste</b>	<b>Organisation</b>
Alexandre	Contrôleur de gestion BU	Antalgyx
Arnaud	Assistant contrôleur de gestion BU	Antalgyx
Mathieu	Contrôleur de gestion BU	Antalgyx
Cyril	Contrôleur de gestion BU	Antalgyx
Alain	Responsable projet informatique	Antalgyx
Annabelle	Responsable consolidation	Antalgyx
Pascal	Directeur commercial	Antalgyx
Robert	Administrateur des ventes	Antalgyx
Donald	Directeur de zone	Antalgyx
Gontran	Directeur Général	IMS Health

Tableau 2 – Caractéristiques de la population interviewée

Les interviews ont duré entre 45 et 120 minutes. Nous les avons codées en utilisant le gestionnaire de texte NUD\*IST VIVO (NVIVO 2). Les codes établis sont issus du cadre d'analyse théorique (Miles et Huberman, 1991).

La grille de lecture utilisée pour transcrire l'étude de cas comporte donc deux niveaux. D'une part, nous montrons comment les trois facettes du *control mix*, adaptées de la réflexion d'Abernethy et Chua (1996), sont touchées par la diffusion d'une logique de grande consommation. Culture de management, répartition des pouvoirs entre les fonctions et principes de responsabilité sont les trois facettes de ce *control mix*. La seconde facette du *mix* est réduite par rapport à la structure de gouvernance dans son ensemble évoquée par Abernethy et Chua. Les contraintes du terrain nous ont en effet conduits à ne nous intéresser qu'à une partie des acteurs qui composent cette structure.

D'autre part, nous sollicitons les concepts d'idéaux et de techniques développés par Hasselbladh et Kallinikos pour analyser les mécanismes de rationalisation de la logique grande consommation au niveau des trois facettes du *control mix*.

Une triangulation des données a également été réalisée grâce à l'analyse de documents (rapports annuels, articles de revues pharmaceutiques, sites Internet et journaux).

<sup>13</sup> Antalgyx est, conformément aux souhaits des personnes rencontrées, un pseudonyme permettant de leur assurer la confidentialité. Nous pensons, comme le soulignent Carter & Crowther (2000), que loin de compromettre la richesse des données collectés, ceci permet d'améliorer la collecte de données auprès de personnes en confiance pour parler.

## 5. Une culture de management en évolution : de l'innovation à la reproduction

### 5.1. Idéaux

La communication institutionnelle d'Antalgyx fait la part belle à la recherche. Le site Internet d'Antalgyx présente la mission du laboratoire comme étant « la lutte contre la maladie là où les besoins médicaux sont les plus importants » et non pas comme la vente de médicaments. Cette mission ne constitue pas uniquement un élément de communication externe mais touche également les représentations qu'ont les employés du positionnement stratégique de leur groupe :

*Nous, on est dans le business éthique. On se concentre sur les hautes valeurs ajoutées, on ne rentre pas dans les génériques, on ne rentre pas dans l'OTC. [...] on est partis dans une stratégie de découverte de molécules [...] ce n'est pas la même stratégie que dans les génériques où on attend que le brevet de la molécule tombe pour prendre la molécule et la copier. La stratégie est différente. (Alain, Contrôleur de gestion, Filiale, Antalgyx)*

Le marché éthique apparaît à travers ces propos comme étant le plus noble des trois domaines d'activités stratégiques du secteur. Le libellé « éthique », se référant aux produits délivrés uniquement sur prescription médicale, contribue à nourrir cet idéal d'entreprise citoyenne, dévouée à l'amélioration de la santé publique.

L'industrie pharmaceutique dans sa globalité, est considérée comme riche. Si l'on ajoute à cela l'impératif d'innovation caractéristique du marché éthique, on comprend que le contrôle des coûts, un des facteurs clé de succès de la grande consommation, soit présenté comme une préoccupation mineure.

*Moi, je pense qu'il y a encore tellement d'argent dans l'industrie pharmaceutique qu'on peut se permettre d'en perdre. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Il existe néanmoins des signes d'émergence d'une problématique de rentabilité dans le discours de nos interlocuteurs. Certains légitiment cette évolution par une dynamique temporelle, comme Cyril alors que d'autres proposent des lectures en termes d'isomorphisme normatif : les actionnaires fixent des normes de rentabilité aux organisations.

*Aujourd'hui, les problèmes [sur le marché des médicaments] éthiques ont changé. La mentalité est plus rationnelle et on se penche sur la rentabilité, quoi. (Cyril, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

*Il y a un phénomène extérieur bien classique, c'est la logique de shareholders et de governance partners. Au niveau de l'actionariat, jusqu'à il y a peu de temps, on lui dépotait tellement de marge qu'il était content avec ce qu'il avait. Maintenant il a commencé à se poser des questions. Et puis le marché se resserre et tout se resserre. Donc les grands groupes, même s'ils ont beaucoup de rentabilité, vont être comparés entre eux et ce sera le plus rentable qui gagnera, évidemment. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

La communication institutionnelle va devoir s'adapter à ces problématiques de rentabilité.

*Tout ça tend quand même à aller vers une logique de grande consommation parce que c'est le marché qui veut ça et qu'on va avoir des politiques de communication vers nos actionnaires, vers nos shareholders, qui tendra vers des logiques grande consommation, donc on va avoir des réactions de ce type-là. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Ce nouvel idéal de rentabilité va se décliner en techniques largement inspirées des pratiques développées par le secteur de la grande consommation. La déclinaison des idéaux en

techniques, identifiée par Hasselbladh et Kallinikos, apparaît alors clairement comme un levier d'institutionnalisation d'une logique de grande consommation.

## 5.2. Techniques

Les techniques utilisées sont le reflet d'une nouvelle représentation des fondamentaux de l'activité. Antalgyx, en ayant recours à ces méthodes, glisse d'une logique d'innovation vers une logique de reproduction. Si la recherche de nouvelles molécules innovantes reste primordiale, le revenu minimal et régulier, exigé par les actionnaires, est assuré grâce à des techniques d'exploitation optimale du portefeuille de produit existant.

Parmi ces techniques, certaines consistent en une légère modification du produit existant (dosage ou formule différents) :

*On a un produit qui va tomber dans le domaine public. Là, on lance Criter, qui est un produit qui est assez similaire et on espère qu'il va contrecarrer un peu ce passage dans le domaine public. (Cyril, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

D'autres techniques relèvent du marketing pur : on change le portefeuille de produit, sans modifier les produits, en achetant, cédant ou partageant des molécules.

*On peut céder une molécule et la donner à un autre labo ou à un prestataire qui, lui, va acheter le brevet. On peut, également, si on a une gamme qui n'est pas assez complète, racheter un brevet, une molécule à un autre laboratoire. (Alain, Contrôleur de gestion, Filiale, Antalgyx)*

*Moi, j'avais travaillé sur des propositions de co-marketing, avec un autre laboratoire. Ça se fait souvent. C'est-à-dire que c'est la même molécule, le même produit. Il y en a un qui le possède et, en fait, on va le commercialiser sous deux noms différents. L'intérêt de faire du co-marketing, c'est qu'on a plus de parts de marché. Parce que les laboratoires ont des compétences en général dans certaines thérapeutiques. Cardio, oncologie, etc. [...]. C'est comme une Renault et une Peugeot. Ça peut être intéressant de capitaliser sur le pool de clientèle qu'a un autre laboratoire pour rentrer sur le marché. (Alain, Contrôleur de gestion, Filiale, Antalgyx)*

Des techniques sont également développées afin de mesurer la rentabilité de ces nouvelles stratégies marketing et plus généralement des opérations promotionnelles. Ces techniques, qui reposent sur le principe du panel, ont vu le jour dans le secteur de la grande consommation<sup>14</sup>. Par exemple, IMS Strategy Evaluator est un outil récent qui illustre cette volonté de mesure de l'efficacité des opérations promotionnelles :

*Aujourd'hui, on est capables de mesurer la performance de médecins dispersés géographiquement mais qui ont pour trait commun, par exemple, le fait d'avoir été soumis au même moment à une relation publique, d'avoir participé à une étude phase IV, ou à un congrès. On dispose d'une information cumulée sur des médecins qui partagent ce critère en commun. Pour la première fois, l'industrie pharmaceutique dispose d'un véritable outil de mesure de l'efficacité des opérations promotionnelles. Et aujourd'hui, c'est la problématique majeure de tous les responsables de l'industrie. (Gontran, Directeur Général, IMS Health)*

Chez Antalgyx, la logique de retour sur investissement marketing apparaît dans la lecture nouvelle qui est faite du compte de résultat :

*Avant, les analyses de l'ensemble produit qu'on faisait dans la maison, c'était juste du chiffre d'affaires. Là, on va faire du P&L, suivre un retour sur investissement des frais marketing, donc lancer des logiques de retour sur investissement dans la maison. Pour l'instant, ce n'est pas du tout structuré. Parce qu'en fait, on est face à une forêt vierge sur laquelle on voudrait avoir un jardin floral. (Matthieu, Contrôleur*

<sup>14</sup> Icomed est un outil d'analyse de la prescription médicale, le CAM mesure le retour sur investissement des opérations spécifiques. Ces deux techniques sont fondées sur le sondage auprès d'un panel de médecins. Xponent et Thalès sont des bases de données qui lient la prescription médicale à la localisation géographique du prescripteur. Ces deux outils sont renseignés par les données de prescriptions achetées sur un échantillon de médecins plus ou moins grand (10200 pharmacies pour Xponent, 1000 médecins pour Thalès).

*de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Un changement dans la culture de management touche Antalgyx. La culture émergente se nourrit d'un modèle de grande consommation. Elle est rationalisée par des idéaux de rentabilité et de lissage du profit qui se déclinent en techniques marketing.

*Avec les responsables de projet, on a joué allègrement sur le contexte international. L'entreprise se resserre, comme partout. Et on leur a fait le coup du : "Mais, vous savez, on va vers de la grande consommation, donc la logique financière est de plus en plus omniprésente." En plus, on était tous les jours baignés là dedans. Tous les jours le PDG demandait de plus en plus de chiffres et des choses comme ça. Donc on a expliqué [aux responsables de projet] qu'il allait falloir qu'ils développent une expertise en finance. La plupart du temps, ils ne l'avaient pas. Ils nous ont donc intégrés [aux réunions de projets]. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Le changement de culture de management conduit à une redistribution du pouvoir entre les fonctions de l'entreprise. Cela nous amène à analyser la diffusion de la logique grande consommation au niveau du second élément du *control mix* développé par Abernethy et Chua, à savoir la structure de gouvernance interne.

## **6. Vers une redistribution des cartes du pouvoir : une montée en puissance de la fonction marketing**

### **6.1. Idéaux**

Deux éléments déterminent la singularité de la visite médicale par rapport aux fonctions vente des autres secteurs : la nature complexe du produit et la position clé du visiteur médical dans le circuit de vente.

*Le visiteur médical peut quand même relier son travail aux boîtes qui sortent. S'il ne fait pas de visite, il n'y a pas de boîte. Dans un hypermarché, si le commercial ne fait pas de visite, il y aura quand même des boîtes vendues, car ça a été négocié au niveau national et qu'il y aura des sanctions si ce n'est pas le cas. Le commercial a donc moins d'impact dans ce domaine [...] En plus, il n'a pas vraiment une connaissance produit. Pour vendre une lessive, il ne faut pas connaître chimiquement comment se fait une lessive, le chef de rayon s'en fiche parfaitement. Le VM au contraire, doit connaître un minimum le médicament, il y a donc un contact qui est plus valorisant avec le médecin. Les VM ont aussi l'obligation d'une formation avec un diplôme à la clé qui leur donne une certaine légitimité. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Le visiteur médical n'est donc pas un vendeur comme les autres du fait de son expertise scientifique. Cette expertise est indispensable à la pratique du métier comme le stipule le code de la santé publique<sup>15</sup>.

Sa relation privilégiée avec le prescripteur, associée à la difficulté de mesurer l'achat par le client final, participe à la suprématie de la fonction vente dans l'organisation et relativise la contribution de la fonction marketing.

*J'ai tendance à dire que la direction commerciale est une entité à part, un Etat dans l'Etat. Tu te rends compte qu'il y a des jeux qui se font entre le siège et la direction commerciale, à travers des cadeaux, des primes exceptionnelles liés aux ventes. Mais cette sur-performance est peut être aussi liée au travail du*

---

<sup>15</sup> « Les personnes qui font de l'information par démarchage ou de la prospection pour les médicaments doivent posséder des connaissances scientifiques suffisantes attestées par des diplômes, titres ou certificats figurant sur une liste établie par l'autorité administrative. », article L5122-11 du code de la santé publique. La loi de santé publique du 18 janvier 1994 précise que le visiteur médical doit posséder un diplôme national de visiteur médical, un Deust et un DU de visite médicale délivrés par certaines facultés de médecine, de pharmacie ou de sciences.

*marketing, lequel n'aura pas de cadeau exceptionnel. La fonction vente a beaucoup de pouvoir. Et c'est très intéressant au niveau comportemental. Le délégué médical est encore plus en terrain conquis que n'importe quel vendeur. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

Au sein des laboratoires pharmaceutiques, les connaissances scientifiques détenues par les fonctions commerciales au sens large (marketing et vente) créent une asymétrie de pouvoir par rapport aux fonctions support. Ces dernières s'estiment alors illégitimes pour intervenir dans le pré-carré des fonctions « savantes ».

*Moi, je ne vois pas comment on pourrait confier à des gens autres que des médecins ou des pharmaciens ou des chimistes, des choses aussi polémiques que des médicaments. Je pense qu'il faut rester humble dans nos relations avec les opérationnels car l'expertise est quand même plutôt de leur côté. On peut apporter des contradictions, des choses qui peuvent nous surprendre par des analyses qu'on va faire, des ratios, des choses comme ça. Mais, souvent, il y a quand même un grand rationnel derrière, qui, à mon avis, nous échappe. (Alain, Contrôleur de gestion, Filiale, Antalgix)*

En somme, la visite médicale ne peut pas être envisagée comme une fonction vente telle qu'elle est conçue en grande consommation. Dans ce secteur, la fonction vente est au second plan, c'est un partenariat entre la fonction marketing et la fonction contrôle de gestion qui assure la réalisation des facteurs clé de succès.

*Dans la grande consommation, le contrôle de gestion est intégré dans les équipes. Il existe des tandems et des business teams où l'on fonctionne comme une micro-entreprise. Le vrai contrôle de gestion rentre réellement dans un partenariat avec le marketing. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

Comme pour le changement de culture de management, nous observons, en concomitance avec le maintien d'idéaux « éthiques », l'émergence d'une logique de grande consommation qui rapproche le visiteur médical d'un vendeur de la grande consommation.

*Aujourd'hui, avec la multiplicité des réseaux, le ciblage et le fait qu'une visite chez un médecin coûte de plus en plus cher, le degré d'autonomie laissé au visiteur médical est de moins en moins grand. (Robert, Administrateur des ventes, Antalgix)*

Cette logique est favorisée par l'ambiguïté inhérente au statut de visiteur médical qui oscille en permanence entre informateur scientifique et vendeur.

*Vous savez bien que le rôle d'un délégué médical est d'informer le mieux possible sur sa spécialité pour qu'elle soit prescrite. Chacun de nos délégués médicaux a un objectif en termes de volume de prescription. [...] C'est sa partie vente. C'est un mot un peu tabou dans l'industrie pharmaceutique, mais il faut quand même bien l'utiliser. A partir du moment où il informe pour qu'on prescrive son produit, quelque part il le vend. C'est ce qui fait que notre société marche ou pas. (Pascal, Directeur commercial, Antalgix)*

Par ailleurs, l'émergence de cette logique s'exprime dans la volonté de mettre en place un partenariat entre le marketing et le contrôle de gestion.

Le repositionnement des contrôleurs de gestion comme partenaires du marketing est rationalisé grâce aux changements de l'environnement, qu'ils soient réels ou prétendus.

*Maintenant on est quand même dans un positionnement un peu différent, donc concurrentiel et on a des taux de croissance qui ne seront plus ceux qu'on a aujourd'hui. Et donc là... On a un repositionnement du contrôle de gestion qui est quand même plus favorable. (Cyril, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

La construction d'un rôle de partenaire s'appuie sur le développement d'un réseau relationnel différent. Les contrôleurs de gestion aspirent à avoir des interlocuteurs à la hauteur de ceux auxquels ils pourraient prétendre en grande consommation.

*On aura tendance à s'orienter vers ce que défend le DAF pour rentrer dans une logique stratégique du*

*contrôleur de gestion, opérationnelle mais aussi et surtout stratégique. Pour cela, le chef de gamme est le bon interlocuteur. On a besoin de se resituer. On ne communique plus avec l'assistante. On communique maintenant minimum avec le chef de produit ou le chef de gamme. Moi, j'ai tendance à ne vouloir communiquer qu'avec le chef de gamme, parce que, dans une logique de grande consommation, il est l'équivalent d'un chef de produit. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Le partenariat est ici légitimé par le respect d'un choix organisationnel (« ce que défend le DAF ») et par un isomorphisme mimétique (« dans une logique de grande consommation »). L'idéal de partenariat entre le contrôle de gestion et le marketing, susceptible de fragiliser la position prédominante de la fonction vente, est soutenu par des techniques relatives à l'interaction entre les fonctions : le recrutement, la participation aux réunions et la localisation spatiale.

## **6.2. Techniques**

La diffusion de la logique de grande consommation passe par la modification de la stratégie de recrutement. Le premier tournant en termes de recrutement touche les fonctions vente dont le profil scientifique devient secondaire.

*On a aussi des directeurs régionaux qui font du recrutement et qui nous envoient toujours des gens limite, c'est-à-dire qui n'ont pas assez le sens commercial, qui sont trop scientifiques. On va leur dire : « Ecoute, pour les prochains recrutements, tu me recrutes des profils de vendeurs. Le scientifique, c'est bien mais ça ne suffit pas. (Donald, Directeur de zone, Antalgyx)*

Cette tendance touche également les fonctions marketing pour lesquelles les anciens pharmaciens et médecins sont remplacés par des jeunes diplômés d'école de commerce, disposant d'un complément de formation à travers un mastère de gestion des entreprises pharmaceutiques.

*Il y a une relation de partenariat. Il y a des gens nouvellement recrutés au marketing qui veulent apporter de l'innovation et d'autres au contrôle de gestion avec des nouvelles logiques qui peuvent venir de la grande consommation ou d'ailleurs. Du coup, le contrôle de gestion entre dans les équipes. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Ce type de recrutement facilite la création d'un partenariat entre le marketing et le contrôle de gestion. En outre, les contrôleurs de gestion d'Antalgyx sont massivement débauchés des leaders du secteur de la grande consommation.

*L'idée, c'était de changer la façon de penser des autres en ayant des apports extérieurs. .Nathalie [directrice du contrôle de gestion] a cherché à ré-étouffer son équipe avec cette logique-là puisque c'est ce qu'on lui demandait. Elle est allée chercher Matthieu. Ils venaient d'Unilever, tous les deux des détergents... Moi, je viens de chez Henkel. On parle le même langage. On est de la même école. On a les mêmes façons de faire. L'idée, c'est d'avoir des gens en dehors de la pharmacie qui n'aient pas le côté habituel disant : "On a beaucoup d'argent" (Alexandre, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Ce recrutement de profils issus de la grande consommation fait des contrôleurs de gestion les vecteurs de l'introduction et de la diffusion d'une nouvelle logique. Les contrôleurs de gestion intègrent cette attente et se conçoivent comme des 'mercenaires-missionnaires'.

*Je suis dans une société où j'ai plein de choses à mettre en place. Là, ça va faire un an que je suis dans la maison. Je resterai pour finir ce que je suis en train de mettre en place. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Pour favoriser le partenariat entre les fonctions contrôle de gestion et marketing, les contrôleurs de gestion s'efforcent de développer leur présence auprès des opérationnels. Ils s'installent au sein des unités opérationnelles alors que traditionnellement, au siège

d'Antalgyx, les fonctions support sont séparées des fonctions commerciales. De plus, ils s'insèrent dans des réunions opérationnelles.

*Quand on a un poste de 'contrôleur de gestion opérationnel' comme Cyril ou Matthieu, on est 40% de notre temps en réunion d'information, pour nous, mais aussi pour monter en puissance en termes de culture. (Annabelle, Contrôleuse de gestion, Filiale, Antalgyx)*

Ils n'étaient jusqu'alors pas conviés à ces réunions et en s'y imposant, ils développent un noyautage social des équipes opérationnelles.

*Les cinq derniers mois, j'ai dû multiplier par cinq ou six mon intervention dans les groupes de travail où on n'étaient pas. C'est une satisfaction, qu'on s'impose dans des réunions. [...] Je suis rentré pour ça. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Si la fonction vente demeure influente, des signes de redistribution des cartes du pouvoir apparaissent à travers l'émergence d'un partenariat entre les fonctions contrôle de gestion et marketing. Derrière ce partenariat se dessine un pouvoir grandissant du contrôle de gestion qui va potentiellement transformer la nature du contrôle de la force de vente :

*Comme on a un poids de plus en plus fort de la structure financière sur l'action commerciale, on entre indirectement dans l'évaluation. Ce n'est pas nous qui émettrons un avis sur la personne, mais on va donner aux commerciaux un filtre fort qui va les obliger à lire autrement les choses. Ça fait partie d'une volonté du groupe cette importance nouvelle de la partie financière. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

Dans ce contexte, le contrôle de la force de vente va prendre une coloration financière qui va donner lieu à une nouvelle conception de la responsabilité.

## **7. Vers un renouvellement des principes de responsabilité**

L'industrie pharmaceutique a traditionnellement recours à de nombreuses techniques de mesure de performance. D'Iribarne attribue deux rôles à la mesure : permettre de mieux comprendre la marche des choses et fournir un moyen de juger les hommes (D'Iribarne, 1993, p. 106). Du fait du niveau de ressources élevé dans le secteur pharmaceutique, l'accumulation des mesures de performances a traditionnellement nourri une démarche d'analyse. Dans ce contexte, l'évaluation individuelle ne se présentait pas comme un impératif jusqu'à présent.

### **7.1. Idéaux**

Dans le secteur de la pharmacie éthique, la multitude de mesures qui peut être effectuée sur les résultats comme sur l'activité de la force de vente relève d'une véritable police scientifique :

*J'ai déjà discuté avec des personnes travaillant dans l'agro-alimentaire, ils sont étonnés de tous les outils que nous avons à notre disposition. C'est comme la police scientifique, si vous voulez, et la police de proximité, ce n'est pas le même monde. (Pascal, Directeur commercial, Antalgyx)*

Les laboratoires pharmaceutiques distinguent l'évaluation des personnes de l'évaluation de l'activité. En effet, la masse d'informations accumulée sur les individus est telle qu'elle ne peut constituer un outil de pilotage. Elle vise à contrôler la dimension scientifique de l'activité du commercial (justesse du message délivré au praticien).

*Nous ne pouvons pas laisser un commercial dire n'importe quoi sur des produits qui touchent à la santé des gens, même si on est là pour vendre. (Donald, Directeur de zone, Antalgyx)*

Cette masse d'informations sert par ailleurs à pointer d'éventuels comportements déviants de la force de vente tels une fausse visite ou une manipulation de notes de frais. L'évaluation de l'activité est toutefois très développée. D'une part, les laboratoires pharmaceutiques se sont accordés pour rendre le marché le plus transparent possible<sup>16</sup>, d'autre part ils disposent<sup>17</sup> de moyens colossaux pour compléter les informations issues des bases de prestataires de service. Dans le secteur de la grande consommation, l'évaluation des personnes et celle des activités sont confondues. Cette différence va se traduire dans la façon dont les individus doivent rendre compte de leur activité. Là où le directeur régional cherche à savoir si le visiteur médical « fait ses ventes » (obligation de résultats), le manager en grande consommation veut également savoir comment il les fait (obligation de moyens).

La logique sécuritaire de l'évaluation pratiquée dans l'industrie pharmaceutique voit néanmoins émerger un intérêt croissant pour un cadrage gestionnaire des comportements de la force de vente.

*Dans l'industrie pharmaceutique, il n'y a jamais eu trop de problème d'argent. Maintenant, les marchés se resserrent et on commence de plus en plus à faire attention. Donc il faut rentrer dans ces notions de coaching. Le manager doit savoir comment ses visiteurs médicaux font leurs ventes, et aussi savoir comment on dépense par rapport à cela. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

## 7.2. Techniques

L'idéal de « police scientifique » est incarné par différentes techniques. Un organe de contrôle de la force de vente, l'administration des ventes, est dédié entre autres au suivi de l'activité des visiteurs médicaux : contrôle des notes de frais, des déclarations d'activité, calcul des primes etc. Pour réaliser ce suivi minutieux, on s'appuie sur une triangulation des sources d'information. Les visiteurs médicaux doivent fournir de nombreux reportings à leur hiérarchie (rapport de visite, rapport d'enquête menée chez les médecins, rapport de visite en duo avec le directeur régional, rapport sur les opérations de relation publique, ...).

Des enquêtes externes, notamment auprès des médecins, sont réalisées pour valider les déclarations des visiteurs médicaux.

A titre d'exemple, voici le degré de détail caractérisant le reporting d'activité demandé au directeur régional :

*[Pascal sort un des jours d'activités envoyés par un directeur régional et commente] C'est chiffré en journée, dans des colonnes bien particulières. Vous allez avoir 5 ou 6 items sur le management de l'équipe : visite accompagnée, formation des délégués médicaux, réunions régionales, analyse région. Le management hiérarchique regroupe les items suivants : élaboration de campagne avec le marketing, réunion avec le hiérarchique (directeur de réseau), séminaire, formation suivie par le DR. Il y a ensuite une partie congrès, une partie administrative, une partie recrutement, une partie préparation de séminaire, travail qu'il fait chez lui en préparation à sa réunion, et enfin une partie divers avec RTT, tout ce qui n'est pas de l'activité. J'ai ça pour chaque directeur régional, chiffré, mensuellement, en cumul, et je rapproche ça des objectifs qu'on se donne. Tout ça est très précis. (Pascal, Directeur commercial, Antalgix)*

Ce reporting d'activité, comme les autres techniques de contrôle de la force de vente, peut être exploité de manière ambivalente. Dans une perspective de pharmacie éthique, il sert un idéal de police scientifique qui tend à compenser la liberté de moyens accordée à la force de vente.

<sup>16</sup> Nous reviendrons sur cet aspect en abordant les techniques de mesure de performance correspondantes à cette philosophie.

<sup>17</sup> Par principe, les laboratoires pharmaceutiques n'ont pas accès aux ordonnances. Les statistiques de vente concernent toujours des groupes de médecins. Les laboratoires doivent recourir à des prestataires externes pour obtenir ces données. Ces prestataires doivent faire appel à un tiers de confiance pour obtenir les données rendues anonymes et consolidées.

Dans une logique de grande consommation, il sera utilisé comme un outil de pilotage qui s'inscrit dans un contrôle par les comportements.

*[Les délégués médicaux] font des rapports journaliers, ils rentrent leurs activités. Ils sont suivis notamment sur des notions de ciblage, de choix de clientèle, de choix de médecin, de fréquence de visite de ces gens-là. Tout cela est centralisé ici et mis à disposition du DR et est même en lecture directe des délégués médicaux. (Pascal, Directeur commercial, Antalgyx)*

On observe ci-dessus comment un reporting peut structurer les comportements du visiteur en lui dictant les moyens à solliciter pour exercer son activité. La transparence et le cadrage concernant ces moyens rappellent l'autonomie contrainte du vendeur en grande consommation.

L'ambivalence constatée sur le reporting d'activité caractérise également l'ensemble des techniques d'évaluation de la force de vente. Comme en grande consommation, on cherche à évaluer la performance du vendeur non plus uniquement en se référant au *sales in* (ventes au distributeur, données par le GERS<sup>18</sup>) mais aussi en prenant en compte le *sales out* (ventes au client final, collectées par de nouveaux outils tels XPonent<sup>19</sup>). On rend ainsi le visiteur médical responsable de l'acte d'achat du patient.

*Pour le GERS, la performance du visiteur, c'est ce que commandent les pharmaciens. Nous, on dit que ce n'est pas la façon la plus précise de mesurer la performance d'un visiteur. On a donc choisi une méthodologie différente qui est de capter l'information à la sortie de la pharmacie, c'est-à-dire l'acte d'achat du patient. Pour la première fois, on est capables de dire réellement: « Le visiteur médical, sa réelle performance, c'est les produits prescrits par les médecins qu'il a visités mais qui ont aussi été, après ça, achetés à la pharmacie. » (Gontran, Directeur Général, IMS Health)*

Le changement se situe dans le signal envoyé à la force de vente sur la collecte d'informations destinées à affiner la vision de la performance. Le coût d'opportunité d'obtention de l'information par ces nouveaux outils est peut être supérieur au bénéfice qu'ils suscitent mais les laboratoires les acquièrent avec l'objectif de donner une impulsion quant au changement de culture de l'évaluation. Cette volonté de mesurer et d'identifier une performance « exacte » du visiteur médical peut se déployer également dans les systèmes de rémunération.

*On a pour l'instant 2000 visiteurs primés sur Xponent en France. Ca va augmenter dans les années à venir. Les laboratoires vont primer de plus en plus leur force de vente sur un ciblage de médecins. Les visiteurs devront donc aller voir uniquement les médecins dont le siège aura décidé qu'il faut qu'ils soient vus s'ils veulent toucher leurs primes. Si le visiteur veut continuer à voir ses bons copains, il le fera. Mais, si ce bon copain n'est pas dans la liste qui a été souhaitée par le laboratoire, il perdra du temps parce qu'il ne sera pas mesuré dessus. Même si ce bon copain fait des prescriptions. (Gontran, Directeur Général, IMS Health)*

Les dispositifs de rémunération en fonction des objectifs rendent transparente l'activité des visiteurs médicaux et leur dictent leurs comportements, même si ceux-ci vont à l'encontre de la performance. Aux indicateurs traditionnels de résultat s'ajoutent des indicateurs sur les moyens mis en œuvres par les vendeurs.

Ceci se reflète dans l'affinement de la décomposition de la rémunération variable du visiteur médical.

---

<sup>18</sup> Le Groupement pour l'Elaboration et la Réalisation de Statistiques a été créé en 1974 par et pour l'industrie pharmaceutique. Il diffuse des statistiques de vente. Les données ne sont pas issues de panels, ce sont des chiffres réels émanant des grossistes et des laboratoires. Elles reflètent les livraisons des grossistes et les ventes directes des laboratoires aux pharmacies. Source : [www.gie-gers.fr](http://www.gie-gers.fr)

<sup>19</sup> XPonent est un outil créé en 1999 par IMS, leader mondial de la fourniture de données médicales. Il réalise à partir d'un panel de 47% des pharmacies françaises une extrapolation pour restituer à ses clients le détail des prescriptions d'un groupe de médecins.

*Avant, si le visiteur médical atteignait juste son objectif, il était primé. Il n'y avait pas réellement de crescendo comme tu peux en voir ailleurs. Maintenant, on lui demande de supporter trois produits et ses primes dépendent de ses performances sur chacun d'eux. Si on fait le parallèle avec d'autres secteurs d'activité, on est dans un secteur d'activité où ça a toujours bien marché. On ne s'est pas posé les questions qui ont pu marquer la grande consommation à d'autres époques. Mais ça commence à venir. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

Dans l'ensemble des discours mentionnés ci-dessus, l'évolution des principes de responsabilité assignés à la force de vente apparaît inéluctable. Il ne s'agirait que d'une question de temps avant que l'obligation de moyens et l'introduction du client final dans l'évaluation de performance du visiteur ne soient complètement intégrées.

Notre première question de recherche portait sur l'impact éventuel du changement de logique (pharmacie éthique *versus* grande consommation) sur les trois éléments du *control mix* : la culture de management, la distribution des pouvoirs entre les fonctions et les principes de responsabilité (Abernethy et Chua, 1996). La logique de pharmacie éthique ne disparaît pas mais ses idéaux coexistent avec des idéaux émergents qui relèvent de la grande consommation. Nous avons montré comment ceux-ci se déclinent en techniques ce qui participe à la rationalisation d'une logique grande consommation (Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

Il semble que l'ambivalence des techniques permette la coexistence d'idéaux *a priori* incompatibles et qu'elle soit au cœur du processus de rationalisation. En effet, elle donne à l'individu la latitude nécessaire pour se positionner par rapport au nouveau signal envoyé par l'organisation. Par exemple, si les techniques de mesure de l'activité ne changent pas radicalement, le visiteur médical est enclin à accepter plus ou moins consciemment les nouveaux idéaux qui les sous-tendent. L'ambivalence des techniques permet donc à la logique de grande consommation de s'immiscer dans les pratiques quotidiennes du visiteur médical. L'appropriation des normes, étape ultime de l'institutionnalisation, est ainsi facilitée. La section suivante remet en cause ce processus en analysant les phénomènes de découplage intervenant sur chacun des trois éléments du *control mix*.

## **8. Appropriation ou découplage ?**

Pour que l'institutionnalisation soit complète, les individus doivent s'approprier les normes nouvelles. Pour vérifier s'il y a effectivement eu appropriation des nouvelles normes, ces dernières doivent être visibles dans l'activité réelle des individus. C'est pourquoi nous essaierons d'identifier les impacts réels de la nouvelle logique institutionnelle sur le métier des individus dans le secteur de la pharmacie. On aborde alors la troisième question de recherche portant sur les effets réels de la nouvelle norme sur l'activité du visiteur médical. On montrera que loin d'être adoptée par l'ensemble de la force de vente, la logique grande consommation n'est pas pleinement déployée.

Par exemple, la communication d'Antalgix se développe autour de deux axes : un idéal de recherche et un idéal de rentabilité. L'oscillation périlleuse qui en résulte peut mener à un phénomène de découplage : alors que la communication institutionnelle répond aux attentes des actionnaires, la gestion en interne pourrait ignorer ces pressions.

## 8.1. Identification de phénomènes de découplage

Les phénomènes de découplage apparaissent à différents niveaux.

*Pour moi, le ratio qu'ils utilisent ici, qui est visiblement leur taux de contribution (coûts marketing sur ventes) c'est des choux et des carottes. Enfin, oui, c'est des choux et des carottes. Ça n'a aucun sens [...]. Parce qu'il n'y a pas de logique. Enfin, c'est moyennement corrélé, les ventes et ces coûts-là. [...] La masse de dépense consacrée à des congrès, je ne vois pas en quoi c'est pertinent de la comparer à un volume de ventes. (Alexandre, Contrôleur de gestion, Business Unit Antalgix)*

Comme nous allons le voir, il semble que, d'une part, la problématique de rentabilité ne soit que partiellement déclinée, le choix ayant été fait de ne pas sensibiliser les niveaux hiérarchiques « réellement » opérationnels. D'autre part, ceux qui ont été désignés comme les vecteurs du changement, c'est-à-dire les contrôleurs de gestion, semblent maintenus à distance de l'information nécessaire à une prise de décision conforme à la nouvelle logique institutionnelle.

### 8.1.1. Une problématique de rentabilité partiellement déclinée

La problématique de la rentabilité apparaît bel et bien dans le discours des contrôleurs de gestion, toutefois, il semble qu'ils excluent le niveau opérationnel du périmètre de cette problématique.

*On veut par exemple savoir combien nous coûtent des journées de formation de délégués, quel type de formation est adapté. Moi derrière, je calcule des points morts. On rapproche aussi ces coûts des rentabilités, ce qui n'était pas forcément fait avant. C'était fait à un niveau national, mais pas nécessairement à des niveaux plus fins sur des régions. Ces éléments ne sont pas communiqués aux régions, ils n'ont pas une vocation de motivation, ils rentrent dans une logique de compréhension de notre système. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

Tout se passe comme si la rationalisation de la nouvelle logique institutionnelle se faisait par strates hiérarchiques. On assiste dès lors à un phénomène de découplage au niveau de la déclinaison de la problématique de la rentabilité.

Il apparaît que la logique « grande consommation » s'arrêterait à la zone dans la structure organisationnelle, les acteurs régionaux (directeurs régionaux et visiteurs médicaux) étant maintenus dans une logique « pharmacie éthique ». Il s'agit bien d'un choix de management.

*Il faut savoir comment les visiteurs médicaux font leurs ventes. Ce sont des éléments nouveaux qui commencent à rentrer, surtout au niveau des directeurs réseau, pas encore trop au niveau des directeurs de régions, mais je ne suis pas sûr que ce soit l'intérêt car on leur demande principalement de faire des boîtes et du chiffre d'affaires. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

La direction de l'administration des ventes confirme que les acteurs régionaux restent évalués sur le volume de chiffre d'affaires réalisé.

*Pour l'instant, les régions ne sont pas encore considérées comme des centres de profit. Ils ne contrôlent rien, les directeurs régionaux, en général. On leur dit simplement: "Il faut augmenter votre chiffre d'affaires." (Robert, Directeur de l'administration des ventes, Antalgix)*

Il apparaît ainsi que les régions constituent des centres de chiffre d'affaires, là où une logique grande consommation appellerait des centres de profit.

### 8.1.2. Des contrôleurs de gestion maintenus à distance

Les contrôleurs de gestion, porteurs d'une problématique de rentabilité, sont un des leviers du changement de logique institutionnelle. Les interactions qu'ils parviennent à établir avec les opérationnels sont un instrument clé de la diffusion des nouveaux principes de gestion. Or, chez Antalgix, ces interactions sont limitées aux niveaux hiérarchiques les plus élevés.

Concernant la force de vente, la citation ci-dessous montre que les opérationnels de terrain ne font pas partie des interlocuteurs du contrôle de gestion<sup>20</sup> :

*Mes interlocuteurs privilégiés dans la partie commerciale restent la direction de la visite médicale. Je suis supposé aller jusqu'aux directeurs de zone, mais pour aller à ce niveau, je communiquerai avec le niveau direction de la visite médicale car ils se voient régulièrement. Ultérieurement, on cherchera à arriver au niveau des directeurs régionaux, dans des réunions, en leur donnant de grands principes. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

Dans l'exemple précédent, le désir du contrôle de gestion de rentrer en interaction avec la force de vente terrain est manifeste. Cependant, ce souhait va, semble-t-il, à l'encontre de choix organisationnels traduisant une mise à distance des contrôleurs de gestion. Par exemple les contrôleurs de gestion s'étonnent de ne pas avoir à leur disposition la totalité des informations qui leur permettrait d'apporter une valeur ajoutée à l'opérationnel.

*Ce que les gens appellent ici le P&L<sup>21</sup>, n'en est pas un pour moi. Moi, j'y vois juste des ventes et des coûts marketing. [...] En fait, je pense qu'on est dans un milieu assez politique. Spontanément, j'ai du mal à imaginer que les contrôleurs qui sont sur une activité ne soient pas en mesure d'avoir à disposition les marges pour pouvoir en discuter avec les opérationnels. (Alexandre, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgix)*

Cette volonté de maintenir la fonction contrôle de gestion dans un rôle de fonction support se traduit également par la fin de la participation des contrôleurs de gestion à la revue budgétaire. On signale donc à l'opérationnel, par cette décision, que le contrôleur de gestion n'a pas à intervenir dans son cœur d'activité.

## **8.2. Raisons du découplage**

Plusieurs pistes peuvent être avancées afin d'expliquer les découplages observés. D'une part, certains choix managériaux trahissent des hésitations quant à la volonté réelle de diffuser la nouvelle logique institutionnelle. D'autre part, différentes coalitions internes se montrent réfractaires quant à la modification des rapports de force existants.

### **8.2.1. Des choix managériaux ambigus**

Le choix de ne pas diffuser la logique « grande consommation » aux niveaux les plus opérationnels peut peut-être s'expliquer par des attermoissements de la part de la direction quant à la stratégie à mettre en place, voire même de la prise de conscience d'une contradiction entre les exigences et les principes guidant la logique grande consommation et les véritables « business drivers » du secteur pharmaceutique. Le management craint qu'en sensibilisant les visiteurs médicaux à la notion de marge, ils risquent de perdre de vue le chiffre d'affaires. Une autre piste explicative, certainement plus plausible, réside dans la volonté de la direction de maintenir l'opacité quant aux marges dégagées. Dans la mesure où les coûts demeurent minimales en comparaison des chiffres d'affaires dégagés, la direction a sans doute plus à perdre qu'à gagner à favoriser des logiques « grande consommation » pour motiver ses équipes. En effet, elle rendrait évidente l'irrationalité d'indicateurs de marges dans un univers où celles-ci sont loin d'être menacées.

Dès lors, en ne sensibilisant que les plus hautes sphères hiérarchiques, la direction délivre un message ambigu, clé du découplage, montrant en externe que ces questions sont stratégiques,

---

<sup>20</sup> La structure de la force de vente comprend un directeur commercial chapeautant trois directeurs de visite médicale, chacun ayant sous sa responsabilité des directeurs de zone. Ce n'est qu'ensuite qu'apparaissent les opérationnels terrain : directeurs régionaux et visiteurs médicaux.

<sup>21</sup> Profit and Loss : Compte de résultat

puisqu'elles occupent les cadres dirigeants, tout en maintenant les modalités habituelles de fonctionnement au niveau opérationnel.

### **8.2.2. Résistances internes et enjeux politiques**

Plusieurs phénomènes sociaux jouent également en faveur du découplage. Comme nous l'avons vu précédemment, la diffusion effective de la nouvelle logique institutionnelle implique une redistribution des cartes du pouvoir entre les différentes fonctions de l'entreprise. Or, les coalitions internes montrent des signes ostensibles de résistance.

Ainsi, le choix de la non-sensibilisation des visiteurs médicaux peut manifester une volonté de non-ingérence de la part de la direction générale vis-à-vis de la force de vente. Ce faisant, elle anticipe une opposition de la fonction ventes à la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement qui viendrait remettre en cause la primauté des commerciaux au sein de l'organisation.

De même, d'éventuelles résistances du marketing quant à la création d'un partenariat avec le contrôle de gestion renforcent les risques de découplage. Un tel comportement des équipes marketing pourrait s'expliquer d'un point de vue politique. Les chefs de produit n'accordant qu'un faible crédit au changement radical et rapide du fonctionnement d'Antalgyx peuvent préférer se rendre incontournables aux yeux de la fonction vente, plutôt que de se « compromettre » avec une fonction support, naissante, et qui reste jusqu'à maintenant quasi servile vis-à-vis des autres fonctions.

Enfin, les contrôleurs de gestion eux-mêmes sont partagés. Le recrutement massif et soudain de contrôleurs de gestion venus de la grande consommation a fortement déstabilisé l'image que les contrôleurs de gestion véhiculent et qu'ils ont d'eux-mêmes. Face à des publics multiples, ils s'interrogent sans cesse sur le rôle qu'ils ont à tenir et certains refusent de jouer les vecteurs de changement.

*« Moi, je suis là pour aider les gens, pour aider à allouer au mieux mais pas pour les challenger. Je trouve qu'il y a un flou sur le rôle du contrôleur. La vision qu'ont les responsables opérationnels n'est pas la même que celle que peut avoir la hiérarchie du contrôle de gestion. Au milieu, il y a le contrôleur qui va se situer sur un curseur entre challenger les opérationnels ou laisser couler le truc. Moi, je me suis réfugiée... dans les outils. Ce qui me plaît maintenant, c'est que j'ai quitté l'opérationnel. Je fais évoluer mon outil. » (Annabelle, Contrôleuse de gestion, Filiale, Antalgyx)*

Certains se réfugient dans des fonctions où ce dilemme est moins violent et d'autres préfèrent quitter la scène, renforçant par là-même le poids et le pouvoir des nouveaux contrôleurs de gestion, et limitant donc potentiellement le découplage :

*L'équipe des contrôleurs de gestion se renouvelle parce que ça correspond à une vraie réalité d'entreprise. Il y en a qui sont partis d'eux-mêmes parce que la vision qu'il y avait du contrôle de gestion ne leur plaisait plus. (Matthieu, Contrôleur de gestion, Business Unit, Antalgyx)*

## **Conclusion**

Cet article étudie l'émergence d'une logique grande consommation dans le secteur de la pharmacie éthique. Nous avons voulu comprendre la diffusion et la mise en œuvre de cette nouvelle logique institutionnelle au niveau du contrôle organisationnel. Dans cette optique, nous avons analysé l'impact d'une logique grande consommation sur le *control mix* (la culture de management, la répartition du pouvoir entre les fonctions au sein de l'organisation et les principes de responsabilité) (Abernethy et Chua, 1996). Pour contribuer à dépasser les critiques adressées aux recherches du courant néo-institutionnel, l'analyse du processus de

diffusion a été approfondie à travers l'illustration empirique de deux propositions fondamentales à sa compréhension : la déclinaison d'idéaux en discours et techniques (Hasselbladh et Kallinikos, 2000) et le découplage (Meyer et Rowan, 1977). Nous avons identifié les signes d'évolution du *control mix* au contact d'une logique grande consommation en réalisant une étude de cas chez Antalgix France, filiale d'un laboratoire anglo-suédois comptant parmi les premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux.

Quatre résultats se dégagent :

- La culture de management, premier élément du *control mix*, illustre chez Antalgix l'émergence d'une problématique de rentabilité qui transparait dans la communication institutionnelle du laboratoire. Un idéal de reproduction plutôt que d'innovation se décline dans les techniques d'exploitation du portefeuille produit ainsi que dans les techniques de mesure de la rentabilité des opérations promotionnelles.
- La logique grande consommation transforme également la répartition des pouvoirs entre les fonctions, second élément du *control mix*. Bien que la visite médicale ne puisse être envisagée comme la vente en grande consommation, l'image du visiteur médical informateur scientifique, nourrie par un statut ambigu, a tendance à s'effacer derrière celle du visiteur médical vendeur. En outre, un idéal de partenariat entre le contrôle de gestion et le marketing apparaît, susceptible de fragiliser la position traditionnellement prédominante de la fonction vente dans la pharmacie éthique. Cet idéal est soutenu par des techniques influençant l'interaction entre les fonctions : le recrutement, la participation aux réunions et la localisation spatiale des membres de l'entreprise.
- Les principes de responsabilité, dernier élément du *control mix*, évoluent également au contact d'une logique grande consommation. Au-delà des résultats, les commerciaux de l'industrie pharmaceutiques sont tenus responsables des moyens mis en œuvre. Le visiteur médical est par ailleurs de plus en plus tenu responsable du comportement d'achat du client final. Ce nouvel idéal d'évaluation se déploie dans une exploitation ambivalente des reporting d'activité et dans un affinement des techniques d'évaluation et de rémunération de la performance.
- Toutefois, cette rationalisation ne suffit pas à parfaire le processus d'institutionnalisation, encore faut-il que les individus s'approprient la nouvelle logique institutionnelle. Sur ce point, nous observons que la problématique de la rentabilité, élément clé d'une logique grande consommation, n'est que partiellement déclinée dans l'organisation. A ce phénomène s'ajoute le fait que les contrôleurs de gestion, pourtant vecteurs de cette logique, sont maintenus à distance des opérationnels. Ces signes de découplage s'expliquent à la fois par des choix managériaux ambigus et par des résistances internes.

Cette recherche permet, au final, de montrer l'intérêt de concepts proposés par Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour comprendre précisément les logiques de diffusion des normes institutionnelles dans les outils de contrôle. Elle montre cependant que l'inscription des logiques institutionnelles dans les pratiques est longue : il ne suffit pas de changer les contrôleurs de gestion pour changer la manière dont sont contrôlés les opérationnels. Certes, cela peut y contribuer, mais les croyances des acteurs et les rapports de pouvoir ralentissent l'appropriation des nouvelles logiques de contrôle.

## Bibliographie

- Abernethy, M. A. & Chua, W. F. (1996), "A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice", *Contemporary Accounting Research*, vol. 13, n° 2, p. 569-606.
- Alam, M. (1997), "Budgetary process in uncertain contexts: a study of state-owned enterprises in Bangladesh", *Management Accounting Research*, vol. 8, p. 147-167.
- Ansari, S. L. & Bell, J. (1991), "Symbolism, collectivism and rationality in organizational control", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 4, n° 2, p. 4-27.
- Ansari, S. L. & Euske, K. J. (1987), "Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 6, p. 549-570.
- Basu, O. N., Dirsmith, M. W. & Gupta, P. P. (1999), "The coupling of the symbolic and the technical in an institutionalized context: the negotiated order of the GAO'S audit reporting process", *American Sociological Review*, vol. 64, p. 506-526.
- Berry, A. J., Capps, T., Cooper, D. J., Ferguson, P., Hopper, T. & Lowe, E. A. (1985), "Management control in an area of the NCB: rationales of accounting practices in a public enterprise", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, p. 3-28.
- Carter, C. & Crowther, D. (2000), "Unravelling a profession: The case of the engineers in a British regional electricity company", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 11, p. 23-49.
- Charrondière, H. (2003), *Les nouvelles politiques marketing des laboratoires pharmaceutiques* (pp. 180), Paris, Eurostaf.
- Chauveau, S. (1999), *L'invention pharmaceutique. La pharmacie française entre l'Etat et la société au XXème siècle.*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Chenhall, R. H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n° 2-3, p. 127-168.
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1983), "Budgeting as a means for control and loose coupling", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n° 4, p. 323-340.
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1988a), "An Institutional Perspective on Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, p. 562-587.
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1988b), "The use of budgetary symbols in the political arena: An historically informed field study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n° 1, p. 1-24.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. & Michelman, J. E. (1993), "An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health-care organizations", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 1, p. 65-80.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. & Samuel, S. (1996), "Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, n° 1-35.
- Croissandeau (2002), "Les "génériques" en effervescence", *Les Echos*, 20/06.
- Dacin, T. M., Goodstein, J. & Scott, R. W. (2002), "Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum", *Academy of Management Journal*, vol. 1, p. 45-57.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991), "Introduction", In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 1-38.
- D'Iribarne, P. (1993), *La logique de l'honneur*, Point Essais, Paris, Seuil.
- Drews, J. (1998), *In Quest of Tomorrow's Medicines*, Springer, New York.
- Ducruet (2002a), "L'envolée des molécules en phase finale de développement", *Les Echos*, September, 11th.
- Ducruet (2002b), "Pharmacie et biotech en symbiose", *Les Echos*, September, 11th, p. 49.
- Feldman, M. S. & March, J. G. (1981), "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 171-186.
- Fernandez-Revuelta Perez, L. & Robson, K. (1999), "Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company", *Management Accounting Research*, vol. 10, n° 4, p. 383-407.
- Fligstein, N. (1991), "The Structural Transformation in American Industry", In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 311-336.
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991), "Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions", In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 232-263.
- Guannel, B., Moreau, A., Plateau, C. & Viatte, R. (2003), *L'industrie pharmaceutique. Sur les chemins difficiles de l'internationalisation* (pp. Lettre N°174, 4), Paris, Le 4 Pages des statistiques industrielles, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Hasselbladh, H. & Kallinikos, J. (2000), "The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-

- institutionalism in organization studies", *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, p. 697-720.
- Hoque, Z. & Hopper, T. (1997), "Political and industrial relations turbulence, competition and budgeting in the nationalised jute mills of Bangladesh", *Accounting and Business Research*, vol. 27, n° 2, p. 125.
- Hussain, M. M. & Hoque, Z. (2002), "Understanding non financial performance measurement practices in Japanese banks: an new institutional sociology perspective", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n° 2, p. 162-183.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 215-233.
- Lorelle, V. (2003), "Les industriels devront accélérer le lancement de médicaments plus ciblés", *Le Monde*, 15/01, p. 17.
- Major, M. & Hopper, T. (2003), "Extending New Institutional Theory : A Case Study of Activity-Based Costing in the Portuguese Telecommunications Industry", *Interdisciplinary Perspectives on Accounting*, Madrid, Spain.
- Merchant, K. A. (1982), "The control function of management", *Sloan Management Review*, Summer, p. 44-55.
- Meyer, J. W. (1986), "Social environments and organizational accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n° 4-5, p. 345-356.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as mythe and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990), "Loosely coupled systems: a reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 203-223.
- Otley, D. T. (1980), "The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 4, p. 413-428.
- Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- Pignarre, P. (2003), *Le grand secret de l'industrie pharmaceutique*, Paris, La Découverte.
- Scott, R. W. (2001), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2nd edition.
- Scott, R. W. (2003), *Organizations: rational, natural and open systems*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 5ème édition.
- Scott, R. W. & Meyer, J. W. (1991), "The organization of societal sectors: proposition and early evidence", In W. W. P. J. DiMaggio (ed.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 108-140.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J. & Caronna, C. A. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Sherer, P. D. & Lee, K. (2002), "Institutional change in large law firms: a resource dependance and institutional perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 102-119.
- Sicart, D. (2003), *Les Médecins*, *Document de Travail*, Paris, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques.
- Thornton, P. H. (2002), "The rise of the corporation in craft industry: conflict and conformity in institutional logics", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 81-101.
- Townley, B. (1997), "The institutional logic of performance appraisal", *Organization studies*, vol. 18, n° 2, p. 261-285.