

TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DE RECHERCHE ET GRH DES CHERCHEURS

Lise GASTALDI
CRG - Ecole polytechnique

Patrick GILBERT
GREGOR - IAE de Paris

RECHERCHE ET GRH : DE L'IGNORANCE RÉCIPROQUE À UNE ÉVOLUTION CONJOINTE

Depuis quelques années, la gestion des chercheurs fait l'objet d'un intérêt accru, sur le plan empirique – les organisations de recherche ayant engagé des réflexions et des chantiers importants –, comme sur le plan théorique. Ainsi, au niveau français, des travaux récents en sciences de gestion se sont intéressés à la GRH dans la recherche industrielle¹ [Mendez et al., 2000 ; Mendez, 2002 ; Chanal et al., 2003 ; Paraponaris, 2003 ; Tarondeau, 2003 ; Roger, Hourquet, 2004 ; Raulet-Croset, Schmidt, 2005 ; Fort, Fixari, 2005] et publique [Pigeyre, Valette, 2004]. Des études sur le marché du travail et les trajectoires professionnelles des chercheurs [Béret, 2002, et Louvel, 2004, sur la mobilité ; Duhautois, Maublanc, 2005, sur les carrières], ont été réalisées par des économistes et des sociologues.

Cet intérêt vif pour la « chose RH » dans les univers de recherche est d'autant plus remar-

quable que pendant longtemps ces deux mondes se sont assez largement ignorés. La R&D est ainsi restée une “*terra incognita*” pour la GRH sur le plan pratique et théorique. Comme le constatent Raulet-Croset et Schmidt [2005, p. 649] après une large revue de la littérature, s'il existe des travaux académiques consacrés à la GRH des chercheurs, notamment nord-américains [Pelz, Andrews, 1966 ; Miller, 1986 ; Meinhart, Pederson, 1989 ; Clarke, 2002 ; Farris, Cordero, 2002 ; etc.], ils sont peu nombreux comparés à ceux consacrés à la R&D d'un côté, et à la gestion des ressources humaines, des compétences et des connaissances de l'autre.

Différentes raisons peuvent être avancées pour expliquer cette situation d'ignorance réciproque : d'une part, la difficulté des gestionnaires à appréhender une activité complexe et immatérielle ; d'autre part, une distance assez forte entre les chercheurs et les praticiens de la GRH (différences de culture et d'univers de référence, sentiment d'étrangeté, voire méfiance). Pourtant, depuis quelques années, dans un contexte de transformations profondes des orga-

⁽¹⁾ Notons tout de même l'existence de travaux plus anciens consacrés à ce sujet [Cadin 1982 ; Roger, 1984, 1991].

nisations et du travail de recherche, la GRH, après avoir longtemps délaissé cette population, commence à s'étendre aux chercheurs.

Cet article est centré sur l'analyse de la GRH en recherche, et de ses évolutions, en lien avec les mutations du travail. Son objectif est double. Il s'agit, dans un premier temps, de rendre compte de ces pratiques, de leur émergence et de leurs modalités concrètes : Quels sont les grands chantiers qui traversent la GRH des chercheurs, et pourquoi sont-ils engagés à l'heure actuelle ? Ensuite, nous entendons en questionner la fonctionnalité : Quels sont les apports et les limites de ces « nouveaux » modes de GRH en recherche ? En quoi répondent-ils aux contraintes et aux enjeux que connaissent aujourd'hui les organisations de recherche ?

1. TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET NOUVELLES PROBLÉMATIQUES POUR LES ORGANISATIONS DE RECHERCHE

1.1. Origines et formes des mutations contemporaines du travail de recherche

1.1.1. Des évolutions du travail de recherche découlant de facteurs exogènes

Un contexte économique moins favorable. Depuis les années 1970, les conditions économiques se sont dégradées et l'univers concurrentiel s'est ouvert et durci. Alors que la situation financière de ses « payeurs », publics et industriels, devient plus difficile, la recherche voit les ressources qui lui sont attribuées se réduire. La recherche publique connaît une baisse des crédits et des recrutements – à l'origine de la crise qui a éclaté en France en 2004 –, qui pousse les organismes à rechercher d'autres sources de financement, à travers l'exploitation de leur propriété industrielle et de leurs compétences (contrats industriels, missions d'expertise). Ce sont des activités nouvelles pour les chercheurs, qui peuvent amener à orienter différemment les programmes de recherche. Dans les entreprises, la priorité se déplace vers des recherches plus

« avales », au détriment des activités amont dont une partie croissante est « externalisée », en particulier vers la recherche publique.

Une évolution des enjeux de la recherche. Dans des conditions concurrentielles renouvelées, la compétitivité des entreprises tient de plus en plus à leur capacité à mettre sur le marché des produits et services innovants, et ce à un rythme accéléré. La recherche se retrouve alors au cœur de la stratégie de la firme. Au-delà de sa mission traditionnelle de création de connaissances nouvelles, elle est sommée de contribuer de façon beaucoup plus directe à l'innovation et ses travaux sont alors orientés vers la mise au point de produits nouveaux. Lorsque le succès d'une innovation dépend de la vitesse de mise sur le marché, du coût et de la valeur d'usage créée pour le client, il est nécessaire de se préoccuper très en amont, dès la formulation et la conduite des programmes de recherche, des dimensions industrielles et commerciales, jusqu'alors relativement étrangères aux chercheurs.

Si les évolutions ne sont pas de la même ampleur, ni de la même nature, des attentes plus fortes s'expriment également vis-à-vis de la recherche publique. Celle-ci devrait être plus à l'écoute de la société civile, en même temps que son rôle dans la capacité des pays développés à conserver leur compétitivité, et leur niveau d'emploi, dans une économie mondiale en plein bouleversement est réaffirmé. L'accent est mis de plus en plus sur les retombées socio-économiques des recherches financées sur fonds publics, certains organismes ayant des missions explicites de transfert de connaissances vers les acteurs de l'économie.

Un mouvement profond de rationalisation de la recherche. Les difficultés financières et les attentes fortes vis-à-vis de la recherche conduisent à une évolution du comportement des financeurs. Alors que jusqu'à présent la recherche se voyait attribuer des budgets relativement stables d'année en année et bénéficiait d'un blanc-seing quant à leur utilisation, une volonté plus forte de contrôle de l'usage des fonds accordés se fait jour (introduction de la comptabilité analytique, formalisation de procédures budgétaires et d'évaluation).

Dans le public, cette rationalisation s'inscrit dans un mouvement plus large de réforme du mode de gestion des deniers publics, sous la pression d'une demande de transparence et d'évaluation de l'action publique. Dans cette optique, une part croissante des budgets de la recherche vient de financements sur projets, dans le cadre d'appels d'offres ciblés (Ministères, UE) sur des thématiques définies par les financeurs.

Dans les entreprises, cette rationalisation prend place dans un contexte de *décentralisation* des pouvoirs en matière de management de la recherche [DeSanctis et al., 2003]. Alors que celle-ci était fréquemment constituée en fonction centrale, dépendant de la direction générale et bénéficiant d'une grande autonomie, elle est partiellement ou complètement décentralisée. Dans cette dernière configuration, les capacités de recherche sont rattachées aux divisions opérationnelles qui gèrent entièrement les programmes (financement, définition et évaluation) et les individus. Lorsque ces divisions sont jugées sur leur rentabilité annuelle, cela pousse à une focalisation des recherches sur des problématiques industrielles et commerciales assez précises. Une forme moins radicale, et assez répandue, conjugue des capacités de recherche centrales et d'autres intégrées dans les divisions. La recherche centrale, traditionnellement financée par des fonds prélevés sur les divisions mais gérés par la direction de la recherche, a vu croître la part des financements accordés directement par les divisions sur des projets finalisés, dont elles suivent et évaluent la réalisation.

Le projet, une nouvelle forme d'organisation du travail de recherche. Pour être capable de mettre de nouveaux produits sur le marché dans des conditions extrêmement exigeantes de délai, de qualité et de coût, les entreprises ont dû réorganiser leurs activités de conception. Dans les années 1990, le modèle de l'ingénierie concourante se répand, ses principes d'efficacité s'incarnant entre autres dans des structures projets pluri-métiers. C'est alors un changement profond du travail des chercheurs impliqués dans ces projets [Charue-Duboc, Midler,

2002], et ce, en termes de visée (la résolution de problèmes prenant le pas sur l'exploration), de connaissances à mobiliser (ils doivent assimiler des problématiques extérieures au champ scientifique et aboutir à un compromis entre ces différentes logiques) et de relations (les chercheurs interagissant avec les acteurs de l'aval – marketing, ingénierie, industrialisation – dans les projets). De telles structures transversales se développent également dans certains organismes de recherche publics, afin de faire travailler ensemble des chercheurs appartenant à des unités et/ou des champs disciplinaires différents.

Des stratégies d'internationalisation s'accompagnant d'une implantation de capacités de recherche à l'étranger. Ces unités peuvent avoir différents rôles : captation de ressources intellectuelles, implantation au plus près des marchés, activités amont ou adaptation des produits aux spécificités locales et assistance technique aux clients [Mendez et al., 2000].

1.1.2. Des évolutions du travail de recherche découlant de facteurs endogènes

Une mondialisation de l'espace scientifique. La compétition en matière de recherche, académique comme industrielle, a désormais les traits d'une course de vitesse à l'échelle mondiale. Il y a de forts enjeux à mener des recherches en collaboration avec des équipes d'autres pays, qu'il s'agisse de mettre en commun des ressources humaines et matérielles pour atteindre une taille critique sur des projets de grande envergure², ou de faire travailler ensemble ses équipes de recherche implantées dans plusieurs régions du monde.

L'évolution des outils de la recherche. La période récente a été marquée par un développement extraordinaire des instruments scientifiques : accélérateurs de particules et synchrotrons en physique, salles blanches en électronique, plates-formes de séquençage génomique, supercalculateurs, etc. Ils ouvrent des possibilités incroyables, et ajouté au fait qu'en raison de leur coût et des compétences nécessaires pour les faire fonctionner, ils sont

⁽²⁾ Certains financements publics sont conditionnés au caractère international de l'équipe.

en nombre limité, l'accès à ces outils devient un enjeu essentiel, et un objet de compétition, pour les chercheurs. Souvent financés par des fonds publics, l'accès à ces équipements dépend de l'évaluation, par un « comité de programmes », de l'intérêt scientifique et de la crédibilité du projet de recherche. La taille et la qualité de l'équipe, la reconnaissance par la communauté académique et le réseau personnel sont déterminants dans cette évaluation.

La pluridisciplinarité : un enjeu croissant. Dans certains domaines scientifiques arrivés à maturité (chimie, électronique, par exemple), les avancées possibles seraient à chercher dans des approches pluridisciplinaires, dans le croisement avec des domaines plus « émergents » comme l'informatique ou les sciences du vivant.

1.2. Des études de cas pour analyser mutations de la recherche et nouveaux chantiers RH

1.2.1. Un dispositif méthodologique en deux volets

Cette communication prend appui sur des matériaux portant sur une vingtaine d'organisations de recherche, collectés selon un dispositif en deux volets, qui s'inscrit dans une perspective fondamentalement constructiviste associant explicitement recherche et intervention [Louart, 1995 ; Plane, 2000] :

La réalisation de huit études qualitatives, dont la plupart relèvent de méthodes de recherche-intervention visant pour le chercheur à pénétrer l'organisation étudiée, non comme observateur détaché des contingences de l'action, mais comme acteur d'une démarche visant un changement de ses processus de gestion [Saval, Zardet, 2004]. Trois ont été menées au niveau des fonctions recherche de groupes français internationaux du secteur de la chimie de spécialités, des matériaux de construction et de l'électronique professionnelle, ayant tous des activités de recherche dans plusieurs régions du monde. Les cinq autres concernent des organismes de recherche, publics ou assimilés, dans le domaine de la physique, de la santé et des sciences de la vie.

L'animation d'un groupe d'analyse des pratiques de GRH des chercheurs, constitué d'une quinzaine de praticiens responsables de la gestion de ces populations, dans des entreprises comme dans des organismes publics de recherche. Ce groupe se réunit depuis plus de quatre ans (à raison de 3 à 4 réunions par an) afin de mettre en commun et de débattre de la gestion des chercheurs, des problématiques rencontrées par chacun, ainsi que des pratiques mises en œuvre et des expérimentations en cours. Les pratiques identifiées au sein du groupe ont été mises en discussion au fil des réunions en s'appuyant sur un schéma inspiré de l'enquête *feed-back* [Lescarbeau, 1994], méthode permettant de trouver, en collaboration avec les personnes concernées, des solutions appropriées aux différentes situations qu'elles rencontrent. Les enseignements des pratiques ont été dégagés dans une double perspective d'action (évolution des représentations et des capacités d'action des praticiens) et de recherche (production de connaissances).

Nous nous appuyerons principalement sur les huit cas pour lesquels une étude spécifique a été réalisée. Si nous mobiliserons les données issues du groupe de façon plus ponctuelle, précisons que celui-ci a eu une contribution essentielle dans la construction de notre réflexion (dans le *feed-back* des praticiens sur nos analyses et l'ouverture sur d'autres terrains).

1.2.2. Un « panel » de cas variés entre spécificités et problématiques communes

Les cas mobilisés dans ce travail ont été choisis en fonction de deux critères :

– La diversité : nous voulions disposer de cas très différents en termes de statut (privé/public), de taille, de place et de rôle de la recherche dans l'organisation, de domaines scientifiques.

– La pertinence par rapport à notre problématique : il s'agissait de retenir des cas sur lesquels nous avons pu caractériser des évolutions importantes et récentes du contexte, de l'organisation et du travail de recherche.

Au-delà de leur singularité, ces cas sont traversés de problématiques communes : les

Présentation synoptique des cas étudiés³

	<i>Nature, activités et taille de l'organisation de recherche</i>	<i>Contexte stratégique et organisationnel</i>	<i>Transformations et enjeux au niveau du travail de recherche</i>
Office de la Santé	Association loi 1901, maillon du système français de santé Domaines scientifiques : toxicologie, épidémiologie, ergonomie 700 personnes dont 450 chercheurs	Évolution de la structure avec une décentralisation de la recherche et une responsabilisation de l'encadrement sur la gestion des moyens alloués	Planifier plus précisément les études et recherches Éviter les redondances entre équipes Développer les projets transversaux
Institut Galactica	Organisme de recherche sous tutelle publique Domaine scientifique : électronique de pointe (radar, optique, commande de systèmes) 1 000 scientifiques sur un total de 2 200 personnes ; budget : 200 millions €	Réduction des budgets publics Réorganisation lourde Internationalisation accrue	Planifier l'emploi par métiers Adapter les compétences, pour répondre aux besoins nouveaux Créer une dynamique nouvelle dans les équipes
Institut français de Recherche et d'applications (IFRA)	Établissement public Domaines scientifiques : chimie, informatique, électronique, automatisation, télécommunications, mathématiques appliquées, physique 1 200 personnes en R&D sur un effectif total de 2 500 salariés	Déséquilibre financier Réorganisation de fond passant par la remise à plat des activités et la réduction du nombre et du volume des programmes de recherche	Les activités de recherche font désormais l'objet d'un pilotage sur objectifs renforcé, tant au niveau des équipes qu'au niveau des individus
Institut physique de R&D	Département de recherche d'un institut public menant aussi des activités de développement et d'ingénierie Domaines scientifiques : physique, électronique, etc. Effectif du département : environ 100 personnes sur un total de 4 500	Réduction des budgets publics ; évolution forte du contexte qui oblige à réorganiser les activités de l'institut afin d'être en mesure de remplir la mission fixée par l'État, qui, elle, n'a pas changé	Faire une recherche de haut niveau, tournée vers l'extérieur, insérée dans le monde académique Problème de reconnaissance des chercheurs
Centre de recherche sur les maladies humaines (CRMH)	Organisme de recherche sous tutelle publique Missions de recherche, de formation et de santé publique Domaines scientifiques : biologie, biochimie, génétique Effectif total : 2 500 personnes	Réduction des budgets publics Problèmes importants de financement Recherche de « ressources propres » : accent mis sur la propriété industrielle	Mise en place de projets transverses confiés à de jeunes chercheurs pour développer les collaborations internes, la pluridisciplinarité et dynamiser les carrières des chercheurs
Centre de Recherche Industriel (CRI)	Laboratoire central de R&D d'un groupe de matériaux de construction Domaines scientifiques : chimie, physique des matériaux 200 chercheurs sur un effectif de 80 000 personnes ; budget : 1 % du CA	Recherche décentralisée et réorganisée en portefeuille de projets	Développer le travail en équipe Favoriser la diffusion de l'expertise technique
Chimix	Recherche centrale d'un groupe de chimie de spécialités Domaines scientifiques : chimie, physico-chimie, mécanique Effectifs R&D : 1 500 sur un total de 25 000 personnes Budget R&D : 3.5 % du CA	Difficultés financières du groupe ; concurrence vive et pression sur des marchés industriels ; stratégie d'innovation Décentralisation forte de la recherche	Travail en projet, partenariats Pression forte sur les chercheurs Conjuguer excellence scientifique et orientation client

Présentation synoptique des cas étudiés (suite)

	<i>Nature, activités et taille de l'organisation de recherche</i>	<i>Contexte stratégique et organisationnel</i>	<i>Transformations et enjeux au niveau du travail de recherche</i>
Electronix	Recherche centrale d'un groupe d'électronique Domaines scientifiques : optique, électronique, physique, informatique Effectif R&D : 18 500 sur 60 000 dans le groupe ; budget R&D : 17 % du CA	Évolutions stratégiques du groupe vers l'aval de la chaîne de valeur Contexte économique et concurrentiel plus difficile que par le passé	Ouvrir et orienter les chercheurs vers les besoins des divisions et plus largement des marchés Rôle de la mobilité pour ça, or très faible

difficultés de financement, la rationalisation du fonctionnement de la recherche, une montée de l'évaluation et des exigences de *reporting*, l'« orientation client »⁴ ou encore l'inscription de la recherche dans des espaces plus ouverts, scientifiques mais également économiques. Dans un tel contexte, la GRH a développé vis-à-vis des chercheurs de nouvelles pratiques. Nous caractériserons ces pratiques, avant de nous interroger, dans une troisième partie, sur leur fonctionnalité et leur pertinence par rapport aux transformations et enjeux actuels.

2. QUAND LA GRH VIENT AUX CHERCHEURS : DES ÉVOLUTIONS CONCOMITANTES DES MODES DE GESTION DES PERSONNELS DE RECHERCHE

2.1. Des politiques et pratiques de rationalisation

2.1.1. Une évaluation des chercheurs de plus en plus standardisée

L'objet de l'évaluation s'élargit lorsqu'il ne s'agit plus seulement d'apprécier la « performance scientifique » du chercheur (publications, reconnaissance nationale et internationale), mais au-delà sa contribution

aux missions et objectifs de l'organisme employeur. La notion de performance se décale. De nouveaux critères, dépassant les productions scientifiques et techniques, sont alors avancés pour faire le lien entre l'activité du chercheur et la valeur créée, et dans ce cadre, des acteurs tels que les directeurs de projet, voire les clients, peuvent prendre part à l'évaluation. Enfin, celle-ci est plus formalisée et se joue au travers de nouveaux dispositifs : systématisation des entretiens annuels d'appréciation menés par les hiérarchiques, introduction d'objectifs à atteindre, et ce, avec une périodicité plus forte (objectifs semestriels chez Chimix).

En outre, nombre d'organisations de recherche (notamment Chimix, le CRI, l'Institut Galactica et l'IFRA) ont mis en place des démarches d'évaluation des compétences, à l'instar de ce qui est fait pour d'autres populations.

2.1.2. Les classifications et rémunérations : des tentatives de compromis

L'action sur le système de classification (notamment au CRI et à l'Institut Galactica) vise à évaluer les emplois selon des critères adaptés au travail de recherche, mais en s'inscrivant dans la ligne de ce qui est appliqué pour l'ensemble des salariés (par exemple par une tentative de traduction du critère de

⁽³⁾ Afin de préserver la confidentialité, il nous est difficile d'explicitier plus avant le statut, la taille et les activités des organisations de recherche étudiées.

⁽⁴⁾ Ces deux derniers points n'ont cependant pas la même signification pour tous les cas : les exigences, dans leur nature et leur acuité, sont différentes selon qu'il s'agit d'un client unité d'affaires, d'un client industriel, du consommateur final ou du citoyen-contribuable.

contribution économique dans le monde de la recherche). Dans le centre R&D d'un groupe pharmaceutique (200 chercheurs sur 1 100 personnes), membre du groupe, une échelle à quatre niveaux a été mise au point : du niveau I – chercheur débutant proposant des stratégies expérimentales à l'intérieur d'un cadre défini, au niveau IV – expert scientifique. Dans d'autres cas, la classification des chercheurs compose soit avec la hiérarchie des emplois en usage dans l'organisme public de recherche, soit avec les dispositions de source conventionnelle (classification résultant d'un accord de branche ou d'un statut) ou managériale (méthode de cotation analytique des emplois).

Le stéréotype du chercheur désintéressé, même s'il est intériorisé par le jeune scientifique à son entrée dans la filière, ne résiste guère aux contraintes matérielles de l'existence et à la comparaison avec les autres fonctions. Ainsi, à côté de la rémunération du poste, les entreprises développent des modalités « stimulantes », telle l'introduction d'une part variable.

2.1.3. Une gestion des carrières plus volontariste

– *En matière de mobilité horizontale.* Dans la plupart des organisations de recherche, la mobilité des chercheurs apparaît comme ayant toujours été faible. Dans les entreprises, celle-ci se joue plus par des mouvements trans-fonctionnels (départs de la recherche vers les autres fonctions) qui constituent des flux importants et des trajectoires de carrière très valorisées, que par des mobilités au sein de la recherche. Dans les organismes publics de recherche, le changement de fonction n'étant guère possible, la mobilité est encore plus réduite.

Dans tous les cas étudiés, la tendance actuelle est aux politiques appelant à une plus forte mobilité des chercheurs. Un accent tout particulier est mis sur la mobilité thématique et géographique qui doit stimuler la motivation et la créativité des individus, favoriser la construction de spectres larges de compétences et permettre de diffuser ces compétences [Louvel, 2004]. Dans les entreprises, si les trajectoires de sorties vers les unités d'affaires peuvent être source de désorganisation pour la recherche,

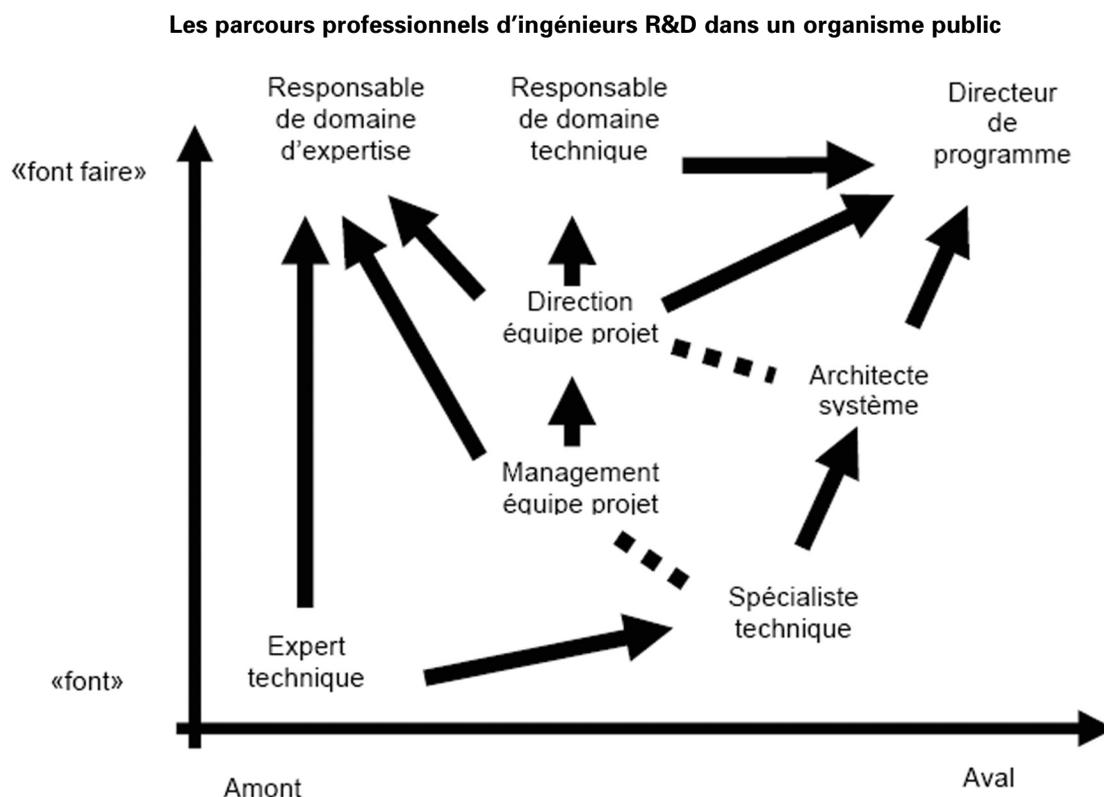
elles sont néanmoins utiles car elles permettent aux chercheurs de mieux comprendre les dimensions industrielles et commerciales [Béret, 2002], le défi pour la recherche étant alors de réussir à faire revenir certains d'entre eux après de telles expériences. La mobilité n'est généralement pas imposée mais des incitations claires – par exemple en en faisant un critère important, voire une condition nécessaire, dans l'accès aux postes importants – sont données en ce sens.

– *En matière de gestion des progressions de carrière.* Un des objectifs dans ce domaine est d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle aux chercheurs au sein même de la recherche, soit par la création d'une double échelle (managers/experts techniques) [Allen, Katz, 1986], soit, plus modestement, par l'importation de dispositifs, tels que les plans de remplacement, appliqués classiquement à d'autres populations de cadres (cas IFRA). La double échelle doit permettre aux « grands experts », triés sur le volet, d'avoir une progression de carrière similaire à celle qu'ils auraient dans le management. En accordant une importance (supposée) égale aux fonctions techniques et aux fonctions de management, les organisations espèrent que les spécialistes des domaines techniques ne se sentiront pas contraints d'accepter des responsabilités managériales dans le seul but de garantir leur développement de carrière.

Certaines organisations s'efforcent également de mettre en visibilité des parcours professionnels, au sein de la recherche ou vers d'autres familles professionnelles. Ainsi, dans un organisme public, membre du groupe, il est difficile de passer d'une spécialité technique à une autre ; par contre, il est possible de passer du domaine technique au domaine d'expertise, représentant respectivement l'aval et l'amont des métiers de maîtrise d'ouvrage.

2.2. L'acculturation managériale de l'encadrement de la recherche

Il s'agit, *via* la formation et la concertation, de faire en sorte que les chercheurs, et surtout les responsables d'unités de recherche, adoptent



les représentations et les valeurs qui fondent l'action managériale dans leur organisation.

Des programmes de formation sont élaborés à destination des responsables d'équipes de recherche, ils recouvrent les thèmes habituels des stages de formation au management, mais peuvent présenter certaines spécificités telles qu'une focalisation sur le management d'équipes techniques. Ces formations sont parfois l'occasion d'ajustements entre la direction et les intéressés sur le rôle dévolu à l'encadrement de la recherche. Ainsi, lors d'un stage organisé par l'Office de la Santé, des travaux de groupe ont visé à clarifier le rôle des chefs de laboratoire, leurs réflexions ayant ensuite été transmises à la direction de l'Office.

Au CRMH, des formations au management et aux outils de gestion de projet sont proposées aux chercheurs prenant la responsabilité d'un projet transverse, afin de les accompagner dans cette première expérience de management d'équipe et de gestion budgétaire. Notons qu'il n'est pas neutre que l'exercice de ces fonctions temporaires de responsable de projet soit vu comme un excellent moyen de placer certains chercheurs sur une trajectoire leur permettant, à

terme, de prendre des responsabilités managériales au sein d'une unité permanente.

Au-delà des formations, certaines organisations créent des groupes de concertation intégrant des chercheurs, afin de les associer au traitement de problèmes dans lesquels ils étaient jusqu'ici peu impliqués. Cette concertation peut être plus ou moins étendue : groupes de travail associant la direction générale et les responsables d'équipes de recherche, sur des problèmes collectifs de gestion mis en avant par la direction et/ou la DRH ; « enrôlement » de ces responsables dans la production de dispositifs de GRH destinés à être mis en œuvre dans leurs équipes ; etc.

En conclusion de cette partie, nous voudrions interroger la nouveauté et la spécificité des modes de GRH en recherche caractérisés jusqu'ici.

– Si un nombre croissant d'organisations de recherche engage des réformes en matière de gestion des chercheurs, il faut bien reconnaître que certaines de ces pratiques ne sont nouvelles que pour l'organisation qui les met en œuvre. C'est le cas de la double échelle dont certains dressaient le bilan et proposaient l'amélioration

dès la fin des années 1970 [Wolff, 1979 ; Allen, Katz, 1986 ; Bailyn, 1991], et qui s'est depuis largement diffusée, sans qu'il y ait forcément d'apprentissage quant aux expérimentations faites en d'autres lieux et d'autres temps.

– La GRH en recherche oscille entre spécificité et normalisation. Elle prend place dans le contexte d'une GRH éclatée [Allouche, Sire, 1998] qui tend à se segmenter et se particulariser selon les populations gérées (GRH des chercheurs, des exploitants, des commerciaux, etc.). Mais, d'un autre côté, les réformes RH en recherche relèvent d'une extension du périmètre d'application de démarches et d'outils n'ayant rien de spécifiques à celle-ci (revues de carrière, répertoires des métiers, référentiels de compétences, etc.).

Cependant, le caractère nouveau et spécifique des modes de GRH ne présume en rien de leur pertinence, c'est-à-dire de leur capacité à aider les chercheurs et la fonction recherche à relever les enjeux actuels, et c'est ce à quoi nous allons désormais nous intéresser.

3. QUELLE PERTINENCE DE CES « NOUVELLES » PRATIQUES RH FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL ET AUX ENJEUX ACTUELS EN RECHERCHE ?

3.1. Un certain nombre d'avancées indéniables du fait des réformes RH

Des améliorations sont notables par rapport à la situation précédente dans laquelle la gestion du personnel était entièrement laissée aux opérationnels de la recherche. Il ne s'agit pas de condamner par principe cette gestion des chercheurs par les chercheurs, celle-ci ayant une rationalité et des avantages incontestables, notamment, le fait qu'une connaissance fine des activités et des compétences requises par celles-ci permette d'évaluer les écarts de compétences et la faisabilité des mobilités. Mais ce pouvoir exclusif des hiérarchiques peut poser des problèmes, qui ne sont d'ailleurs pas spécifiques aux univers de recherche :

– Des risques de rétention des ressources dans le périmètre du patron de laboratoire ;

– Des risques d'incohérence en termes d'équité interne ;

– Un manque de lisibilité pour les chercheurs des parcours professionnels accessibles ;

– Une dualité des trajectoires professionnelles, entre ceux qui se construisent de véritables carrières à force de volontarisme et le plus grand nombre qui progresse peu.

Le rôle croissant d'acteurs extérieurs à la gestion quotidienne du travail de recherche, chargés explicitement de la GRH, permet de limiter ces risques et de réaliser des avancées importantes sur un certain nombre de points :

– *Une GRH volontariste, plus systématique et formalisée*, permet de réduire la segmentation de la population des chercheurs en termes de trajectoires de carrière, et de dynamiser les parcours professionnels. Les possibilités de mutation et d'évolution sont plus ouvertes, en ce qu'elles sont explicitées et régies par des règles plus claires, et moins uniquement attachées à de l'implicite et des phénomènes interpersonnels. Ainsi, pour un chercheur, le manque de ressources (compétences, réseau, réputation) est moins pénalisant. De plus, les RRH se préoccupent certainement plus des chercheurs qui sont dans des situations difficiles de stagnation professionnelle et de démotivation.

– *La mise en place de formations autres que scientifiques et techniques* est pertinente compte-tenu des exigences actuelles. Elles peuvent aider les chercheurs à mieux s'adapter aux mutations en cours, en leur permettant d'en comprendre les logiques sous-jacentes, et à progresser vers des postes dans lesquels ces compétences sont indispensables (management, chef de projet, interface recherche/marketing, autres fonctions).

– *Une reconnaissance plus forte de la contribution de chacun*. Certes l'individualisation soulève un certain nombre de résistances dans les univers de recherche, mais il faut bien reconnaître qu'elle correspond aux aspirations d'une partie au moins des chercheurs et qu'elle est plus cohérente avec les profils dont voudraient disposer, en particulier, les entre-

prises. Ainsi, lorsque, selon leurs termes, les responsables RH et opérationnels veulent des chercheurs plus proches « d'entrepreneurs que de fonctionnaires/chercheurs CNRS », il est utile de repenser des mécanismes incitatifs tout à fait inadéquats.

– *La managérialisation des fonctions d'encadrement* est sujette à des avis mitigés. Si des regrets peuvent s'exprimer quant à l'éloignement de la recherche et au temps perdu dans les aspects administratifs, certains responsables apprécient cette nouvelle dimension managériale de leur activité et le rapport renouvelé avec leurs équipes de chercheurs.

3.2. Des problèmes qui subsistent malgré les réformes RH introduites

La reconnaissance des chercheurs et de l'expertise reste une question problématique, et ce, malgré la création de dispositifs ayant vocation à réduire les effets pervers de l'absence de mode de reconnaissance explicite de l'expertise.

Il est vrai que, dans certains cas, ces dispositifs ne comportent qu'un faible nombre de niveaux ou de titres, par ailleurs chichement distribués, et sans lien direct avec la rémunération. Mais même lorsque de véritables filières d'expertise sont mises en œuvre, les difficultés et les écueils ne manquent pas. Des décalages entre le discours sur l'importance de la reconnaissance des experts et des orientations plus générales de l'organisation peuvent décrédibiliser la démarche, quelles que soient ses qualités intrinsèques. Ainsi, lorsque l'accent est mis sur la managérialisation en recherche et l'importance du *business* comme client interne et futur employeur, l'instauration concomitante d'une filière d'experts peut apparaître comme bien décalée. Par ailleurs, quand l'outil est implanté dans un objectif assez éloigné de sa finalité première, tel que fournir une compensation à des chercheurs fortement malmenés par des réorganisations, cela conduit également à le décrédibiliser.

Plus fondamentalement, devant le nombre de situations dans lesquelles ces réformes semblent ne pas donner satisfaction, nous en

arrivons à nous demander si la reconnaissance de l'expertise n'est pas un combat perdu d'avance, quand la place et le prestige qu'accordent nos sociétés au management, au pouvoir et à l'argent, ne font que croître et s'affirmer de façon encore plus prégnante dans les jeunes générations. Les DRH peuvent-ils lutter, dans leur périmètre restreint de responsabilités, en inventant des dispositifs spécifiques, contre des représentations très fortes véhiculées au sein de l'entreprise, et plus largement de la société ?

3.3. Quand certaines réformes RH peuvent être source de difficultés nouvelles

La recherche s'inscrit dans des « champs de tensions » [Louart, 1993] liés à la nature même des activités, lesquelles oscillent entre des pôles attracteurs opposés tels que court terme/long terme. Il ne s'agit pas de choisir entre l'un ou l'autre de ces pôles, mais de trouver un équilibre, et de le maintenir, sachant qu'en fonction du contexte, des missions de l'organisation, etc., cela consistera à positionner le curseur en des points différents.

Nous allons expliciter ces différents champs de tension, en examinant comment les nouvelles politiques et pratiques de GRH interagissent avec ceux-ci.

Une tension en termes d'horizon temporel des recherches : court terme/long terme, très liée à leur orientation entre exploitation et exploration [March, 1991 ; Chanal, Mothe, 2005]. L'évaluation des chercheurs sur des cycles courts pose la question de la pertinence de la temporalité de l'évaluation par rapport à la durée des projets de recherche, généralement supérieure à l'année. C'est une source de difficultés pour les chercheurs que de devoir justifier des activités menées sur des périodes aussi courtes, alors que la recherche est, par essence, soumise aux aléas. Au-delà, il faut être conscient de l'influence structurante qu'ont les modes d'évaluation : un chercheur évalué sur ses résultats à six mois ne finira-t-il pas par orienter ses travaux vers des sujets moins exploratoires, moins risqués, mais également moins porteurs de ruptures potentielles ?

Une tension entre l'individu et le collectif, qui s'exprime au niveau du travail de recherche, dans son organisation – quant à son caractère collaboratif ou individuel –, son évaluation et sa reconnaissance. Les évolutions récentes nous semblent cristalliser une tension entre ces deux pôles. D'un côté, les discours et les réorganisations concrètes du travail mettent l'accent sur la transversalité, les collaborations, etc., et de l'autre, la GRH tend vers un modèle individualisant [Pichault, Nizet, 2000] dans lequel les chercheurs sont évalués, et récompensés en termes de rémunération et de progression de carrière, sur leur performance individuelle. Dans le CRMH, certains chercheurs refusaient de piloter et même de participer à des projets transverses, malgré les moyens financiers alloués, à cause de l'énergie et du temps qu'il faut consacrer pour constituer et faire fonctionner une équipe, surtout si elle est composée de personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Engagés dans une course à la publication internationale, cruciale pour leur avancement de carrière, ils ne pouvaient pas se permettre de prendre un tel risque pour leur productivité individuelle, seule prise en compte par les instances d'évaluation du centre.

Au niveau de la « largeur » de l'activité, entre spécialisation et transdisciplinarité. Si l'accent est mis sur la transdisciplinarité, les dispositifs et les communautés qui font l'évaluation (revues et colloques, instances d'évaluation des organismes publics) sont spécialisés par discipline. Ainsi, dans le CRMH, le fait d'étudier une maladie est problématique pour les chercheurs en termes de carrière, car ils mobilisent, au service d'un objet transverse (la maladie), un grand nombre de spécialités mais ne sont spécialistes d'aucune d'entre elles.

Au niveau de la « profondeur » des connaissances. La recherche est partagée entre la construction de connaissances fortes sur un domaine, pour disposer d'une avance et d'une capacité d'innovation, et le maintien d'une flexibilité quant aux sujets qu'elle est en mesure d'aborder (ce qui revient à mettre l'accent sur des profils différents, respectivement d'experts spécialisés ou de généralistes, d'intégrateurs).

La flexibilité est particulièrement importante lorsque la recherche dépend de financements sur projets dont les thématiques peuvent évoluer brusquement. La mobilité permet de favoriser la polyvalence des chercheurs, mais il est nécessaire de trouver un équilibre quant au rythme de celle-ci. En effet, une mobilité accélérée présente des risques de fragilisation des trajectoires de construction de compétences, alors que les temporalités d'apprentissage en recherche sont particulièrement longues.

Une tension entre ouverture et fermeture. Si d'un côté il est nécessaire de communiquer et d'échanger, pour avoir des idées nouvelles, se construire une légitimité et une reconnaissance scientifique, avoir accès aux viviers de recrutement que sont les DEA, les laboratoires publics, etc., d'un autre côté, dans le privé comme dans le public, les questions de confidentialité, de protection contre des comportements de prédation, la compétition, ainsi que la focalisation sur les problématiques internes, rentrent en contradiction avec cette volonté d'ouverture. Cette tension est très forte dans le cas de l'institut physique de R&D entre, d'une part, de nouveaux discours promouvant une ouverture plus grande, et d'autre part, les comportements hérités du passé qui continuent à mettre l'accent avant tout sur les priorités « maison ». Les pratiques RH n'ont pas évolué, ne fournissant aucune incitation à une telle ouverture : les décisions de promotion ne prennent pas en compte l'enseignement, et les chercheurs sont persuadés que leurs activités scientifiques externes ne comptent pas non plus.

Ainsi, en examinant ce que signifient et ce que produisent les modes de GRH, par rapport à cette inscription de la recherche, du travail et des individus dans ces champs de tension, il apparaît un certain nombre de contradictions qui peuvent être à l'origine de déséquilibres.

3.4. Des réponses identiques à des problèmes contingents : l'illusion d'un one best way en matière de gestion des chercheurs

En examinant les « nouvelles » pratiques de GRH en recherche, il apparaît un certain mimé-

tisme et un manque de créativité – on utilise ce qui existe et ce que l'on connaît –. Ainsi, face à des problèmes singuliers, dans des contextes spécifiques, les mêmes modes de GRH sont mis en œuvre. L'exemple le plus frappant est peut-être celui de la double échelle que l'on retrouve dans toutes les organisations étudiées, publiques comme privées. Dans ces dernières, il y a une certaine contradiction entre la priorité donnée à l'orientation client, la volonté de disposer d'« entrepreneurs scientifiques », et le fait d'organiser des modes de reconnaissance très proches de ceux en vigueur dans la recherche académique. Il ne nous semble pas que la structuration d'une filière scientifique, en tous cas telle que pensée jusqu'ici, soit particulièrement apte à attirer, former et valoriser ces profils tant recherchés.

C'est en ce sens que le mimétisme des réponses RH, reproduisant ce qui existe dans d'autres organisations de recherche ou dans d'autres fonctions, peut être problématique. Enfin, cela renvoie à un décalage temporel des réponses RH qui construisent aujourd'hui des réponses aux problèmes d'hier, lesquels ont évolué depuis.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, même si nous ne disposons pas toujours du recul nécessaire pour évaluer des politiques et pratiques dont certaines sont très récentes, le bilan des réformes engagées en matière de GRH en recherche apparaît mitigé et contrasté. D'une part, si certaines avancées sont indéniables, des problèmes subsistent et d'autres risquent d'être amplifiés ou suscités par ces nouveaux modes RH ; d'autre part, le bilan est différent selon les organisations, celles-ci s'inscrivant dans des contextes d'activité et une histoire spécifiques.

De nombreux chantiers restent ainsi ouverts dans ce domaine, et nous voudrions mettre l'accent sur l'importance de les engager dans une perspective contingente, en prenant en compte deux dimensions essentielles :

La temporalité des activités de recherche, qui est différente de celle des fonctions de l'en-

treprise pour lesquelles ont été élaborés la plupart des outils de la GRH, mais qui est également différente selon la discipline, l'orientation des recherches, etc. Plus largement, cela renvoie à la nécessité d'intégrer, dans tout processus de conception de nouveaux modes de gestion des chercheurs, un travail de compréhension fine de l'activité de recherche, de ses modes de fonctionnements, ses logiques et ses contraintes.

La cohérence, non seulement au sein de la GRH – entre politiques et pratiques, et entre les différentes composantes du « système de GRH » –, mais également entre ces composantes et la vision de l'organisation quant au « rôle » de la recherche sur le plan des ressources humaines (une recherche « vivier » qui recrute et forme des jeunes qui iront, au bout de cinq-six ans, irriguer les autres fonctions ou une recherche professionnalisée dans laquelle on peut faire carrière). Cette vision, même implicite, conditionne fortement ce qui est attendu de la GRH en recherche et ses marges de manœuvre, notamment parce qu'elle crée des normes de comportement et de carrière et une échelle de prestige interne.

Alors les organisations de recherche seront peut-être capables d'inventer des modèles sociaux plus attractifs, pour sortir de la crise d'identité actuelle marquée par une désaffection pour ces métiers.

BIBLIOGRAPHIE

ALLEN T. J., KATZ R. (1986), "The Dual Ladder : Motivational Solution or Managerial Delusion ? ", *R&D Management*, vol. 16, n° 2, p. 185-197.

ALLOUCHE J., SIRE B. (éds.), (1998), *Ressources humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica.

BAILYN L. (1991), "The hybrid Career : an Exploratory Study of Career Routes in R&D", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 18, n° 1, p. 1-14.

BÉRET P. (2002), « Mobilités des chercheurs des entreprises et mutations de la

recherche-développement », *Formation Emploi*, n° 78, p. 35-51.

CADIN L. (1982), *Gestion des ressources humaines de recherche et développement*, Thèse de 3^e cycle, Université de Paris-Dauphine.

CHANAL V., MOTHE C. (2005), « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 154, janvier-février, p. 173-191.

CHANAL V., DEFÉLIX C., GALEY B., LACAZE D. (2003), « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire », *14^e Congrès annuel de l'AGRH*, Grenoble, novembre.

CHARUE-DUBOC F., MIDLER C. (2002), « L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, juillet-septembre, p. 401-417.

CLARKE T. E. (2002), "Why do we still not apply what we know about managing R&D personnel ?", *Research-Technology Management*, 45(2), March/April, p. 9-11.

DESANCTIS G., GLASS J. T., ENSING I. M. (2003), "Managing the ties between Central R&D and Business Units", *Research-Technology Management*, January-February, p. 24-31.

DUHAUTOIS R., MAUBLANC S. (2005), *Les carrières des chercheurs dans les entreprises privées*, Rapport de recherche, n° 25, Centre d'études de l'emploi.

FARRIS G. F., CORDERO R. (2002), "Leading your scientists and engineers 2002", *Research-Technology Management*, 45(6), November-December, p. 13-25.

FORT F., FIXARI D. (2005), « Gérer des chercheurs en entreprise. Carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences », *Gérer et Comprendre*, septembre, n° 81, p. 15-23.

LESCARBEAU R. (1994), *L'enquête feedback*, Presses de l'Université de Montréal.

LOUART P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons.

LOUART P. (1993), « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », in Brabet J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* Economica, collection Gestion, p. 165-212.

LOUVEL S. (2004), « Mobilité et gestion des carrières dans la recherche. Chronique d'un échec annoncé ? », *Gérer et Comprendre*, décembre, n° 78, p. 61-70.

MARCH J. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.

MEINHART W. A., PEDERSON J. A. (1989), "Measuring the Performance of R&D Professionals", *Research-Technology Management*, 32(4), p. 19-21.

MENDEZ A. (2002), « Globalisation de la R&D : quel rôle pour la mobilité internationale ? Le cas de multinationales implantées en Europe », *13^e congrès annuel de l'AGRH*, Nantes.

MENDEZ A., BÉRET P., PARAPONARIS C., RICHEZ-BATTESTI N. (2000), *Globalisation de la R&D dans les firmes multinationales en Europe : vers quels modèles de gestion des ressources humaines ?* Rapport pour le programme « L'identité européenne en questions » du CNRS, Lest-CNRS, juin.

MILLER D. B. (1986), *Managing Professionals in Research and Development*, Jossey-Bass Publishers.

PARAPONARIS C. (2003), « L'instrumentation de la gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples », in Klarsfeld A., Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, p. 191-213.

PELZ D. C., ANDREWS F. M. (1966), *Scientists in Organizations : a Productive Climate for Research and Development*, New York, John Wiley and Sons.

PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, coll. Points, Paris, Éditions du Seuil.

PIGEYRE F., VALETTE A. (2004), « Les carrières des femmes à l'université. Les palmes de verre du cocotier », *Revue française de gestion*, vol. 30/151, p. 173-190.

PLANE J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Préface de Pérez R., L'Harmattan.

RAULET-CROSET N., SCHMIDT G. (2005), « Gestion de l'emploi et des compétences, le cas d'un centre de R&D en télécommunications », *Economies et Sociétés*, Série « Socio-Economie du travail », AB, n° 25, 4/2005, p. 649-674.

ROGER A. (1991), « Comment motiver les chercheurs industriels ? », *Revue Française de Gestion*, n° 84, juin-juillet-août, p. 105-114.

ROGER A. (1984), « Comprendre les chercheurs : un élément essentiel pour la gestion de la recherche », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 53-60.

ROGER A., HOURQUET P.-G. (2004), « La gestion de carrière des « professionnels » de recherche et développement », in Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Collection AGRH, Vuibert, p. 251-262.

SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.

TARONDEAU J.-C. (2003), « Le management des professionnels de la R&D », in Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1194-1203.

WOLFF M. F. (1979), "Revamping the Dual Ladder at General Mills", *Research-Technology Management*, Vol. 22, N° 6, November, p. 8-11.