

# L'ESPACE PROFESSIONNEL DE COLLABORATION DANS LE PROJET D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE : UNE APPROCHE PAR GROUPES PROFESSIONNELS

D. COURPASSON  
IRE - Groupe ESC Lyon

*Jusqu'alors en grande partie limitée à l'analyse des conflits inter-individuels ou des incompatibilités "psychologiques" entre chercheurs et hommes de marketing, l'approche des formes de collaboration entre métiers dans les processus d'innovation technologique a à notre avis négligé deux dimensions essentielles :*

- *la dimension collective de la coopération : les acteurs en interaction dans les différentes phases du projet sont avant tout des groupes professionnels porteurs de légitimités parfois antagonistes (vision du management, vision de la carrière, de l'organisation du travail...)*
- *la dimension stratégique de la coopération : le fonctionnement de l'équipe projet est avant tout le résultat de la construction de compromis entre ces diverses formes de légitimité, suite aux "marchandages" et arrangements opérés par les acteurs aux phases critiques des projets.*

*Ainsi l'espace professionnel de collaboration peut permettre d'aborder les questions "d'interface" sous un angle renouvelé : d'une part en mettant l'accent sur les identités professionnelles collectives en interaction, d'autre part en considérant l'équipe projet plus comme un acteur collectif que comme un lieu de production de conflits.*

La question de "l'interface" entre fonctions impliquées dans le processus d'innovation technologique est abordée depuis longtemps par une littérature devenue presque spécialisée dans ce domaine. De nombreux articles et recherches essentiellement anglo-saxons, souvent focalisés sur la coopération entre la Recherche-Développement et le Marketing, ont fourni un paysage homogène et aujourd'hui faiblement évolutif des phénomènes de collaboration. Trois aspects sont en effet devenus comme des leit-motiv :

- les approches traditionnelles ont principalement traité de la collaboration R&D/Marketing comme espace d'incompatibilités psychologiques,
- partant, l'interface R&D/Marketing est vu en premier lieu comme un espace de rencontres entre individualités,
- en troisième lieu, la notion d'interface s'est concentrée sur l'analyse des conflits et des tensions.

Ainsi a été érigé tout un système gestionnaire très normatif à base d'outils organisationnels (dyades), de principes structurels (pluridisciplinarité), voire de prescriptions en termes de "profils idéaux" de collaborateurs.

Pourtant, derrière un édifice en apparence solide et inébranlable<sup>1</sup> se dissimule à notre avis une double lacune :

- que deviennent les dimensions collectives de la collaboration ? Les interactions se réalisent avant tout entre des groupes professionnels porteurs de légitimités et de "micro-cultures" distinctes, parfois antagonistes, qui peuvent entrer en collision à certains moments critiques des projets ;
- que deviennent les dimensions stratégiques de la collaboration ? Le fonctionnement d'une équipe projet repose d'abord sur une mise en place de compromis entre ces "micro-cultures", lorsque l'antagonisme est susceptible de provoquer un conflit, si la période dans laquelle se trouve le projet ou si les événements en cours ont un enjeu particulièrement fort (de leadership explicite ou implicite par exemple).

Nous souhaitons montrer à travers cette communication, basée sur l'analyse d'une dizaine de projets d'innovation technologique et sur une étude approfondie conduite dans une entreprise d'électronique et d'informatique, que la persistance des problèmes de collaboration et l'absence d'imagination des approches proposées viennent en particulier de la faible place accordée aux phénomènes collectifs, au fil des étapes qui scandent la maturation progressive du projet. Nous partirons d'une vision générale des dysfonctionnements observés au sein des équipes projet ; l'analyse des antagonismes "micro-culturels" permettra une vision sommaire de la distance entre groupes professionnels de la trilogie R&D/Marketing/Production<sup>2</sup> ; enfin, nous proposerons une première vision stratégique des "moments critiques" du projet d'innovation technologique, là où la logique

dominante s'infléchit et se désagrège et laisse place à un nouveau compromis.

## I - QUELS DYSFONCTIONNEMENTS REELS AU SEIN DE L'EQUIPE PROJET ?

Souvent abusivement assimilées dans le vocabulaire usuel d'entreprise, les notions d'équipe projet et d'équipe de recherche sont distinctes. Nous dirons que l'équipe de recherche regroupe exclusivement le personnel "scientifico-technique" participant au projet, c'est-à-dire en premier lieu les chercheurs eux-mêmes ; l'équipe projet quant à elle sera composée de l'ensemble des groupes professionnels travaillant effectivement sur le projet à un instant donné de son processus de déroulement ; l'analyse de plusieurs projets d'innovation technologique<sup>3</sup> a permis de faire émerger certains dysfonctionnements rencontrés fréquemment, quel que soit le projet, l'entreprise ou le secteur économique concerné. Ils apparaissent dans le tableau ci-dessous :

| DYSFONCTIONNEMENTS           |                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internes à l'équipe projet   | Modification fréquente de composition de l'équipe projet. Instabilité de la structure hiérarchique.<br>Difficile agrégation des spécialités inter individuelles. Retard de mixité professionnelle. |
| Liés aux logiques dominantes | Attribution conflictuelle des responsabilités<br>Intégration tardive de l'acteur.<br>Production.<br>Problèmes d'intégration de l'activité marketing (absence de méthodes appropriées).             |
| Autres                       | Longueur excessive de la phase de (lancement) génération de l'idée/durée totale ou prévue du processus de déroulement.<br>Absence de concept produit.                                              |

D'apparence banale, ces constats bien connus pour la plupart conduisent cependant à insister sur certaines caractéristiques majeures.

### a - Les formes de spécialisation et l'éclatement de l'équipe projet

Selon l'état de rareté de l'expertise détenue par un individu donné, sa sollicitation multiple sur plusieurs projets et donc sa coopération dans plusieurs équipes projets peut induire une dispersion et partant une implication très inégale selon les projets. La perception qu'a le spécialiste en question de l'importance d'un projet donné (pour sa carrière, l'intérêt technique qu'il représente...) va le conduire à des arbitrages qui peuvent entrer en opposition avec le

poids stratégique du projet évalué cette fois par l'entreprise, ou les autres acteurs de l'équipe projet. D'autre part, l'augmentation du degré d'expertise exigé de certains spécialistes de R&D tend à accroître l'atomisation des savoirs et donc l'émiettement des domaines d'intervention. Cet aspect requiert une énergie que les experts ne consacrent pas à la collaboration dans l'équipe projet. Il devient pour eux essentiel de digérer l'évolution rapide des connaissances scientifiques afin de sauvegarder leur légitimité, avant de se préoccuper de disciplines beaucoup plus éloignées telles que le marketing.

### b - Coexistence est loin de signifier collaboration

L'intégration d'un autre acteur professionnel au cours du déroulement du projet est presque toujours vécue comme une rupture ; en ce sens, on assiste à chaque fois à une déstabilisation du collectif en place, régi par un ensemble de règles, de normes, par une logique dominante dont les bases sont ébranlées par l'apparition d'une nouvelle logique professionnelle, de nouvelles légitimités qui, avant de constituer un enrichissement, représentent dans l'esprit du personnel en place, une forme de concurrence, d'altérité avec laquelle il va falloir "composer" au premier sens du terme, c'est-à-dire trouver des compromis.

### c - La maturation du projet s'opère également par des changements de rythme

"La chronobiologie" du projet est marquée soit par l'accroissement de la pression économique exercée par l'environnement, par exemple dans les phases finales, soit par la pression organisationnelle qui pousse à la formalisation et à l'institutionnalisation du projet (ou à sa disparition faute de visibilité suffisante), soit par la pression industrielle qui marque le passage volontariste ou naturel vers le produit. Quoiqu'il en soit, les changements de rythme s'opèrent le plus souvent avec un renversement de la logique dominante de l'équipe projet et par un mécanisme d'[appropriation - abandon] de la maîtrise et de la responsabilité implicite du projet par un groupe professionnel donné.

Ces phénomènes de rupture sont éprouvés en premier lieu par des groupes professionnels, dont les légitimités sont fragilisées à certaines étapes du projet. Avant d'évoquer ces phases critiques, il est utile de proposer une image synthétique et illustrative des divergences entre les logiques professionnelles à l'œuvre dans la trilogie R&D/Marketing/ Production.

## II - QUELLES LEGITIMITES A L'ŒUVRE DANS LA TRILOGIE R&D/MARKETING/PROD.<sup>4</sup>

L'intérêt de cette analyse est de mettre à jour certaines divergences marquantes entre les logiques et les rationalités de chaque groupe professionnel afin

d'en tirer une image même déformée de la distance et de la proximité existant entre la R&D, vue "conventionnellement" comme "noyau culturel" de l'équipe projet et les deux autres groupes professionnels de la trilogie.

Plusieurs dimensions peuvent illustrer les antagonismes que nous tentons de faire ressortir.

Les critères de qualité, ou de réussite d'un projet font par exemple apparaître trois logiques assez distinctes.

**Tableau 1 - Les critères de qualité du bon projet**

| R & D                                              | MARKETING                                                                                  | PRODUCTION                                                                           |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Une occasion d'approfondissement des connaissances | Avant tout un bon produit.                                                                 | La structuration du projet et la définition précise des responsabilités.             |
| L'aspect pluridisciplinaire du projet.             | Le temps de développement et le respect des délais (arrivée rapide sur la liste des prix). | Implication et accord des différents participants.                                   |
| La qualité de la logistique et de la planification | Répond aux attentes du marché                                                              | Une réponse au besoin du client, des gains économiques, la disponibilité du produit. |

Dans sa vision d'un projet de qualité, la R&D est tenante d'une légitimité de nature scientifique, avec une dimension "efficacité" présente dans les aspects de logistique. Au marketing, la logique économique prédomine. En production, les critères évoqués peuvent constituer une sorte de compromis entre les deux précédents champs de légitimité : la forte prise en compte d'une dimension économique se double d'une

dimension organisationnelle liée aux caractéristiques de l'univers de production de l'usine.

La dimension de l'horizon professionnel perçu dans chaque groupe professionnel donne au projet un poids différent dans les stratégies professionnelles des chercheurs, fabricants et "marketeurs". La vision de la mobilité y est radicalement divergente.

**Tableau 2 - Vision de la mobilité**

| MARKETING                                       | R&D                                                      | PRODUCTION                                                                      |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Mobilité géographique valorisée.                | Dualité filière expertise/managériale.                   | Ouverture possible vers d'autres fonctions.                                     |
| Rotation au poste = signe de réussite.          | Durée de vie dans le laboratoire.                        | Valorisation de la filière interne (vers directeur d'usine).                    |
| Carrière = série d'opportunités.                | Tremplin possible vers d'autres métiers (production...). | Poids des critères de compétence technique dans la progression professionnelle. |
| Etendue du champ géographique de responsabilité | Prévisibilité de la carrière.                            |                                                                                 |

Pour l'homme de marketing, le projet s'inscrit peu dans la dynamique de l'évolution professionnelle. C'est la visibilité procurée par le marché qui donnera une impulsion à la carrière. En R&D en revanche, toutes les stratégies de mobilité, internes ou externes au centre de R&D, se nourrissent de la visibilité fournie par le projet ; celui-ci reste le pilier de l'univers professionnel en R&D. Dans l'espace de la fabrication, il constitue un facteur de rupture par rapport à la continuité de l'activité. Cet événement perturbateur peut donner par les soubresauts et les incertitudes

qu'il crée, une visibilité facteur de progression professionnelle.

Enjeu professionnel différent, le projet semble surtout intervenir différemment dans la création des identités professionnelles : directement producteur d'identité en R&D, simple médiateur au marketing, il contribue plus formellement à la structuration de l'univers professionnel fabricant sans y devenir pour autant un vrai repère d'identité.

Les règles d'organisation du travail, montrent schématiquement les caractéristiques suivantes :

| MARKETING                                                   | R&D                                                                | PRODUCTION                                 |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Répartition des rôles par zone géographique ou par produit. | Spécialisation (les "étiquettes").                                 | Poids des contraintes d'industrialisation. |
| Le groupe est une notion fragile et temporaire.             | Cloisonnement inter-équipes, inter-disciplines, inter-spécialités. | Le groupe est l'atelier.                   |
|                                                             |                                                                    | Stabilité - Durabilité.                    |

La spécialisation s'inscrit dans le métier de R&D dans une stratégie professionnelle visant à l'acquisition d'une zone de compétences et de savoirs reconnus dans et hors de l'entreprise. Parfois ancrée dans les modes de fonctionnement au point de devenir une norme, elle rime souvent avec des formes de cloisonnement multiples qui peuvent générer, outre des difficultés de coordination sur les projets, des problèmes d'apprentissage et de transfert de savoir-faire aux jeunes chercheurs.

En marketing au contraire, l'apparente homogénéité des qualifications requises (en technicité mais aussi en compétences plus "subjectives") semble faciliter l'interchangeabilité des individus dans un métier où le groupe n'a pas de réelle consistance.

En production, l'organisation du temps et de l'espace rythment la vie de l'atelier, qui constitue le groupe de référence essentiel des fabricants. Ensemble composite, au niveau des hiérarchies et des compétences, il peut entretenir des liens très lâches avec l'équipe projet. Sa nécessaire stabilité fait d'ailleurs que souvent, le groupe projet y est plus perçu comme une entité annexe importée ponctuellement que comme un véritable espace professionnel intégré à l'espace quotidien.

Enfin, si l'on considère la vision de la place des responsables hiérarchiques, on obtient là des perceptions presque inverses.

Tableau 3 - Place et rôle du management

| MARKETING                                           | R&D                                                                                                 | PRODUCTION                                          |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Le management est une position stratégique.         | Forts problèmes de légitimité liés à la perte des prérogatives techniques ("c'est un autre métier") | Valorisation de la fonction managériale en général. |
| C'est une activité attrayante.                      | Hiérarchie plus informelle.                                                                         | Importance des prescriptions hiérarchiques.         |
| C'est un point de passage obligé dans une carrière. |                                                                                                     |                                                     |
| Norme importante de respect de la hiérarchie        |                                                                                                     |                                                     |

Les divergences proviennent ici essentiellement d'écarts de légitimité selon les groupes professionnels. Au marketing et en production, l'activité manageriale correspond à des aspirations professionnelles précises dont le poids est important dans le fonctionnement quotidien. Au contraire, en R&D, le passage au management est vu comme une rupture avec les racines techniques et les compétences qui leur sont rattachées. Voie d'évolution professionnelle cependant privilégiée dans les politiques de GRH, le management souffre en R&D d'un manque de clarté dans sa source de légitimité dominante (responsabilité technique ou plus manageriale) : si des compromis locaux ont été

parfois trouvés, la dualité reste ancrée dans l'esprit de chercheurs et s'oppose à l'intégration aisée du "chef", comme dans l'univers technique des fabricants par exemple.

Ces éléments sommaires voire caricaturaux sur certains points permettent cependant d'esquisser les contours de certaines frontières existant entre des manières d'envisager la vie et la maturation du projet. Nous pouvons tenter de tracer une carte approximative des facteurs de distance et de proximité existant entre les trois "micro-cultures" dont il est ici question.

Tableau 4

| Distance/proximité de R&D avec | Proximité                                                                                 | Distance                                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marketing                      | Médiateur entre la R&D et les dimensions économiques des entreprises industrielles.       | Champs de compétence requises radicalement distincts.                                                                 |
| Production                     | Un référentiel technique.<br><br>Des zones de recouvrement dans les champs de compétence. | Les formes de structuration de l'univers professionnel (temps, rapports sociaux, règles formelles et informelles...). |

Globalement, la R&D pourrait être actuellement caractérisée par une recherche d'équilibre précaire entre un champ "industrialo-économique" et le champ scientifique dont elle relève classiquement, en particulier dans l'imaginaire collectif. Si certains stéréotypes persistent (les chimères de la pensée) à ce sujet, l'univers de la R&D apparaît plus proche des finalités économiques de l'entreprise et semble à l'heure actuelle en voie de redéfinition de certains repères professionnels : à ce sujet, c'est plus la position dans le processus d'innovation (c'est-à-dire la nature même du métier de R&D exercé) que la configuration d'une profession éclatée en de multiples fragments (disciplines, centre de R&D, secteur économique...) qui va permettre de définir le compromis entre légitimités économique et scientifique.

En R&D, la distance avec la production est beaucoup plus nourrie par des connotations ou des images négatives que par des réalités professionnelles en fait méconnues. L'association faite par les chercheurs entre activité industrielle et usine, univers structuré dont la logique formelle honnie s'oppose à l'"aventurisme" du métier de R&D se double de l'entretien, au sein même du système éducatif, de l'image dévalorisante du fabricant.

Cette distance culturelle tend cependant à se réduire fortement, ne serait-ce qu'en liaison avec la réhabilitation idéologique de l'entreprise qui donne meilleure presse aussi à ses finalités productives. En outre, l'accroissement des enjeux d'amélioration des procédés de fabrication occasionne un rapprochement nécessaire sinon voulu entre ces deux univers. Cependant et, bien qu'un référentiel technique leur soit partiellement commun, la méconnaissance réciproque de ces deux métiers est persistante.

Il est vrai que le marketing constitue une forme de médiateur entre la R&D et les fondements économiques voire industriels de l'entreprise. La distance avec les métiers à finalité économique est d'une autre nature que celle existant avec les métiers à finalité productive.

Le décalage entre les référentiels techniques propres à chaque groupe professionnel (écart entre les champs

de compétences requises) introduit une distance relative importante dans l'esprit des chercheurs. Ici aussi, certains éléments subjectifs d'images réciproques sont loin d'être négligeables. En particulier, les métiers à logique économique sont perçus comme faiblement technicisés ; l'apprentissage y est par conséquent aisé, sans compter qu'il est communément admis dans la plupart des entreprises industrielles qu'il ne s'agit pas là du métier de chercheur.

Le groupe professionnel marketing constitue une lunette d'observation, de connaissance des réalités économiques, mais pas un champ concurrentiel en terme de légitimité professionnelle. En revanche, et en dehors de la proximité du référentiel technique, des zones de recouvrement de compétences sont décelables entre R&D et production ; d'autre part, une concurrence objective existe entre le concept de produit et le concept de projet. L'industrialisation du premier signifie en effet la mort du second, ou en tout cas son passage dans l'univers industriel.

### III - QUELS EPISODES CRITIQUES ?

Les oppositions entre les logiques professionnelles souvent décrites ci-dessus aboutissent à des mécanismes de déconstruction du compromis établi au sein de l'équipe projet. Au stade actuel de notre recherche, nous pouvons faire émerger trois épisodes où l'"identité collective" du projet est transformée par l'irruption d'une nouvelle logique de progression du projet.

Le premier "épisode critique" correspond au passage du stade de "quasi-projet" au stade de projet (Gaillard, 1990). La rupture correspond ici au processus de formalisation et d'institutionnalisation du projet au sein de l'entreprise, c'est-à-dire non seulement la mise en forme du cahier des charges mais aussi l'affectation officielle des budgets, des moyens matériels, d'un espace physique, voire la reconnaissance structurelle du projet par la visibilité de son appartenance à tel ou tel département ou service.

L'aventure technique qui servait de fil d'Ariane à des individus solitaires et le plus souvent anonymes se

transforme en objectifs économiques. La logique dominante devient une logique de développement, de "tangibilisation" du ou des concept(s) générés au stade de quasi-projet. Là, l'acteur technicien cède le pas le plus souvent à l'acteur collectif projet : en d'autres termes, le passage correspond à la diversification des logiques professionnelles en présence par l'adjonction de compétences de nature différente. C'est le stade d'apprentissage du compromis dans l'équipe projet, après une phase plus ou moins longue de génération de l'idée où le chercheur était l'équipe et où le pacte était scellé avec l'entreprise en général, avec l'octroi implicite de marges de liberté pour la maturation d'un projet "perruque" encore invisible.

Le second "épisode critique" peut parfois se confondre avec le précédent. Nous pouvons le nommer "rupture marché" dans le sens où il correspond à l'accroissement d'une logique économique sur le projet et à la "prise de pouvoir" des métiers économiques au sein de l'équipe projet. Il ne s'agit plus uniquement à ce stade d'apprendre à composer avec de multiples logiques, mais d'imaginer des formes de compromis tenant compte de la domination d'un groupe professionnel parmi les autres. Un problème consistera par exemple à trouver un accord entre la structure hiérarchique, le chef de projet étant souvent issu de la R&D et le poids croissant des acteurs marketing. La sensation de "vol" du projet s'accompagne de la structuration plus forte de l'équipe projet : la notion de rôle, de responsabilité, (même hiérarchique) y prend une consistance qu'elle avait beaucoup moins. Le souci de réduction des incertitudes technologiques, par exemple pour la recherche de partenaires scientifiques extérieurs à l'entreprise, laisse place à une ouverture sur le marché par une réflexion où l'équipe projet mène le processus de réduction des incertitudes marketing. La "rupture marché" tend également à faire en sorte que le rythme de développement du projet devienne plus constant, plus calqué sur la pression économique nouvellement prise en compte. Cette pression est la source d'une relative cohésion de l'équipe projet, au fil des compromis passés entre les acteurs. En revanche, cet "épisode critique" aboutit parfois à la destructuration de l'équipe de recherche : certains de ses enjeux se trouvent étouffés dans le nouveau mode de fonctionnement de l'équipe projet et dans de nouvelles règles, dont les chercheurs ne sont pas le plus souvent porteurs.

Enfin, le troisième "épisode critique" correspond à la "rupture industrielle". L'identité de l'équipe projet tend à ce stade à se fédérer autour de l'objectif de réalisation, de mise en forme d'un produit. Là, les incertitudes techniques émergent de plus en plus fortement pour devenir dominantes lors des opérations de transfert sur l'outil de production (soit vers les divisions industrielles, ou vers des partenaires extérieurs). Rupture signifie ici souvent délocalisation physique de l'objet technique ; la transformation de la

logique dominante s'accompagne d'un déplacement spatial des préoccupations, où les contraintes d'industrialisation sont maîtresses.

L'arrivée de l'acteur "fabricant" est souvent vécue comme brutale. La "prise de pouvoir" ne peut souffrir d'aucune contestation, tant la logique industrielle conduit tous les arbitrages ; l'outil de production est au centre de l'équipe projet : ses délais de mise en œuvre, d'éventuelles alliances à négocier avec des industriels extérieurs, entraînent des allers-retours nombreux qui donnent souvent à cet épisode une allure très chaotique.

En revanche, il apparaît fréquemment que l'arrivée de l'acteur fabricant comme acteur fort du projet joue un rôle régulateur par rapport à une dyade (R&D / Marketing) parfois écrasante et engluée dans des démarches méthodologiques ou des choix d'application difficiles.

Schématiquement et en restant conscients que l'allure chronologique de la représentation des "épisodes critiques" est illusoire, nous pouvons visualiser leur succession sur le schéma de la page suivante.

## CONCLUSION

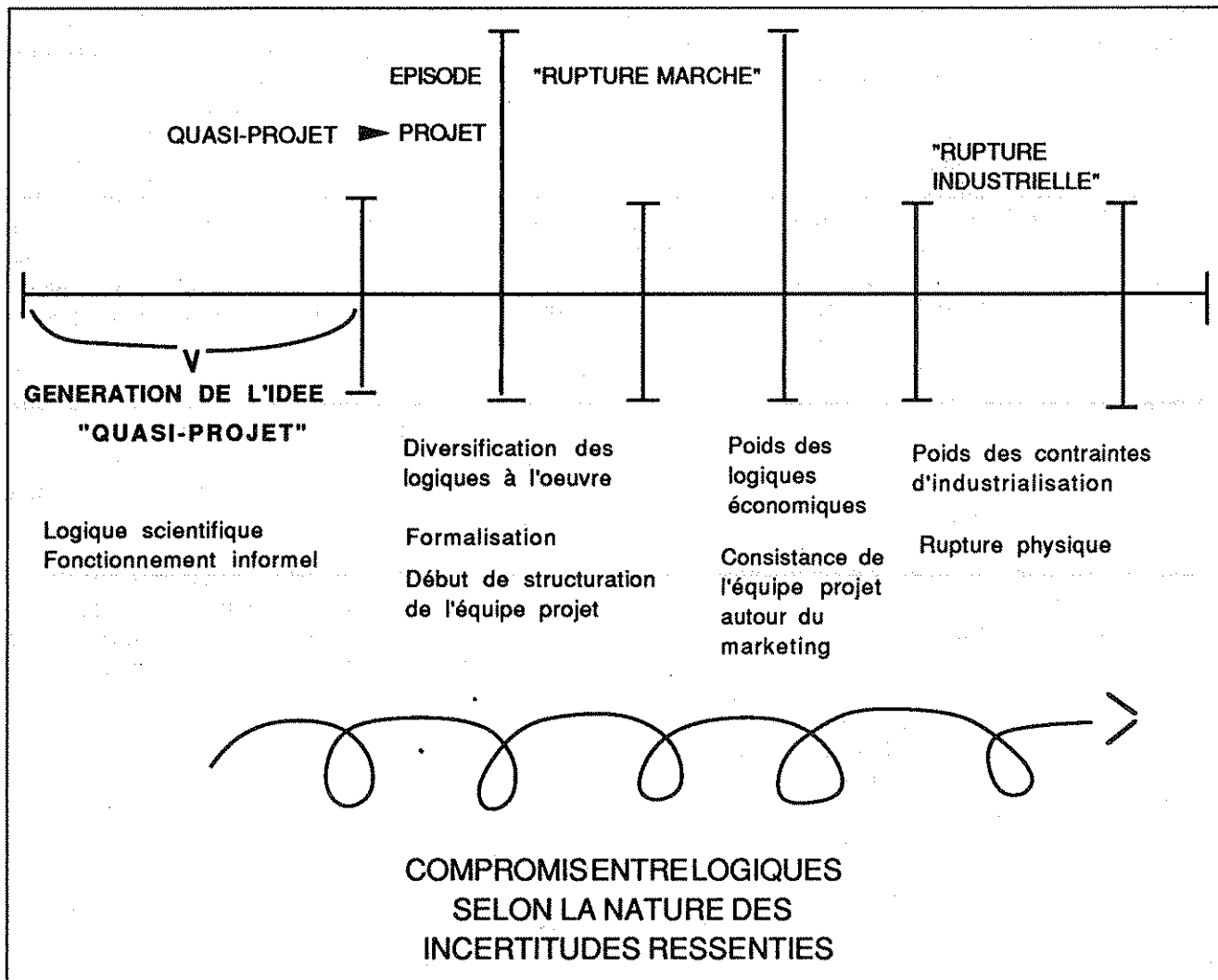
Une approche des formes de collaboration à partir des groupes professionnels en présence nous semble avoir un double avantage :

- elle permet la mise à jour de leviers d'amélioration engageant les normes et les règles en vigueur et la construction de compromis non pas entre des enjeux et intérêts individuels, mais justement entre les ensembles "culturels" en présence ;
- elle permet d'envisager la collaboration sous un angle dynamique en prenant en compte les évolutions des groupes professionnels présents dans l'espace de collaboration et la façon dont ces évolutions influencent le cours du processus d'innovation, ainsi que la solidité des équilibres obtenus aux différents "épisodes critiques".

Ainsi, deux types de réflexions peuvent être tirées en conclusion de la présentation sommaire de notre approche.

La première concerne le lien entre politiques de mobilité professionnelle et étanchéité des frontières "culturelles" existant entre les acteurs de l'espace de collaboration.

Les pratiques actuelles des grandes entreprises industrielles en matière de mobilité des chercheurs s'orientent plutôt depuis quelques années vers ce qu'on peut appeler des "politiques de vivier" : les centres de R&D sont souvent devenus des lieux d'apprentissage initial de jeunes ingénieurs, des tremplins vers d'autres fonctions, industrielles, économiques et managériales. Le raccourcissement des cycles de vie professionnels dans la R&D a aujourd'hui des inci-



dences importantes sur les modes de fonctionnement des centres de R&D et bien entendu sur la durabilité et la solidité des patrimoines techniques détenus par ces derniers.

On assiste d'autre part dans ces discours et pratiques de GRH à une séparation implicite très nette entre deux figures mythologiques du chercheur : le chercheur industriel préoccupé des contraintes économiques et productives, concerné au premier chef par les pratiques de mobilité décrites et le chercheur du modèle de la "brillance académique", relégué souvent soit dans des filières d'expertise de plus en plus illusoires et mal utilisées, soit dans des laboratoires décentralisés reproduisant parfois le schéma banni de la "tour d'ivoire".

Les nouvelles politiques de mobilité retentissent également sur la vision qu'ont les chercheurs eux-mêmes de leur métier ; l'adhésion presque unanime des jeunes chercheurs aux normes de mobilité prescrites est à notre avis le signe d'une crise du métier de chercheur. Les repères sociaux et professionnels des chercheurs sont actuellement évanescents ; la perte de substance de la logique scientifique dans certains groupes industriels<sup>5</sup> semblerait attester que de nom-

breux chercheurs tentent de se raccrocher au convoi puissant de la logique économique<sup>6</sup>.

Cette évolution a à l'évidence des impacts sur les formes de collaboration dans les équipes projet. La volonté est effectivement souvent de transformer le métier de chercheur dans le sens de la prise en compte plus précoce des dimensions économiques. Faire faire du "marketing technologique" aux chercheurs, impulser des démarches marketing réelles dans des centres de R&D sont des processus qui semblent aller dans le sens de transferts de savoir-faire de l'économie vers le scientifique.

Par ailleurs, l'accroissement notable du poids de l'usine et des espaces d'industrialisation en général (Zarifian, 1990) va avec la perte de substance de nombreux centres de R&D ; le déplacement observable du "noyau culturel et technique" du projet d'innovation technologique vers le fabricant et les métiers périphériques (achat...) semble nécessiter une refonte de la vision des formes de collaboration dans les processus d'innovation.

Ces évolutions interrogent à notre avis trois dimensions :

- le système éducatif, qui a effectivement, c'est deve-

nu une banalité de le dire, à se préoccuper de la grossesse des hiérarchies professionnelles et en particulier de la constante dévalorisation des métiers de production. Si le rôle stratégique des compétences productives n'est pas relié à une reconquête éducative dès la formation initiale, les processus d'innovation continueront à générer des tensions et conflits dont certains prennent aussi racine dans les échelles de prestige persistantes de la société française ;

- les choix stratégiques en matière d'innovation : si effectivement les entreprises françaises favorisent l'achat de brevets au détriment du développement continu et effectif de l'"invention" et de l'innovation au sein de leurs structures de recherche et développement, c'est l'existence même du métier de chercheur "classique" qui se trouve mise en cause ;
- à cet égard, les choix opérés en matière de GRH de la R&D sont lourds de conséquences. Cherche-t-on à renforcer certaines aspirations professionnelles tournées vers la recherche, en liaison avec ce que de nombreuses écoles d'ingénieurs et universités continuent à produire, ou la GRH contribue-t-elle actuellement à l'effacement progressif du corps social de la R&D dans sa configuration traditionnelle ?

Quel nouveau modèle de développement de la R&D peut-on alors imaginer ? Est-ce en intégrant de façon volontariste les préoccupations économiques voire productives dans l'esprit des chercheurs que les "performances technologiques" des entreprises s'amélioreront ? Le compromis qui réside sans doute dans la définition d'un nouveau modèle du métier de chercheur et donc de la forme d'intégration des logiques scientifiques dans les processus d'innovation n'est-il pas plutôt à trouver dans la réhabilitation de certains acteurs clé comme les détenteurs d'expertise, aujourd'hui mal utilisés, voire marginalisés dans de nombreux endroits ? Ce n'est pas en continuant à opposer des logiques (technique/management, économique/scientifique...) a priori incompatibles que les formes de collaboration pourraient s'améliorer. Cependant, il ne nous semble pas que le tissu social de R&D se prête aujourd'hui réellement à l'importation et à l'intégration en son sein de multiples logiques professionnelles et ainsi, à la dilution de ses propres caractéristiques dans le melting-pot culturel que serait alors l'équipe projet.

C'est aussi en trouvant de nouveaux ressorts à ses spécificités par rapport aux autres que son acceptation d'autres champs de légitimité sera facilitée.

## NOTES

- 1 Car jamais réellement remis en cause dans ses fondements.
- 2 Nous sommes bien entendu conscients de l'étroitesse de cette trilogie en regard de la diversité professionnelle des équipes projet selon les phases du déroulement (achats, qualité...). Nous la conservons cependant dans un souci de clarté de présentation de notre approche.
- 3 L'analyse de chaque projet requièrerait au minimum une interview approfondie (3 heures environ) avec un acteur clé du projet, présent ou non dans l'entreprise au moment de l'investigation. Une grille d'entretien était appliquée, comprenant des

aspects statiques (descriptif des règles de fonctionnement, des modes de création des équipes, de définition des objectifs, du type d'incertitudes ressenties...) et historiques (analyse des événements ayant influencé le processus de déroulement).

- 4 Pour plus de détails sur cette approche "culturelle", voir Courpasson et Gaillard (1991).
- 5 Ce malgré des discours incantatoires à l'allure très démagogique sur l'innovation.
- 6 Ce qui est observable à travers les projets professionnels des jeunes chercheurs.