

FAUT-IL GERER LES CHERCHEURS ? FAUT-IL LES GERER DE MANIERE SPECIFIQUE ?

P. LECLAIR

Entreprise et Personnel

Gérer les personnels de R&D suppose d'abord de bien les connaître, de ne pas prendre pour argent comptant le stéréotype du "chercheur" exclusivement préoccupé de son activité scientifique. Des segmentations pertinentes de la R&D doivent donc être utilisées pour gérer ces personnels différents que sont les techniciens et les cadres et, parmi ces derniers, les chercheurs proprement dits et les ingénieurs. Passant en revue trois des grandes pratiques de GRH : le recrutement/insertion, la motivation/évaluation/rétribution et la gestion de la mobilité et des carrières, le texte indique des pistes de solutions mises en œuvre par des entreprises françaises ou étrangères... mais soulève aussi de nombreuses questions encore à résoudre. Il conclut qu'il est hautement souhaitable de gérer les ressources humaines de la R&D et que, si une différenciation des modes d'exercice de cette gestion paraît nécessaire, il n'en faut pas moins éviter d'interdire des échanges entre les chercheurs et les autres parties des entreprises.

Les chercheurs constituent-ils une population à part dans l'entreprise, population devant dès lors être gérée selon des normes spécifiques, ou relèvent-ils des règles de gestion communes à toutes les catégories de personnel ? Telle était l'interrogation que nous formulions en réunissant, au début de l'année 1989, un groupe d'une quinzaine de directeurs des ressources humaines de centres de recherche et de divisions R&D d'entreprises françaises. Pourquoi une telle question ? Dans un travail précédent, nous avions été conduits à proposer une hypothèse, selon laquelle il existe des modalités de gestion du personnel plus favorables que d'autres à l'apparition d'innovation dans les entreprises. Il nous avait donc paru intéressant de tester cette hypothèse dans les "lieux institutionnels" de l'innovation : les centres de R&D.

A l'issue de deux années de travaux du groupe ainsi constitué et sur la base d'informations recueillies dans une autre structure d'échanges réunissant chercheurs en sciences sociales, praticiens de la R&D et consultants, il nous est possible d'apporter quelques réponses à la question initialement posée... et de soulever plusieurs autres questions.

1 - GERER, MAIS GERER QUI ? EXISTE-T-IL DES SEGMENTATIONS PERTINENTES EN R&D ?

On ne gère bien que ce (ceux ?) qu'on connaît bien. De qui parle-t-on quand on dit : les personnels de R&D ?

Combien sont-ils ?

Selon les dernières statistiques officielles disponibles, qui portent sur l'année 1988, les effectifs totaux en recherche et développement s'élèvent à 145 000 personnes, dont 52 000 ingénieurs.

Le potentiel de recherche et de développement est très concentré sur un petit nombre de secteurs. Cinq branches : électronique, aéronautique, automobile, chimie, pharmacie se partagent près des deux tiers du personnel.

Le coût en personnel représente environ 50 % des dépenses de la recherche industrielle. La répartition des effectifs entre chercheurs d'un côté et techniciens/ouvriers/administratifs se modifie au fil du temps. Les équipes de recherche continuent à se renforcer en personnel de haut niveau scientifique (+ 5,5 % de chercheurs en 1988), alors que les autres catégories de personnel sont en faible progression (+ 1,4 % en 1988). Cette tendance, observable sur le moyen terme, a eu pour effet de modifier considérablement les structures de personnel. La part des chercheurs et ingénieurs a ainsi cru, dans l'effectif total de la R&D française, de 23 % en 1970 à 27 % en 1984 et à 36 % en 1988.

"Le chercheur" : un stéréotype tenace

Une simplification aussi fréquente qu'abusive assi-

mile personnel de la R&D et chercheurs. "Le stéréotype du chercheur scientifique le présente comme un personnage étrange, vivant pour ses théories et hors du monde pratique". Isolé, fuyant les contacts, il consacrerait l'essentiel de son temps à des activités techniques et au développement de ses connaissances scientifiques. Professionnel désireux d'acquérir une reconnaissance dans la communauté de ses pairs, il serait peu attaché à l'entreprise qui l'emploie. Ce stéréotype du chercheur conditionne la vision des autres, dans le regard qu'ils portent sur les centres de R&D. Il conditionne d'abord l'image externe de la R&D : les salariés des autres fonctions de l'entreprise tendent à considérer "les chercheurs" comme des collègues à part, travaillant sur une autre planète. Les échanges avec eux, qu'il s'agisse de communications ou de mouvements de personnel, sont dès lors perçus comme très difficiles. Le stéréotype du chercheur imprègne même leurs propres responsables, les directeurs de R&D, comme l'a montré Alain Roger : même si aucune distorsion flagrante de perception n'a pu être notée, les directeurs de R&D surestiment le désir de leurs chercheurs de se consacrer à des activités techniques. Est également surestimée la possibilité pratique pour les chercheurs de se comporter en "professionnels" : le temps qui leur est laissé pour écrire, pour assister à des colloques, pour rencontrer leurs homologues dans d'autres entreprises est en effet limité. Les directeurs sous-estiment, à l'inverse, l'attachement des chercheurs à leur entreprise.

Pour améliorer la perception des personnels de R&D par leurs collègues des autres fonctions, les directions d'entreprises cherchent parfois à utiliser la mobilité entre fonctions. Cette mobilité présente sûrement d'autres avantages, mais force est de constater, avec Bernard Cunéo, qu'elle contribue peu à transformer la vision stéréotypée. D'abord, parce qu'elle est le plus souvent mobilité à sens unique, de la R&D vers les autres fonctions, mais très rarement vers la R&D, supposée demander un niveau scientifique que n'ont pas (ou plus) les autres salariés. Et surtout parce que les anciens chercheurs, "intégrés à une unité de production, changent très rapidement et, en tout cas, n'importent que peu leur point de vue antérieur". Adoptant vite les comportements de leur fonction d'accueil, les anciens chercheurs ne contribuent donc pas à briser le stéréotype.

Cadres et techniciens : des construits sociaux très différents

Occupant dans l'entreprise des positions jugées, par eux comme par les autres, très différentes, les techniciens et les cadres reçoivent parfois de l'entreprise des missions fort voisines : dans les centres de recherche de l'industrie du logiciel par exemple, les tâches des techniciens et celles des ingénieurs se recoupent souvent. Les techniciens ne comprennent alors pas pourquoi l'entreprise les traite différemment... et

certains ingénieurs se plaignent quant à eux "d'avoir à faire un travail de techniciens".

Menant une recherche dans un grand groupe industriel français à structure multidivisionnelle, Touhami Bencheikh a rencontré deux situations très contrastées quant aux relations qu'entretenaient les ingénieurs et les techniciens dans des laboratoires de ce groupe. Au laboratoire central, les techniciens avaient à préparer des montages techniques en mettant au point, pour le compte des ingénieurs, des dispositifs d'expérimentation. Le montage technique, rebaptisé, dans un sens ici très laudatif, le "bricolage", était très valorisé : les techniciens pouvaient en effet y faire preuve d'initiatives, telles que la réutilisation de matériel récupéré d'expérimentations antérieures, ou l'application de dispositifs dont ils se souvenaient. Le climat, dans les petites équipes du laboratoire central, était décontracté, une complicité s'était établie sur la base d'une division du travail bien acceptée. Aux techniciens, le "bricolage", aux ingénieurs, la théorie. "Cette population constituait une communauté professionnelle [...] fondée sur des règles informelles de transmission de la connaissance technique".

Dans le centre de recherche d'une des divisions du groupe, T. Bencheikh a au contraire ressenti un climat très tendu, les techniciens faisant bloc contre les ingénieurs. Dans ce centre, l'organisation du travail était très taylorisée. Cette caractéristique, on s'en doute, faisait l'objet d'appréciations diverses. Pour les ingénieurs, elle était rendue inévitable par la complexité expérimentale... alors qu'elle était perçue par les techniciens comme interdisant toute initiative. Elle traduisait en fait une situation en porte-à-faux des ingénieurs. Jeunes pour la plupart, ils étaient sur la défensive, dans un milieu où la compétence technique prime sur les connaissances scientifiques. L'important, dans les résultats de ce laboratoire, ce n'était pas la théorie, la capacité déductive, mais, à l'inverse, l'induction, le pragmatisme. Les savoir-faire des techniciens y étaient plus légitimes que les savoirs des ingénieurs, qui compensaient cette infériorité par l'exercice d'une autorité formelle vivement contestée.

Ingénieurs et chercheurs : des objectifs professionnels divergents

Les cadres et les techniciens, nous venons de le voir, peuvent entretenir des modes de relations très différents, selon que le partage des rôles entre eux est acceptable ou non pour les deux parties. Il ne faudrait pas en conclure trop hâtivement que les cadres de R&D constituent une catégorie homogène. Une ligne de partage sépare en effet les ingénieurs des chercheurs, comme l'a montré Richard Ritti, dans un article publié en 1968. Selon lui, les ingénieurs ont des objectifs professionnels très différents de ceux des chercheurs et ce, dès leur entrée dans les laboratoires. La différence ne vient pas de l'expérience

mais de la formation. Les objectifs des ingénieurs sont généralement en phase avec ceux de la direction. Très attachés à la compétitivité de l'entreprise, dont ils attendent en retour une forte sécurité (d'emploi, mais aussi affective et personnelle : les items concernant l'atmosphère de travail, la stabilité, la prévoyance reçoivent de fortes notes), ainsi qu'une progression hiérarchique associée à des contreparties pécuniaires, les ingénieurs constituent donc bien des "locaux", faisant cause commune avec leur entreprise.

Les chercheurs d'origine universitaire, à l'inverse, sont d'abord intéressés par la possibilité d'entretenir des échanges avec leur communauté professionnelle au-delà de la seule entreprise, ainsi que par l'autonomie qui leur est laissée dans le travail : la possibilité de travailler sur des projets qu'ils ont eux-mêmes lancés. R. Ritti remarque avec une certaine subtilité qu'il ne faudrait pas en conclure que ces chercheurs "cosmopolites" sont plus désintéressés que les ingénieurs "locaux", qu'ils n'ont pas d'objectifs de carrières. Eux aussi, aspirent à une carrière. Simplement, l'espace de déroulement de cette carrière ne s'identifiant pas à celui de l'entreprise, il leur est nécessaire de se faire connaître à l'extérieur pour l'intérêt scientifique de leurs travaux, donc à la fois de faire avancer leurs propres recherches et d'en publier les résultats.

2 - RECRUTER : QUI ? POURQUOI ? COMMENT ?

Une embauche de jeunes

Pour leur R&D, les entreprises embauchent d'abord des jeunes, plutôt que des chercheurs confirmés. Les raisons avancées pour justifier ce choix sont banales : les jeunes seraient plus dynamiques, ils ont l'avantage de présenter "un esprit neuf". En fait, si les entreprises continuent à embaucher des jeunes chercheurs, c'est surtout pour les raisons suivantes :

- elles redoutent la crainte de "l'encroûtement", des mauvaises habitudes prises en R&D ou dans d'autres milieux de l'entreprise ;
- elles achètent des connaissances scientifiques et techniques récentes ;
- les jeunes coûtent moins cher ... ce qui n'est pas tout à fait négligeable ;
- ils ont envie de faire leurs preuves.

Le jeune, la puce et le couvercle

Sven Atterhed, consultant suédois en "intrapreneuriat", a l'habitude de demander à ses auditoires en conférence pourquoi les puces, qui ont pourtant parfaitement la capacité de saut nécessaire, ne sortent pas de leur cage de verre sans couvercle dans les cirques de puces. La réponse tient selon lui au fait que, pendant toute la période de leur dressage ... il y avait un couvercle et que chaque fois qu'elles sautaient haut, elles s'y cognaient et s'y assommaient.

Elles sont donc dressées à ne plus faire que de petits sauts et il n'y a plus besoin de couvercle. Les jeunes qui sautent trop haut dans les entreprises se cognent aussi la tête... contre le couvercle du respect de la conformité et, devenus chenus, ayant appris à ne plus faire que de petits sauts, ne vérifient pas que parfois les couvercles ont disparu.

Surtout de jeunes ingénieurs

Plus des deux tiers des jeunes diplômés recrutés en R&D ont un titre d'ingénieur. Le nombre de chercheurs recrutés possédant une formation par la recherche reste globalement faible. Dans un grand groupe chimique, sur cent embauches annuelles, il n'y a qu'un tiers de "thésards", encore la majorité d'entre eux est-elle composée d'ingénieurs-docteurs. Un autre grand groupe, multi-métiers, embauche 30 % de docteurs-ingénieurs. Cette préférence pour les ingénieurs se vérifie quelle que soit la taille des entreprises. Les entreprises moyennes interrogées dans le cadre du rapport Bobe ont déclaré deux tendances : un accroissement des niveaux d'embauche, des ingénieurs A&M ou provenant d'écoles spécialisées remplaçant des DUT et une faible appétence pour les docteurs, toujours soupçonnés de vouloir faire dériver la recherche vers la spéculation abstraite déconnectée des réalités économiques. Chantal Cossalter souligne que la formation universitaire est appréciée... dans le discours des responsables de la R&D (elle est jugée mieux préparer ses étudiants à une activité créatrice), mais que, lorsqu'elle est retenue dans la pratique, c'est surtout à titre de formation complémentaire dans un domaine intéressant l'entreprise.

Pourquoi une telle prime au recrutement d'ingénieurs ? Ils sont pourtant jugés moins créatifs, en tout cas moins formés à la recherche que les universitaires. Avouons-nous que les arguments avancés par les responsables de R&D nous paraissent un peu pauvres ? Ils sont censés avoir acquis une familiarité avec le monde de l'entreprise ; les recruteurs reproduisent en R&D leurs habitudes et possèdent une moindre connaissance des universités ; ils privilégient l'interdisciplinarité. Bien sûr, rien de tout cela n'est faux. Mais pourquoi, alors, entend-on parfois, plus crûment : "les ingénieurs, au moins, ceux-là, ils en ont bavé pendant deux ans pour préparer leur concours" ? (propos d'un DRH de R&D, dont nous avons cru devoir adoucir quelque peu la formulation originelle). Car c'est bien de ce côté qu'il faut chercher la vraie raison, dans ce que Bernard Cunéo appelle "l'espace social des ingénieurs". Ils peuvent se déplacer à la fois entre disciplines de la R&D et dans un déroulement de carrière qui leur ferait quitter la R&D. On retrouve bien sûr ici les thèses de Terry Shinn, pour lequel l'apprentissage de l'ordre, de la discipline, du contrôle, par les Grandes Ecoles d'ingénieurs, modèle chez leurs élèves un ensemble de préférences sociales et intellectuelles. Les recruteurs

ne doutent-ils pas fondamentalement de la compatibilité du comportement social des universitaires avec des laboratoires d'entreprises ? Notre hypothèse est donc que, dans la préférence accordée aux ingénieurs, ce sont les facteurs de socialisation qui prédomineraient. N'oublions pas toutefois une autre raison, qui renforce la première : dans un monde de la R&D très anxiogène, le savoir et les méthodes structurés, bien balisés, de l'ingénieur, permettent d'abaisser le niveau d'anxiété des responsables.

Les caractéristiques personnelles recherchées

Interrogés sur les caractéristiques recherchées chez les jeunes embauchés, les responsables de la R&D mettent d'abord en avant la compétence scientifique et technique, supposée acquise par certains types de formations. Mais si le niveau scientifique constitue bien le socle nécessaire des compétences attendues d'un cadre de R&D, il est loin d'être considéré comme suffisant. Les caractéristiques de personnalité déterminent en pratique le choix de tel ou tel candidat, à niveau scientifique égal bien sûr. Ces caractéristiques sont en gros de deux ordres : d'ordre affectif (enthousiasme, autonomie, mais aussi capacité à communiquer entre les collègues comme avec des non chercheurs) et de l'ordre de l'expérience acquise (pour des non débutants) ou du parcours qu'on projette pour le candidat. Mais qui choisir ? des personnalités exceptionnelles ou des personnalités équilibrées ? Le directeur d'un centre de recherche appliquée en chimie, interrogé par Chantal Cossalter, penche clairement dans ses déclarations pour le premier terme de cette alternative : "Je recherche des gens à personnalité forte, ce qui implique plutôt des problèmes. Les gens à problèmes posent des difficultés mais ce sont les seuls qui aient de la valeur". Lors d'entretiens conduits au Commissariat à l'Energie Atomique, nous avons recueilli pour notre part un point de vue relevant clairement de l'autre thèse : "Le métier de chercheur étant, en lui-même, partiellement déséquilibrant, il est essentiel d'avoir des collaborateurs équilibrés, gentils et courtois. Deux profils doivent être évités : les divas, ceux qui, ayant trouvé quelque chose, se mettent à avoir la grosse tête et les fous caractériels, car, avec l'âge, le mal ne fait qu'empirer".

Identifier des traits fulgurants de personnalités exceptionnelles, ou repérer les contre-indications qui empoisonnent l'atmosphère des laboratoires, telle est bien l'alternative devant laquelle sont placés les recruteurs.

Les outils utilisés et les acteurs du recrutement

D'une façon générale, les outils utilisés pour recruter en R&D sont banals et peu sophistiqués. L'outil le plus utilisé, dans les grands groupes comme dans les entreprises moyennes, est en France l'entretien de recrutement... dont les limites sont bien connues : fai-

ble capacité à distinguer les personnalités exceptionnelles, survalorisation de la normalité, etc.

Quels sont les acteurs du processus de recrutement ? En première analyse : les directeurs de laboratoires et de centres de recherche, les directions de personnel centrales des groupes et les services de personnel des laboratoires eux-mêmes (sans parler des chercheurs, dans un milieu où le jugement des pairs ne tardera pas à s'imposer). L'acteur dont l'avis prédomine est clairement ici le directeur de laboratoire, dans les grandes entreprises comme dans les moyennes (cf. rapport Bobe). Bernard Cunéo constate que, dans le secteur électronique, ce sont les directions techniques et les directions de laboratoires qui ont pris en main le recrutement, lorsqu'elles ont établi le constat de leurs spécificités (recherche d'un itinéraire passé et/ou possible du candidat, insistance sur sa capacité à communiquer). D'où une relative mise à l'écart des services centraux de personnel et un recours aux services de personnel des laboratoires surtout au titre de soutien logistique.

Les pratiques d'intégration mises en place

Si la R&D peut se contenter de procédures de recrutement assez rustiques, c'est en particulier qu'elle dispose d'une opportunité hors pair d'observation et de mise à l'épreuve des capacités et des comportements : la réalisation et le suivi de la thèse, souvent dans l'entreprise. Les trois années de thèse constituent un test mutuel du thésard et de l'entreprise quant à leur capacité à engager une collaboration durable. Une période d'essai de trois ans : de quoi faire rêver plus d'un directeur du personnel... !

Nous avons souligné plus haut l'importance que les directeurs de recherche accordaient à la "fraîcheur" des connaissances scientifiques des jeunes embauchés. L'idée est, bien évidemment, de faire profiter au maximum l'entreprise de ces toutes neuves connaissances pendant que le nouvel embauché les a encore en tête. Pour faciliter cela, un laboratoire tel que le LCR de Thomson pratique une politique de "protection" de ses jeunes chercheurs. Ces derniers sont en effet dégagés de toute contrainte budgétaire et n'ont pas à se préoccuper du financement de leur recherche. Thomson cherche à utiliser la créativité de ses nouveaux embauchés en les dégageant des problèmes quotidiens du fonctionnement du laboratoire, afin d'éviter la "perte d'énergie dans les bagarres aux frontières" (ex. : enjeux de pouvoir avec les collègues, problèmes de salaires, etc.). Des politiques de protection de ce type semblent se rencontrer surtout dans des laboratoires proches de la recherche fondamentale. Elles peuvent aller à l'encontre des pratiques de préparation à une intégration plus large dans l'entreprise. Dans les centres de R&D davantage tournés vers l'application et le développement, les jeunes chercheurs sont plus souvent associés à la négociation de contrats de recherche avec les utilisateurs.

Le recrutement en R&D peut-il s'analyser selon l'opposition classique entre deux attitudes des entreprises : "l'opportunisme" et "l'intégrationnisme". La première des ces attitudes consiste à combler des besoins à court terme en embauchant des candidats directement opérationnels. Dans un tel schéma, les opérationnels ont un rôle dominant et la question de l'intégration (toujours limitée au service qui embauche) est seconde. L'autre attitude (l'intégrationnisme) embauche, par des procédures un peu automatiques (stages en particulier), des jeunes destinés à voir se dérouler en principe leur carrière dans l'entreprise. Les services de personnel, en particulier centraux, y ont plus d'influence et les processus d'intégration font l'objet de leurs attentions (itinéraires, sessions de formation, parrainages...). Si les pratiques que nous avons relevées se rapprochent plutôt d'un modèle intégrationniste (embauche de jeunes, parcours d'insertion), les opérationnels semblent avoir conservé un rôle dominant dans le recrutement en R&D. Nous émettrons l'hypothèse que, si l'importance croissante attachée à l'itinéraire professionnel des chercheurs a fait déplacer le modèle du recrutement en R&D vers le pôle "intégrationniste", la spécificité des embauches à réaliser constitue un assez puissant ressort de rappel vers le pôle "opportuniste". Dans ce mouvement de balancier, il nous semble que les services de personnel de la R&D pourraient bien trouver un rôle charnière.

3 - MOTIVER, EVALUER, RETRIBUER

La motivation en R&D

Peter Drucker dressait en 1986 le constat suivant : "Nous savons que les organisations délaissent rapidement les travaux manuels pour les travaux intellectuels. Malheureusement, nous en savons bien peu sur la façon de gérer les travailleurs intellectuels et le travail intellectuel, sur sa productivité, sur la façon de l'organiser, de l'intégrer et de le mesurer. Et malgré toutes les recherches menées durant les cinquante dernières années, nous en savons aujourd'hui beaucoup sur les manières de tuer la motivation et très peu sur celles de l'augmenter". Michael Badawy relève de son côté "l'incapacité de certains managers à reconnaître que la R&D est une activité intrinsèquement créatrice et qu'elle ne peut être gérée comme un autre travail, [...] que l'environnement technique se caractérise par l'inconnu et l'incertitude, qui militent contre un contrôle strict. Le résultat en est que les ingénieurs et les scientifiques, pourtant ressources chères et rares, sont souvent bien mal gérés". Ne nous étonnons pas, dès lors, des difficultés que rencontrent les gestionnaires de la R&D à motiver leurs chercheurs. La motivation, exercice déjà fort périlleux quand on cherche à la créer chez des salariés courants — tant il semble avéré que le mécanisme de la salivation chez l'homme relève quand

même de déterminants quelque peu plus complexes que chez le chien de Pavlov —, peut-elle être suscitée parmi les salariés de R&D ? Nous avons déjà noté la différence, mise en évidence par Ritti, entre la motivation des chercheurs et celle des ingénieurs, le désir de comprendre constituant la composante essentielle de la motivation des chercheurs, alors que c'est d'abord la volonté de modifier l'ordre des choses qui anime les ingénieurs. Henri Laborit, appliquant aux comportements humains des grilles d'analyse issues de la neurobiologie, insiste de son côté sur le caractère anxiogène d'une activité de création et sur les aspects narcissiques de la motivation du créateur. L'utilisation par le gestionnaire de personnel de l'anxiété des chercheurs peut emprunter deux voies opposées : exploiter de façon maximale cette anxiété, en insérant le chercheur dans un faisceau de contraintes et de contrôles (c'est plutôt la voie anglo-saxonne) ou, à l'inverse, protéger le chercheur contre les autres types d'anxiété liés à la vie professionnelle : conditions de travail, statut, carrière, recherche de financements, etc. (c'est plutôt la voie latine).

L'évaluation en R&D

Les outils d'évaluation utilisés en R&D sont rarement spécifiques : dans onze des douze entreprises représentées à une réunion consacrée à cette question, l'évaluation s'effectue en Recherche et Développement selon une procédure identique à celle réalisée dans le reste de l'entreprise. Ayant mené une étude sur l'évaluation des performances dans vingt laboratoires US, Wayne Meinhardt et John Pederson constatent de leur côté que cinq entreprises seulement utilisent un outil spécifique au département R&D. Il semble pourtant qu'en particulier le rythme annuel de l'évaluation traditionnelle s'adapte mal au déroulement des projets à long terme.

Qui évalue les individus et les populations de R&D ? S'il s'agit d'apprécier les résultats d'un individu, la réponse est plutôt : la hiérarchie ; s'il s'agit de prendre des décisions en matière de carrière, de gestion de l'emploi, l'évaluation est plutôt le fait d'un collège. La réalité n'est pas aussi tranchée : le fonctionnement par projets impose par exemple de confronter les opinions de la hiérarchie technique et celles des responsables de projets, introduisant ainsi même dans l'évaluation des résultats et des capacités une forme de collégialité. Dans les métiers de la R&D, les individus, plus encore qu'ailleurs, font l'objet d'une appréciation implicite, voire parfois explicite, par leurs pairs. La collectivité Recherche et Développement est parfaitement capable de désigner celles et ceux d'entre elle qui sont les meilleurs dans telle ou telle tâche... et les autres. Les "clients" de la R&D ont également forgé leur propre jugement sur la valeur des femmes et des hommes des centres de recherche. Comment le gestionnaire de personnel de la R&D

tient-il compte (si tant est qu'il doive le faire) de ces jugements des pairs et des "clients" ? Accepte-t-il la cooptation qui s'instaure lors de la constitution des équipes de projets, ou cherche-t-il à en corriger les effets ? Autrement dit, le gestionnaire laisse-t-il jouer le "marché interne du travail" (mais où est alors la valeur ajoutée de la gestion ?) ou cherche-t-il à en corriger les effets ? (mais comment et au titre de quelle légitimité supérieure ?). Dans le même ordre d'idées se pose la question de la prise en compte des souhaits, aspirations, motivations des individus en matière de décisions d'affectations. Un gestionnaire qui privilégierait ces variables se transformerait en simple régulateur, à l'inverse de celui qui, revendiquant un rôle authentique de gestion, minimiserait ces variables au profit d'une gestion d'ensemble des emplois d'abord centrée sur une vision des besoins de l'entreprise à moyen terme.

L'innovation, pari sur des résultats futurs, est-elle compatible avec le contrôle des performances actuelles ? En d'autres termes, l'évaluation ne risque-t-elle pas de stériliser les capacités d'innovation (en conduisant par exemple à privilégier des valeurs de sécurité, comme les délais ou la qualité) ? Comment l'évaluation tient-elle compte du droit à l'erreur, corollaire obligé de la prise de risques inhérente à toute démarche d'innovation ? Permet-elle d'aider à tirer la leçon des échecs ? Il ne semble pas que la pratique des centres de recherche permette aujourd'hui d'apporter à ces questions des réponses décisives, dans la mesure où l'évaluation n'y fait pas (encore ?) l'objet de dispositifs spécifiques. En particulier, le problème de la capacité des institutions à gérer les déviants, pourtant éléments indispensables de tout processus d'innovation, reste à ce jour sans solution.

La rétribution en R&D

Mower et Wilemon soutiennent que, dans le système de rétribution des personnels de R&D, c'est la reconnaissance qui pèse le plus lourd, dans la mesure évidemment où la rémunération est jugée correcte. Dans un milieu où l'appartenance à la profession dispute souvent la prééminence à l'appartenance à l'entreprise, le salaire est certes, un peu plus qu'ailleurs, déterminé par la loi de l'offre et de la demande. Mais "l'argent pour ce qu'il peut acheter n'est pas aussi important que l'argent pour ce qu'il signifie" : la reconnaissance et spécialement aux yeux des pairs, les seuls dont le jugement au fond importe. Et bien d'autres récompenses que le salaire peuvent signifier la reconnaissance, en particulier toutes celles qui ont d'abord pour référentiel la profession plutôt que l'entreprise. On insistera d'autant plus sur les récompenses "professionnelles" que le poids des chercheurs "cosmopolites", au sens de Ritti sera déterminant par rapport à celui des ingénieurs "locaux".

L'importance d'un bon fonctionnement des équipes en R&D ne saurait être assez soulignée. Mais comment récompenser des équipes ? Pour les récompenser

ses non pécuniaires, les possibilités ne manquent pas : articles dans la presse d'entreprise, diplômes et certificats, voyages, abonnements à des revues, voire attribution de bourses d'études au nom de l'équipe. Il est aussi possible de distribuer des récompenses pécuniaires aux équipes. Mais faut-il le faire de façon égalitaire ou non ? Les inconvénients symétriques des deux termes de l'alternative sont bien connus : récompenser sur une base strictement collective peut démotiver les "locomotives" ; récompenser davantage les "locomotives" démotive tous les autres membres de l'équipe. C'est donc un équilibre entre les deux formules qui constitue sans doute la bonne réponse. Cet équilibre est souvent spontanément réalisé dans les faits, même si les règles de gestion officielles tendent à le contrarier : par exemple, dans un organisme où la règle cherche à favoriser un certain élitisme dans la distribution des primes, les responsables de laboratoires pratiquent une distribution à tour de rôle pour ne démobiliser personne. Les chercheurs y parlent par dérision de "la prime de jalousie"... Le dosage entre collectif et individuel dépend à la fois des modes de fonctionnement (plus de collectif si l'équipe est très solidaire, plus d'individuel si elle consiste dans la juxtaposition de personnalités plutôt indépendantes) et des situations rencontrées dans la vie de la R&D.

Quel rôle les managers de la R&D doivent-ils jouer dans la distribution des récompenses ? Le système de récompense le plus efficace du travail d'une équipe de R&D est sans doute celui que ses membres s'inventent eux-mêmes dans le respect mutuel mais sourcilieux des pairs. Les managers de la R&D n'ont donc aucun intérêt à se comporter en "parents" de leurs équipes et seraient mieux avisés de doser très finement et discrètement leurs interventions sur un système de rétribution fondamentalement auto-géré.

Dans les domaines de la motivation, de l'évaluation, de la rétribution en R&D, nous confesserons une bonne dose de scepticisme quant à l'efficacité des pratiques de gestion de personnel. Qu'observons-nous en effet ? Toute une littérature sur la motivation - pourtant abondante ! - qui ne débouche sur aucune ligne d'action précise ; des procédures usuelles mécaniquement appliquées à la R&D le plus souvent... mais avec des écarts importants entre politique officielle et pratiques de fait (s'agit-il d'une carence grave ou faut-il y voir plutôt une certaine minceur des enjeux réels ?) ; la difficulté à prendre en compte - mais n'ayant d'égale que l'impossibilité d'ignorer - la seule variable vraiment pertinente aux yeux des intéressés : le jugement des pairs, difficulté renforcée par les biais qui entachent la perception des chercheurs par leurs directeurs ; le danger, enfin, de stériliser l'innovation par un trop grand "interventionnisme" qui ferait nécessairement la part trop belle au conformisme social. Prudence donc ! sommes-nous tentés d'écrire.

4 - GERER LA MOBILITE ET LES CARRIERES

La carrière en R&D

Ceux des cadres qui voient se dérouler leur carrière en R&D y occupent des positions successives qui correspondent le plus souvent au schéma classique en quatre étapes de Dalton et Thompson : débutant, spécialiste, encadrant de spécialistes et éventuellement mandarin. Le passage à la troisième étape représente un moment délicat. Le chercheur, devenant directeur de recherche, doit encadrer des spécialistes. Ce n'est plus d'abord de lui-même qu'il va avoir à s'occuper, mais d'autres chercheurs et développeurs, à aider dans leur carrière. Le directeur de recherche a pour fonction essentielle de trouver dans l'organisation les ressources nécessaires, de proposer des idées originales et d'assumer un rôle administratif d'encadrement. Etablir un pont entre l'univers professionnel de la discipline et l'univers managérial de l'entreprise est source de tensions inconfortables pour certains.

Les ajustements psychologiques nécessaires à l'enchaînement harmonieux des quatre étapes ci-dessus excèdent dans certains cas les capacités des personnes, surtout lors du passage du statut de spécialiste à celui de manager de spécialistes. Le système complexe et particulier de motivation des chercheurs ne les pousse pas très spontanément vers des fonctions perçues comme administratives et éloignées de ce qui fait la valeur intrinsèque du métier de la recherche : l'extension de la connaissance. Les ingénieurs, par la socialisation acquise tant au moment de leur formation que dans l'entreprise, qui leur prête implicitement un destin de managers, ont souvent moins d'états d'âme à entrer dans le modèle classique de la carrière : devenir chefs pour progresser. Pour ceux, chercheurs ou ingénieurs, qui se révèlent réfractaires au modèle hiérarchique, les gestionnaires de personnel ont parfois imaginé une filière alternative de progression hors hiérarchie : la double échelle. L'idée en est simple : créer, à côté de la grille des positions hiérarchiques classiques, une grille d'expertise technique, avec des équivalences en termes de classification. L'objet de la double échelle est de permettre, pour une partie des cadres de la R&D, une carrière entièrement scientifique ou technique, par une progression dans le travail de R&D lui-même et non en encadrant d'autres chercheurs ou développeurs.

La double échelle est loin d'être généralisée dans les entreprises françaises. Dans ses enquêtes de 1989 sur la gestion de la R&D pour le Plan, Bernard Bobe a pu estimer l'extension du système à 8 % des entreprises moyennes (500 à 5 000 salariés) et à 4 des grands groupes interrogés sur 14. En fait, les entreprises françaises adoptent parfois une échelle double incomplète, qui consiste à créer seulement les niveaux supérieurs de la filière technico-scientifique. Ce dispositif reçoit des noms divers : collège scientifique et technique chez Thomson, filière d'experts chez Re-

nault, chercheurs associés chez Rhône-Poulenc. Il s'agit de reconnaître officiellement des spécialistes ou des experts de haut niveau, l'entreprise prenant en fait acte d'une reconnaissance externe et témoignant sa gratitude à ceux de ses brillants chercheurs qu'elle souhaite conserver en son sein. Malheureusement, ce n'est sans doute pas en haut de l'échelle des experts que le problème de la reconnaissance est le plus crucial. C'est au milieu de l'échelle que se situe le manque essentiel : comment reconnaître le bon spécialiste ? en particulier le bon développeur, capable de mettre au point très rapidement et de manière fiable un objet technique à partir d'éléments connus ? Le problème réside moins dans le type de réponse institutionnelle à apporter à cette question (la double échelle ferait l'affaire) que dans la détermination des critères pertinents du bon spécialiste, précieux mais trop souvent ignoré. Mentionnons aussi un inconvénient des double échelles partielles du type "collèges d'experts" : elles constituent certes des outils de reconnaissance, mais ne semblent pas vraiment jouer un rôle d'outils de gestion des carrières : elles entérinent des états de fait plus qu'elles n'aident à décider.

La mobilité des cadres de R&D

En dehors de quelques cas, qui concernent les jeunes ingénieurs principalement, où la mobilité est subie par les entreprises, qui se plaignent alors de devoir gérer des "turn-over" trop rapides, la mobilité des cadres de la R&D est le plus souvent voulue par les directeurs de laboratoires et par les responsables du personnel. Elle l'est pour plusieurs raisons. D'abord pour ajuster la pyramide des âges, jugée décalée vers les tranches supérieures : l'âge moyen des chercheurs dans les 14 grands groupes interrogés par Bernard Bobe était par exemple de 40 ans en 1989. Un autre avantage attendu de la mobilité réside dans le transfert des avancées de la R&D à l'aval de l'entreprise (si l'entreprise ne se réduit pas elle-même à un centre de recherches évidemment).

La forme la plus limitée de mobilité réside dans le changement de domaine d'investigation au sein même de la recherche (mobilité thématique). Pourtant, cette mobilité limitée est peu pratiquée. Elle se heurte en effet au fondement de l'identité professionnelle chez le chercheur : la reconnaissance des pairs. "Lorsque l'on s'est fait un nom dans un domaine, que l'on est considéré comme un spécialiste (donc invité à des colloques, par d'autres laboratoires...), il faut un courage énorme pour vouloir aborder un nouveau thème sur lequel il faudra repartir à "zéro", nous disait un chercheur dans un grand laboratoire public de recherche fondamentale. Alors, si la mobilité thématique au sein de la recherche est difficile à envisager, pourquoi ne pas l'imaginer entre stades de la R&D ? Là encore, cependant, il y a loin du souhait à la réalité, ne serait-ce qu'en raison d'une hiérarchisation implicite des différentes formes de la recherche, d'autant moins "nobles" qu'on descend vers l'aval (re-

cherche théorique --> recherche expérimentale --> recherche appliquée --> développement ...). Aussi n'est-il pas outre mesure étonnant qu'en dépit des efforts réels développés par l'organisme de recherche fondamentale que nous venons d'évoquer (mise en place de "correspondants mobilité", aides au déplacement, déroulements de carrière améliorés, etc.), la mobilité n'y rencontre qu'un succès des plus limités. La situation vis-à-vis de la mobilité interne à la R&D est moins critique dans des centres de recherche industrielle, davantage tournés vers la résolution de problèmes concrets, dans un contexte para-industriel où la reconnaissance de l'entreprise le dispute en importance à celle des pairs. Tenter d'instituer des cycles R&D vient alors naturellement à l'esprit : après quelques années passées en recherche, des cadres sont transférés en développement pour accompagner la transformation de leurs idées théoriques sur le terrain. Dans la pratique, ayant tenté de mettre en place des cycles R&D pour le développement de projets au Centre de recherche de Bull, F. Anceau s'est heurté à des difficultés qui ont fait échouer le projet : problèmes de pouvoir (quel effectif dépend de moi ?), de ressources (y a-t-il plusieurs groupes capables de diriger un projet ?), d'images respectives de la recherche et du développement (dénigrements réciproques), solution de continuité dans les produits conçus (ici des logiciels). Aussi F. Anceau a-t-il eu l'idée de remplacer le cycle R&D par deux cycles ayant un segment commun : le programme avancé. Dans un premier cycle, des chercheurs participent à la phase initiale de développement d'un projet (programme avancé), avant de ré-intégrer des activités de recherche plus prospective. Dans un second cycle, des développeurs sont associés au programme avancé avant de prendre en mains le développement final. Alors, si la mobilité thématique à l'intérieur de la recherche est exceptionnelle, si les allers et retours entre recherche et développement sont difficiles à faire vivre, pourquoi ne pas se contenter d'organiser la mobilité entre la R&D et le reste de l'entreprise ? C'est ce qu'essaient de pratiquer ceux des gestionnaires du personnel qui considèrent la R&D comme un "vivier" : dans un groupe comme Péchiney, les deux tiers des cadres de production sont passés par la filière R&D. Il est vrai que, dans les industries de process, la proximité technique de la R&D et de la production favorise grandement les transferts. Un autre groupe orienté aussi de manière dominante vers les industries de process : Saint-Gobain, a lui aussi essayé de mettre en œuvre de façon volontariste une politique de "vivier". Pour atteindre cet objectif, une charte de la mobilité a été instituée au début des années 80. A première vue, la politique engagée a été couronnée de succès : un net renouvellement de la population de R&D, 54 % d'entre elle ayant en 1987 moins de 5 ans d'ancienneté et un rajeunissement significatif (32 % de moins de 35 ans). Un examen plus détaillé des données temporelles néanmoins l'optimisme de ces premiers constats : les moins de 35 ans consti-

tuent en effet la moitié des départs de la R&D et les mieux formés d'entre eux à la recherche (docteurs et ingénieurs avec une formation doctorale) ont de plus tendance à quitter le groupe prématurément : les deux tiers de ceux d'entre eux qui quittent la R&D le font pour quitter le groupe, ce qui est évidemment préoccupant pour l'avenir de sa recherche.

Derrière les problèmes de la mobilité et des carrières, nous percevons un paradoxe essentiel : comment concilier la "professionnalisation" croissante, la spécialisation de plus en plus pointue de la R&D, l'obsolescence accélérée des connaissances nécessaires pour y contribuer, avec le décloisonnement souhaité de la fonction, seul susceptible d'engendrer des fertilisations croisées avec le reste de l'entreprise et d'assurer le renouvellement de l'innovation poursuivie ? Répondre à cette question passe vraisemblablement par une identification de filières, permettant d'établir des passerelles entre fonctions. On pense ici aux passages entre développement et marketing, très pratiqués dans des industries telles que l'automobile, ou au continuum entre recherche sur les procédés et production industrielle dans les industries de process. Des efforts de définitions de nouvelles filières restent cependant à engager. Et pourquoi ne pas tenter quelques mouvements inverses, de la production ou du marketing vers la R&D par exemple ? Il existe des fonctions, telles que la conduite de projet, qui ne nécessitent pas la détention de connaissances universitaires fraîches et qui pourraient être avantageusement tenues par des ingénieurs ayant une expérience de l'aval. Il s'agit plus ici d'un problème de représentations dominantes, pour les intéressés, pour les cadres de R&D, comme pour leurs directeurs, que d'une insurmontable difficulté.

Alors, qu'est-ce donc en définitive que la R&D, du point de vue des carrières, dans l'entreprise ? un vivier ? un lieu de passage ? ou un véritable espace professionnel ? Pour Bernard Cunéo, la recherche industrielle ne s'est pas réellement constituée encore en champ autonome, avec des instances de légitimation reconnues, avec des règles du jeu spécifiques et stabilisées. Les chercheurs industriels se doivent donc de faire leurs preuves dans les deux champs disjoints, le scientifique et l'économique, car l'entreprise ne les reconnaît au fond qu'à l'intersection des deux. Si l'on ajoute que cet espace professionnel non encore constitué est de plus très mouvant (quelles sont les spécialités "porteuses" par exemple ?), on perçoit combien peu il est susceptible de porter des enjeux collectifs stabilisés. Aussi n'est-il pas étonnant d'y rencontrer fréquemment des attitudes de repli sur des conduites d'individualisme, jugées en fin de compte socialement plus rentables.

QUELQUES CONCLUSIONS POSSIBLES... EN FORME DE QUESTIONS

Faut-il gérer les personnels de R & D ?

Notre réponse est clairement "oui", mais toutefois "oui

avec discernement". Oui du point de vue de l'entreprise, car les ajustements spontanés n'ont aucune raison de conduire à une situation satisfaisante : ils engendrent exacerbation des comportements individualistes, reproduction à l'identique de l'existant, isolement et vieillissement de la R&D. Oui aussi du point de vue des individus, si l'on veut bien accepter de sortir du stéréotype trop commode du "chercheur cosmopolite", qui ne constitue après tout qu'une faible minorité des effectifs. Nous faisons en effet l'hypothèse que les personnels de R&D développent vis-à-vis de la gestion des ressources humaines (G.R.H.) l'une ou l'autre des deux attitudes contradictoires suivantes, ces deux attitudes pouvant parfaitement coexister chez un même individu à des moments différents. Il y a ceux, les plus nombreux, les plus fréquents, selon nous, qui souhaitent être gérés. Recherchant d'abord la sécurité, ils ne veulent pas avoir à s'occuper de problèmes de carrière. Ceux-là privilégient les avancements à l'ancienneté et les pratiques égalitaires. A côté d'eux, moins nombreux, moins fréquents sans doute, il y a ceux qui ne veulent pas qu'on les gère. Professionnels "mercenaires" soucieux de prendre en charge eux-mêmes leur devenir professionnel dans un espace social plus large que l'entreprise, ils dénie à son gestionnaire la légitimité à peser sur leur carrière. Ne surestimons sans doute pas ce second modèle. Il a toutes les chances d'être plus souvent rêvé que vécu. Et les mêmes qui défendent le plus farouchement leur indépendance, au nom de l'autonomie supérieure de la recherche, ne sont-ils pas parfois les premiers à revendiquer protection et aide de l'entreprise lorsque leur situation s'assombrit... ?

Faut-il protéger les chercheurs ?

Protéger les chercheurs vise un seul objectif : leur permettre de se consacrer à leur tâche primordiale, qui est de contribuer au processus d'innovation. Est-

ce opportun ? Il n'est pas de réponse générale à cette question. Certaines entreprises préfèrent protéger certaines catégories du personnel de la R&D, leur éviter les conflits, les soucis financiers tels que la recherche de financements pour leur travaux, ou que les augmentations personnelles à négocier. D'autres, ou les mêmes pour d'autres catégories, choisissent de plutôt exposer les chercheurs, de ne pas systématiquement éviter les conflits. L'arbitrage entre ces attitudes opposées est entre les mains de la direction de la R&D et de ses gestionnaires de personnel, qui devront peser avec tact les avantages et inconvénients subtils des dosages à retenir.

Faut-il différencier la GRH dans les unités de R&D ?

La GRH en R&D relève-t-elle de politiques, donc d'outils, spécifiques ? Notre hypothèse est que oui, dans la mesure cependant où cette spécificité n'interdit pas les échanges avec le reste de l'entreprise. La limite de la spécificité est donc à trouver dans une appartenance non exclusive à la R&D, qui tente d'intégrer ses salariés à l'ensemble de l'entreprise, ne serait-ce qu'en vue d'une probable mobilité à terme vers d'autres fonctions. Sous cette réserve, gérer de façon spécifique les personnels de R&D nous paraît hautement souhaitable, d'abord parce que c'est la seule façon de tenir compte des particularités des métiers et de commencer à construire un espace professionnel de la R&D dont nous avons déploré l'absence. Ensuite parce que cela permet d'introduire de la variété dans l'entreprise, au sens des systémiciens, donc de se donner des chances de disposer d'éléments différents, novateurs, qui devraient être porteurs d'attitudes différentes, même dans d'autres activités. C'est aussi en ce sens que la R&D peut constituer un vivier, par transfert de personnel vers l'aval certes, mais surtout sans doute par confrontation de logiques lors des échanges entre elle et les autres fonctions de l'entreprise.