

L'expert et la règle : analyse des processus d'objectivation de la GRH dans une firme de biotechnologie

Annie CORNET
François PICHULT
Université de Liège

RÉSUMÉ

Cette communication est basée sur l'étude longitudinale de l'évolution de la politique de gestion des ressources humaines dans une petite société de biotechnologie, passée du stade d'équipe de recherche universitaire à celui d'une société produisant et commercialisant ses produits. Après une première phase de relative indifférenciation de la GRH, caractérisée par un certain nombre de pratiques "spontanées" liées à la période de démarrage de la société, apparaissent, dans un premier temps, des tentatives d'individualisation auxquelles succède, dans un second temps, une orientation de plus en plus marquée vers l'objectivation de la politique de GRH.

Une première lecture de cette évolution peut donner l'illusion d'un simple ajustement des pratiques de GRH aux contraintes de l'environnement à la fois interne (croissance de la taille) et externe (stabilisation et hétérogénéité du marché). Un tel modèle explicatif, de nature contingente, se caractérise par un raisonnement en termes de causalité linéaire (les contraintes préalables requièrent des adaptations structurelles). Toutefois, une analyse plus fine du matériau recueilli montre que ces contraintes ne constituent pas seulement un donné auquel il s'agit d'adapter les pratiques de GRH, mais surtout des enjeux, parmi d'autres, que les acteurs se réapproprient dans le cadre de relations de pouvoir. Nous suggérons donc, dans une perspective contextualiste, d'opter vers un modèle d'explication plus complexe, basé sur les interrelations multiples entre les différents niveaux d'analyse repérés lors de l'analyse du processus de changement. Une telle perspective s'inspire largement des travaux de Pettigrew (1985, 1988). Elle conduit à interroger la pertinence de la théorie de la contingence comme seul modèle explicatif : d'autres modèles peuvent en effet être mobilisés pour offrir un regard tout aussi éclairant, tels que le modèle politique, le modèle interprétatif, le modèle incrémental, etc.

La réflexion s'articule en cinq temps : une brève présentation de l'évolution des pratiques de GRH dans la société ; une description systématisée de cette évolution ; une tentative d'explication à un premier niveau en recourant au modèle contingent ; un élargissement de la perspective basé sur l'approche contextualiste ; et enfin une discussion des apports de cette approche.

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS¹

La société BIO² est une petite société de biotechnologie dont les activités se structurent autour de deux grands pôles :

- la R&D dans le secteur de la santé animale, avec une orientation plus spécifique vers les produits destinés à

la pisciculture ; cette activité est progressivement "verticalisée" avec le passage à la production et à la commercialisation de certains produits mis au point par la cellule R&D ;

- la production et la commercialisation de réactifs de laboratoire ainsi que la commercialisation d'autres produits et équipements destinés plus spécifiquement aux

laboratoires de biologie moléculaire (PBM).

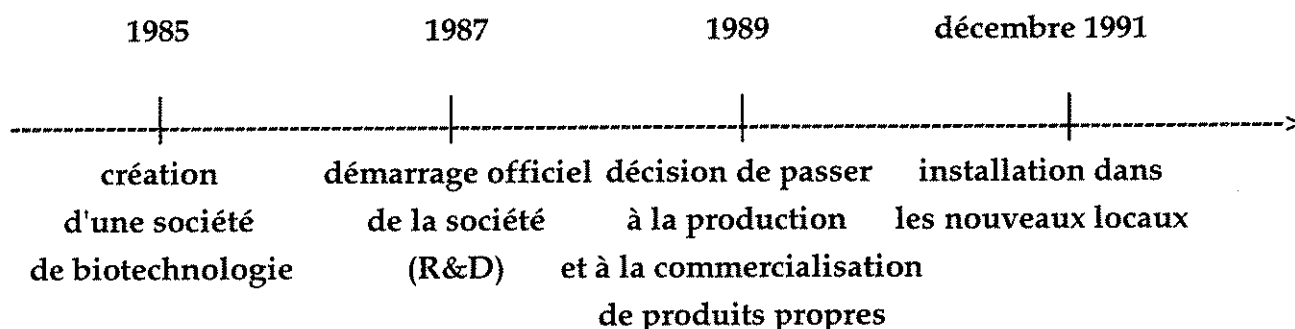
Il faut signaler que le premier pôle d'activités — produits pour la pisciculture — constitue l'orientation stratégique première de la société ; la production et la commercialisation de réactifs de laboratoire (PBM) s'est développée à la suite de certaines opportunités et a longtemps gardé le statut d'activité de subsistance.

BIO a été créée par un professeur d'université, ayant séjourné plusieurs années aux USA. Lors de son séjour, il a été en contact avec des professeurs américains ayant fondé leur propre société de biotechnologie pour valoriser leurs résultats de recherche. On retrouvera ainsi chez BIO des modes de fonctionnement et des étapes de développement très proches de ce modèle américain.

L'idée de création remonte à 1985. Il a fallu deux ans à son fondateur pour réunir une équipe de personnes prêtes à s'investir dans un tel projet — dont l'actuel directeur général, jeune universitaire brillant — et surtout pour réunir les fonds nécessaires. En 1987, c'est la création effective de la société et un démarrage "modeste" avec

quatre personnes chargées de valoriser les résultats d'une recherche menée à l'université en mettant au point un vaccin pour une grande firme du secteur de l'agro-alimentaire. Deux ans plus tard, après les succès inespérés de certains projets — dont certains qualifiés de "pirates" — l'équipe dirigeante, sous l'impulsion du directeur général, prend la décision de ne pas se limiter à la R&D et de tenter le passage à la production et à la commercialisation de produits propres. Cette décision entraîne une nouvelle quête de capitaux car elle signifie notamment la construction de nouveaux locaux et l'acquisition d'un équipement de haute technologie. Une quatrième étape cruciale de la vie de la société est l'installation proprement dite dans les nouveaux locaux. Il ne s'agit bien sûr que d'une conséquence de décisions prises antérieurement mais elle entraînera à son tour des changements importants dans la vie organisationnelle et deviendra le signe matériel du passage de la logique universitaire à la logique commerciale.

Le schéma ci-dessous synthétise ces différents "moments-clés".



Devant la difficulté de trouver les fonds nécessaires auprès d'investisseurs pour développer ses activités, la société fonctionne dans un premier temps grâce à des fonds obtenus via un partenariat avec une firme du secteur de l'agro-alimentaire qui financera la mise au point du premier produit découvert par l'équipe R&D mais surtout grâce à des fonds publics (aides nationales et régionales mais aussi projets de recherche européen-CEE). Le développement de l'activité PBM et sa réussite commerciale constitueront ultérieurement une autre source de financement. Enfin, les succès en matière de recherche amèneront des nouvelles possibilités en terme d'investissements à risque : des financiers entreront dans le conseil d'administration. Des augmentations régulières de capital auront lieu, entraînant la rédaction de plans d'affaires où seront formalisés les objectifs de la société.

Pendant 4 ans, la société occupe des locaux à l'intérieur de l'université : elle partage ses laboratoires avec des services scientifiques, notamment ceux du fondateur de la société. Ce n'est qu'au début de 1992 que la société s'installe dans un bâtiment situé dans un zoning proche de l'université, spécifiquement construit afin de répondre aux normes réglementant ses activités. Il faut en effet souligner que l'unité de production doit satisfaire à toute une série de réglementations très complexes et parfois contradictoires. Les techniques utilisées se situent à la frontière de deux champs réglementaires : la production pharmaceutique et la production d'organismes recombinants. Malgré le fait que, pour le second aspect, le cadre réglementaire est en pleine élaboration, notamment au niveau des législations européennes, le directeur général a décidé de l'anticiper et de s'y conformer dès à

présent, d'où les coûts très importants du nouveau bâtiment et la mise en place d'une unité de production "à la pointe des techniques et des réglementations". Il en découle l'introduction d'un certain nombre de contraintes (rédaction de procédures de travail standardisées — *good manufacturing practices* ou GMP — pour le développement et la production, imposition de contraintes vestimentaires, suivi des entrées et sorties des laboratoires, etc.) assez mal perçues par le personnel qui bénéficiait jusqu'à présent d'une grande liberté de travail.

La société BIO démarre avec 4 personnes et s'étoffe progressivement. Fin 91, elle occupe une trentaine de personnes. Fin 92, on passe le cap des cinquante personnes. Initialement, la société est surtout composée de jeunes chercheurs hautement qualifiés (biologie moléculaire ou disciplines connexes). Progressivement, on assiste à l'engagement d'un personnel plus différencié (pharmacien d'entreprise, ingénieur maintenance, commerciaux, etc.) mais aussi d'un personnel "de support" moins qualifié qui sera utilisé pour renforcer les équipes de R&D (techniciens de laboratoire, etc.) et l'équipe PBM (vendeurs, personnel de secrétariat, réceptionniste, etc.). Dans un premier temps, la croissance en personnel s'est opérée surtout autour de l'équipe R&D qui passe en 4 ans de quatre personnes à plus de trente. Toutefois, à partir de 1992, la croissance se fera essentiellement au bénéfice de la PBM qui acquiert progressivement le statut d'activité stratégique au sein de la société du fait de sa haute rentabilité à court et moyen terme. Alors que cette équipe a fonctionné pendant plusieurs années avec peu de personnes, elle verra son personnel doubler en 1992 avec l'adjonction de vendeurs, de product managers, de personnel de support pour la production et la commercialisation (20 personnes travaillent pour cette activité fin 92). Pour l'ensemble de la société, la moyenne d'âge est relativement basse, autour de 33 ans.

Le recrutement s'est opéré dans un premier temps "de bouche à oreille" sur base de références universitaires (c'est-à-dire parmi les pairs). Progressivement, on assiste à une différenciation des pratiques de recrutement avec, quand il s'agit de personnel devant occuper des fonctions hiérarchiques (chef de projet, de département, etc.), une centralisation au niveau du directeur général et/ou du conseil d'administration et une certaine décentralisation pour ce qui concerne le centre opérationnel (personnel des laboratoires).

Initialement, la société est structurée autour de trois groupes de projets en R&D : l'un sur les vaccins pour bovidés, les deux autres dans le secteur de la pisciculture. D'autres projets de recherche connexes existent (recherches CEE développées essentiellement comme sources de financement). Progressivement, la cellule R&D va se complexifier avec l'apparition de départements (fermentation, biologie moléculaire, virologie) et la mise en place d'une petite équipe chargée d'assurer le passage à la production. Quant à l'activité PBM (production et commercialisation de produits et équipements pour les laboratoires de biologie moléculaire), elle se structure de manière plus traditionnelle avec un responsable commercial et une équipe répartie "en râteau" (product manager, vendeurs, secrétariat, etc.).

Dans un premier temps, les fonctions sont assez indifférenciées : "tout le monde faisait un peu tout" déclare l'un des interviewés. Dans ces conditions, un système de promotion n'était guère envisageable. Progressivement, on assiste à un début de spécialisation des tâches à la fois sur le plan horizontal (distinction entre chef de projet et de département/ R&D et PBM, etc.) et vertical (techniciens, diplômés universitaires, chef de projet, directeur commercial), ce qui introduit une hiérarchisation progressive dans les postes. En vue de motiver le personnel, la direction peut ainsi proposer des plans de carrière individualisés (liés à l'évaluation annuelle) mais ceux-ci resteront peu opérationnels. Fin 91, le directeur général rédige une note qui renforce la tendance à la spécialisation en définissant différents niveaux et fonctions pour chacune des unités (technicien, chargé de recherche, chef de projet, chef de produit et chef de département, responsable de ligne de produit, directeur, etc.), calqués sur la méthode Hay. Dans le cas de la R&D, cette note aboutit à la mise en place d'une structure matricielle (groupes de projets et départements fonctionnels). Il s'agit d'une charpente abstraite, qui ne correspond pas nécessairement à des postes actuellement occupés, mais elle sera mobilisée à plusieurs reprises par les différents protagonistes selon les intérêts qu'ils défendent.

Dans la phase de démarrage, l'évaluation s'opérait sur un mode informel : tout le monde connaissait tout le monde, les réunions se multipliaient, le moindre problème donnait lieu à des discussions immédiates et le contact était direct et quotidien avec le directeur général. Sous la pression de plusieurs membres du personnel des laboratoires, préconisant plus de clarté dans la détermination des augmentations annuelles, l'un des membres du conseil d'administration va plaider en faveur de l'introduction d'un système inspiré de la direction par les objectifs. Ce système fonctionnera assez bien pour le niveau opérationnel mais donnera lieu à de vives tensions entre les responsables de projets et le directeur général (notamment à propos du "flou" entretenu — délibérément ou non — par le directeur général autour d'objectifs non écrits). Il s'ensuivra une note du directeur général qui précise les modalités de l'évaluation et surtout qui rappelle la nécessité d'une trace écrite pour toutes les étapes (objectifs, évaluation, proposition d'augmentation), signée par les deux parties. Les restrictions budgétaires liées aux investissements consentis pour la construction des nouveaux locaux et le dernier plan d'affaires vont cependant conduire à un blocage des salaires et *de facto* à l'abandon des objectifs individuels au profit d'objectifs de société (croissance du chiffre d'affaires, raccourcissement des délais de mise en marché, etc.). Pour 1992, trois objectifs sont ainsi définis : deux concernent le pôle "produits pour la pisciculture" et un troisième l'activité PBM.

Quant aux rémunérations, elles sont d'abord calquées sur les barèmes pratiqués à l'université. Puis, l'introduction de la DPO débouche, logiquement, sur un système de rémunération variable : en fonction des résultats atteints, chaque membre du personnel peut prétendre ou non à une augmentation salariale ou à des primes. Le système fonctionne plus ou moins correctement

pendant trois années. Toutefois, comme signalé précédemment, une dissociation s'instaure entre évaluation et rémunération à la suite des contraintes financières imposées par la construction des nouveaux locaux. On assistera alors au retour à des salaires fixes avec, toutefois, l'instauration de primes collectives, liées à l'atteinte d'objectifs annuels de société.

Dans les premiers temps de la société, la communication peut être considérée comme informelle, descendante mais aussi et surtout ascendante et latérale : chacun étant considéré comme partenaire des décisions à prendre. Progressivement, avec la croissance de la société, la communication informelle ne paraît plus suffisante : on voit naître alors des structures de coordination et de consultation. Celles-ci vont se multiplier et se différencier avec la création de structures décisionnelles qui ne regroupent plus l'ensemble des acteurs concernés mais seulement leurs représentants et l'apparition d'organes consultatifs s'adressant essentiellement au niveau opérationnel, tel le comité de sécurité et d'hygiène. Enfin, plus récemment, le directeur général développera le système des notes écrites, surtout pour les informations considérées comme importantes, dans la mesure où cela constitue à ses yeux "le moyen de s'assurer que tous ont bien reçu l'information".

En ce qui concerne la gestion du temps de travail, on connaît d'abord une période très souple, où aucun contrôle n'existe et où chacun adapte ses horaires en fonction des tâches à accomplir. La flexibilité reste toujours en vigueur aujourd'hui mais l'installation dans les nouveaux locaux entraîne la mise en place d'une feuille d'entrées et de sorties, officiellement justifiée par des raisons de sécurité, mais ressentie par beaucoup comme un moyen de contrôle du temps de travail.

DE L'INDIFFÉRENCIATION À L'OBJECTIVATION

L'évolution qui vient d'être rapportée reflète les avatars de la mise en place progressive d'un modèle de GRH dans une organisation dont les opérateurs sont fortement qualifiés. Les débuts de la société se caractérisent par une sorte d'indifférenciation des pratiques : il s'agit d'une petite équipe de jeunes chercheurs, hyper-diplômés, se connaissant préalablement et fonctionnant essentiellement par ajustement mutuel, dans une atmosphère de complicité mêlée de stimulation intellectuelle, où personne ne compte ses heures, où les discussions se multiplient, où chacun est étroitement associé à la prise de décision, etc. Cette époque, désormais révolue, est en quelque sorte celle qui correspond le mieux au mythe du "garage californien" fréquemment invoqué pour caractériser des sociétés de ce type. La prédominance d'une structure informelle, aux antipodes de la bureaucratie, y apparaît comme la seule manière de garantir l'innovation permanente.

Emergent ensuite —sous la pression conjointe de certains dirigeants et de membres du personnel— diverses

tentatives visant à rencontrer les spécificités d'une organisation de petite taille, en forte croissance, faite essentiellement d'opérateurs qualifiés : lancement de la direction par les objectifs, mise en place de plans de carrière personnalisés, intéressement salarial, etc. Toutefois, au fur et à mesure de l'évolution de la société, on observe une orientation de plus en plus marquée, de la part du directeur général, vers des formules telles que la définition de fonctions, la rémunération fixe, la formalisation de la communication descendante, le contrôle des entrées et sorties, etc.

La littérature relative à la GRH a coutume d'opposer, en la matière, politiques individualisantes et objectivantes (voir à ce sujet VANHAELEN et WARNOTTE, 1988). Les premières sont, comme leur nom l'indique, axées sur l'individualisation du rapport salarial (MORVILLE, 1985, pp.101-117) : elles s'accommodent aisément d'une multiplicité de statuts, d'horaires ou de modes de rémunération variables, négociés dans le cadre d'accords interpersonnels. Elles se rencontrent plutôt dans des organisations flexibles, où dominent les opérateurs qualifiés. Les secondes s'entendent comme une systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la politique de gestion des ressources humaines : ce sont des règles impersonnelles, définies une fois pour toutes, qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise. Elles s'observent davantage dans les organisations regroupant des opérateurs pas ou peu qualifiés. Elles sont inévitablement génératrices de tensions et de crispations dès qu'on tente de les appliquer à des opérateurs qualifiés, qui y voient une négation de leur excellence professionnelle et une menace pour leurs prérogatives.

On peut établir des correspondances entre le type de structure organisationnelle en vigueur dans l'entreprise (organique ou flexible, d'un côté, bureaucratique ou mécanique de l'autre) et les modèles de GRH qui y sont appliqués. Une politique objectivante suppose en effet le recours à des règles impersonnelles (standardisation des procédures), une forte centralisation de la prise de décision et un environnement relativement stable. En revanche, une politique individualisante requiert l'utilisation de formes plus souples de coordination du travail, une certaine décentralisation (au moins pour ce qui est des décisions opérationnelles) et un environnement à la fois instable et complexe.

Le tableau 1 récapitule l'évolution des pratiques de GRH dans la société BIO, depuis la phase d'indifférenciation initiale jusqu'aux tentatives actuelles d'objectivation.

UNE LECTURE CONTINGENTE

Un premier niveau de lecture d'une évolution s'offre à nous : celui de l'approche contingente. Plusieurs contraintes internes et externes permettent en effet d'expliquer les modifications observées dans les pratiques de GRH.

Tableau 1 : Evolution de la GRH dans la société BIO

VARIABLE GRH	INDIFFERENCIATION INITIALE	TENTATIVES D'INDIVIDUALISATION	TENTATIVES D'OBJECTIVATION
gestion des effectifs effectifs	petit noyau de scientifiques aux compétences hyper-spécialisées (10 personnes)	adjonction de commerciaux, de techniciens et de personnel de support pour les tâches de production/ commercialisation (30 personnes)	blocage des recrutement de scientifiques, engagement important de commerciaux et de techniciens pour les tâches de production/ commercialisation (50 personnes)
mode de recrutement	sur base de référence de "pairs", parfois sur suggestion des membres de l'équipe, selon les opportunités	pour fonctions hiérarchiques : centralisé ; pour fonctions opérationnelles : décentralisé	pour fonctions hiérarchiques : centralisé ; pour fonctions opérationnelles : décentralisé
évaluation	pas de procédures formelles, feed-back immédiat	introduction de la DPO	imposition d'objectifs de société (en termes de chiffre d'affaires, de délai de mise en marché, etc.
système de promotion	égalité de statut	différenciation progressive des tâches et tentative de mise en place de plans de carrière	description de fonctions formalisée avec distinction de niveaux hiérarchiques
rémunération	proximité des barèmes universitaires	salaire variable, en fonction des résultats de l'évaluation	dissociation évaluation/ rémunération, salaires fixes et primes liées à la réalisation des objectifs de société
communication	informelle, descendante, ascendante et latérale	réunions fréquentes, ascendante et descendante	majoritairement descendante via notes écrites du directeur général
participation à la prise de décision	expression directe	mise en place de différents comités, maintien d'une certaine expression directe dans les organes consultatifs	multiplication des organes décisionnels, principe de représentation
temps de travail	pas de contrôle, heures supplémentaires "spontanées", grande flexibilité	pas de contrôle, heures supplémentaires "spontanées", grande flexibilité	feuille d'entrées/ sorties ressenties comme un control du temps de travail

Partons tout d'abord des contraintes "internes", celles qui concernent l'organisation en tant que telle. Au cours de ses 7 années d'existence, la société est passée de quelques individualités isolées à une structure de près de 50 personnes. La taille apparaît donc ici comme un facteur déterminant dans la mise en place progressive de procédures de GRH plus objectivantes. De nombreux auteurs ont en effet montré que plus la taille d'une organisation augmente —allant de pair avec son âge— plus les tâches se spécialisent, plus les unités se différencient et plus la formalisation gagne du terrain (BLAU et al., 1976 ; PUGH et al., 1968 ; REIMANN, 1973 ; SAMUEL et MANNHEIM, 1970, etc.). Référons-nous à ce propos à Mintzberg :

L'origine de cette relation est la suivante : à mesure que l'organisation voit croître ses effectifs et son volume de production, il lui devient à la fois plus facile et plus nécessaire de réaliser une division du travail, et d'obtenir des unités plus différenciées à l'intérieur de chacune desquelles le travail est plus homogène (...). Si une taille plus grande est associée à plus de spécialisation, de différenciation entre unités et à des besoins de coordination plus importants (en particulier par des moyens formels), si on a alors des hiérarchies administratives plus élaborées et une distinction plus nette entre opérateurs, analystes et cadres, il s'ensuit que l'organisation de plus grande taille sera plus régulée par des procédures, aura plus recours à la communication formelle et, en générale, sera plus impersonnelle (1982, pp.217-219).

La première hypothèse (H1) est donc claire : la tendance à l'objectivation est le résultat direct et logique d'une adaptation de la politique de GRH à la taille croissante de l'entreprise.

Autre facteur de contingence, qui provient de l'extérieur cette fois : l'environnement dans lequel on oeuvre. Des études classiques en théorie des organisations ont montré que les structures "mécaniques" s'accordaient plus facilement à des environnements stables (c'est-à-dire prévisibles) tandis que des structures "organiques" se justifiaient davantage dans des environnements instables (BURNS et STALKER, 1961). Dans le cas qui nous occupe, le fait de passer à la production et à la commercialisation de produits propres suppose l'entrée sur un marché rigoureusement réglementé, à la fois sur le plan national et sur le plan européen : on se trouve en effet dans un secteur où les risques sont importants, tant sur le plan pharmacologique qu'écologique. Cette "prégnance" de la réglementation impose la rédaction de GMP (*good manufacturing practices*) qui sont la condition sine qua non de l'autorisation de mise en marché des produits. Plus rien ne peut être laissé au hasard ni à l'imprévu : on se situe aux antipodes de l'instabilité initiale. Nous observons ainsi une tendance à la codification de plus en plus étroite des activités, directement dictée par les exigences de stabilité, c'est-à-dire de prévisibilité, du marché sur lequel la société opère.

La deuxième hypothèse (H2) peut donc s'énoncer comme suit : l'objectivation croissante des pratiques de GRH dans la société résulte de son passage à la production et à la commercialisation de produits propres, qui l'a conduite à être soumise à des contraintes réglementaires très strictes, synonymes d'une stabilisation progressive de son environnement.

D'autres études, toujours très classiques, ont montré combien l'hétérogénéité de l'environnement donnait lieu à une différenciation interne, couplée à des mécanismes spécifiques de coordination et d'intégration (LAWRENCE et LORSCH, 1967). Il est clair, dans cette optique, que le passage à la production et à la commercialisation a entraîné une hétérogénéité grandissante de l'environnement de la société : désormais, ce n'est plus la seule logique scientifique qui compte (reconnaissance par les pairs, publications, présentations dans des colloques, contrats de recherche auprès d'organismes subsidiaires, etc.) mais également la logique commerciale (compression des coûts, recherche de clients, organisation de la force de vente, etc.). Il ne peut logiquement qu'en résulter une différenciation interne croissante, qui va nécessairement de pair avec des mécanismes spécifiques de coordination (tels les comités et organes divers qui vont commencer à se multiplier, les agents de liaison qui seront chargés de faire le "pont" entre R&D et production, etc.) et avec une formalisation plus grande du fonctionnement organisationnel (notes de services, description de fonctions formalisée avec distinction de niveaux hiérarchiques, etc.).

Notre hypothèse H3 devient donc : l'objectivation de la GRH est liée à une différenciation croissante des unités à l'intérieur de la société, résultant directement de l'hétérogénéité des segments de l'environnement sur lesquels elle opère (recherche scientifique, d'une part, marché, d'autre part).

POUR UNE APPROCHE CONTEXTUALISTE

Cependant, l'approche contextualiste, telle que développée notamment par Pettigrew (1985, 1988), nous invite à élargir le mode d'explication dans deux directions : sur un axe vertical, en diversifiant les niveaux d'analyse pris en considération et, sur un axe horizontal, en introduisant des temporalités différentes pour chacun de ces niveaux.

Dans le cadre de cette communication, nous ne pouvons évidemment livrer qu'une simple illustration — nécessairement partielle et réductrice — de ce type d'élargissement.

Parmi les différents niveaux d'analyse susceptibles d'être pris en compte, certains nous semblent jouer ici un rôle prépondérant. Conformément au schéma suggéré par Pettigrew, nous proposons d'envisager successivement :

- l'évolution des *orientations stratégiques*, depuis la mission initialement fixée —R&D basée sur les techniques de pointe en biotechnologie— jusqu'à l'intégration des activités commerciales issues de la fabrication de réactifs de laboratoire et la commercialisation d'équipements pour les laboratoires de biologie moléculaire (PBM) dans les objectifs de l'entreprise;
- les modifications du *contexte externe* liées au passage à la production et à la commercialisation des produits mis au point par la R&D, essentiellement au niveau du marché —où le risque financier élevé est progressivement contrebalancé par les succès remportés sur le marché très rémunérateur de la PBM, avec à la clé une meilleure maîtrise des coûts— et du cadre réglementaire —de plus en plus contraignant et complexe;
- les transformations du *contexte interne*, à savoir

a) la structure (d'abord un mélange entrepreneurial/informel avec coexistence d'un leadership charismatique et de mécanismes de prise de décision très fluides ; puis mise en place d'une forme davantage inspirée de l'adhocratie, avec des opérateurs très autonomes fonctionnant par ajustement mutuel au sein de groupes de projets et divers mécanismes de coordination tels que les réunions, les comités spécialisés, etc. ; et enfin, tendance vers la bureaucratie professionnelle, beaucoup plus nettement différenciée sur les plans horizontal et vertical, avec des procédures formelles de représentation et de décision) ;

b) la nature des activités (mise au point de vaccins pour bovidés et poissons à l'origine, développement parallèle de la production de réactifs de laboratoire —PBM—, lancée d'abord pour satisfaire des besoins propres et devenant peu à peu le secteur le plus rentable de la société, avec une forte croissance du personnel et des moyens mis à sa disposition, succès inespérés de certains projets de recherche, y compris "pirates", qui aboutissent en phase de développement) ;

c) les acteurs dominants (le directeur général étant initialement très présent, puis devenant absorbé dans la construction du nouveau bâtiment et déléguant le suivi des projets à ses "compagnons de route" du début, pour finalement réinvestir en force la gestion quotidienne parallèlement au renforcement des interventions du conseil d'administration et à la multiplication des responsables hiérarchiques) ;

d) le mode de départementalisation (d'abord par projets, coexistant ensuite avec des départements fonctionnels liés au démarrage des activités de production et de commercialisation pour évoluer enfin vers une structure matricielle pour la R&D, et vers une structure "en râteau" pour la PBM) ;

e) le mode de financement (depuis la logique de subventions publiques à la recherche jusqu'à l'arrivée de financiers dans l'actionnariat, entraînant, pour chaque

augmentation de capital, la rédaction de plans d'affaires où sont formalisés les objectifs de la société, fruits d'une "rationalisation" a posteriori des orientations stratégiques apparues au fil du temps) ;

f) l'espace de travail (dans un premier temps concentré au sein de l'université, dans un deuxième temps éclaté en divers sites par manque de place, y compris en dehors du campus, et dans un troisième temps restructuré dans le nouveau bâtiment avec une nette distanciation entre les laboratoires et la production, d'une part, la PBM et la recherche, d'autre part, vivement critiquée par le personnel de base).

Le tableau 2 synthétise ces évolutions en les mettant en rapport avec les étapes que nous avons dégagées lors de l'analyse des pratiques de GRH dans la société BIO.

Au-delà de son caractère partiel, ce tableau permet déjà de se rendre compte que les transformations des pratiques de GRH dans la société BIO ne sont pas seulement le fruit d'une adaptation à certaines contraintes internes ou externes, mais plutôt d'une interrelation entre différents niveaux évoluant à leur propre rythme.

Ainsi, la tendance à l'individualisation des pratiques de GRH, qui a caractérisé un moment de l'histoire de la société BIO, est-elle associée à plusieurs éléments :

- le caractère adhocratique de la structure, source de flexibilité ;
- les avancées inespérées de certains projets de recherche et le démarrage imprévu de l'activité PBM, conduisant à une redéfinition permanente du fonctionnement interne et à de multiples jeux de pouvoir entre scientifiques et commerciaux ;
- l'éloignement du directeur général et le plus grand rôle dévolu aux "compagnons de route" du début, souvent à forte personnalité ;
- l'éclatement spatial, contribuant à la fragmentation des rapports sociaux au sein de la société ;
- l'entrée sur un marché très incertain, justifiant le recours à des formules spécifiques de partage des risques (DPO, salaire variable, etc.).

Tableau 2 : Evolution des orientations stratégiques, du contexte externe et du contexte interne de la société BIO

PRATIQUES DE GRH	Indifférenciation	Individualisation	Objectivation
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	R&D	RÉD avec intégration progressive de l'activité PBM (début de commercialisation des produits et équipements)	- production/commercialisation des produits de la R&D - extension des activités PBM
CONTEXTE EXTERNE			
- marché	incertitude et risque	incertitude et risque	répartition des risques par le développement d'activités rentables (PBM), d'où meilleure maîtrise des coûts
- cadre réglementaire	quasi inexistant	quasi inexistant	très rigoureux et complexe
- structure	entrepreneuriale	adhocratique	bureaucratie professionnelle
- activités	- vaccins et produits pour l'aquaculture - production ponctuelle de réactifs de laboratoire	- succès inespérés en pisciculture, y compris de projets "pirates" - démarrage de la commercialisation des réactifs et des équipements pour laboratoires de biologie moléculaire	3 produits en phase de développement et croissance exponentielle de la PBM
- acteurs dominants	directeur général	chefs de projets	conseil d'administration, directeur général et cadres supérieurs
- départementalisation	groupes de projets	groupes de projets en R&D et départements fonctionnels pour les autres activités	structure matricielle en R&D, structure en réseau pour la PBM
- financement	subventions publiques	arrivée de financiers deux augmentations de capital et premiers plans d'affaires autour de la R&D et de la production/commercialisation	nouvelle augmentation de capital et troisième plan d'affaires autour de la PBM
- espace	locaux de l'université	éclatement en divers sites	regroupement dans le nouveau bâtiment avec nette séparation des diverses activités

Quant à la tentative plus récente d'objectivation des pratiques de GRH, elle peut être reliée à diverses variables :

- une structure plus proche de la bureaucratie professionnelle, marquée par la différenciation horizontale et verticale et la formalisation des prises de décision ;
- la maturité atteinte par certains projets et par l'activité PBM, permettant d'envisager un mode de fonctionnement plus "routinisé" ;
- le développement imprévu d'une activité qui s'avère très rentable (PBM), répartissant les risques financiers liés à la production et à la commercialisation des produits mis au point par la R&D et réduisant, du même coup, la raison d'être des formules spécifiques qui avaient été mises en place pour y faire face (individualisation des salaires, etc.) ;
- la reprise en main de la gestion quotidienne par le directeur général, après le déménagement dans le nouveau bâtiment, et l'interventionnisme croissant du conseil d'administration, impulsant une brusque recentralisation du pouvoir ;
- le poids des contraintes réglementaires, conduisant à la définition de procédures standardisées (GMP) pour le travail de laboratoire et à la mise en place de dispositifs de contrôle des entrées/ sorties, de contraintes vestimentaires, etc. ;
- la rédaction de plans d'affaires, nécessaires pour chaque augmentation de capital, conduisant à une formalisation des objectifs à atteindre pour l'ensemble de la société ;
- l'organisation de l'espace dans le nouveau bâtiment, conduisant à une nette séparation entre activités de production, de commercialisation et de recherche, ressentie comme une forme de hiérarchisation.

DISCUSSION

Nous aimerions conclure cette réflexion par une discussion des principaux apports de l'approche contextualiste dans l'analyse des pratiques de GRH, sur un plan à la fois théorique, méthodologique et épistémologique.

Apports théoriques

Le modèle explicatif esquissé dans les pages qui précèdent est sans nul doute plus riche, mais aussi beaucoup plus complexe, que celui proposé par l'analyse contingente. La causalité n'est plus ici linéaire ; elle est multiple, étant donné les divers éléments internes et externes qui, à chaque stade de l'évolution des pratiques de GRH, se trouvent interreliés. De plus, un tel modèle nous a permis de réintroduire les acteurs et leurs rapports de pouvoir, dans une réflexion dont ils étaient singulièrement absents. Prenons le cas de l'hypothèse H2, relative à la stabilité de l'environnement. Telle quelle, elle n'aide guère à rendre compte des jeux politiques par lesquels le directeur général, en anticipant le cadre réglementaire à venir, en entretenant un certain flou sur les secteurs qui seront effectivement concernés par ces

réglementations et sur leur degré de contrainte, parvient à introduire, au moment précis où il reprend les rênes du pouvoir, certains changements quant aux modalités de travail (standardisation des procédures, contraintes vestimentaires, contrôle des entrées/sorties, etc.) contribuant à l'objectivation progressive de la politique de GRH. En outre, une telle "construction" de l'environnement renforce le sentiment de vulnérabilité de la société BIO par rapport à un marché hostile et justifie d'autant plus la recentralisation en train de s'opérer.

L'approche contextualiste semble donc se distinguer par sa capacité à rendre compte de la complexité organisationnelle autour des pratiques de GRH.

Apports méthodologiques

Insistons sur le fait que chaque niveau d'analyse envisagé peut poursuivre un rythme d'évolution qui lui est propre (on vient de le constater avec l'anticipation par le directeur général des contraintes réglementaires). Ce n'est donc pas la modification d'un élément isolé qui permettra de rendre compte de la transformation des pratiques de GRH au sein de la société BIO.

Retournons par exemple aux hypothèses H1 et H3, respectivement relatives à la taille et à l'hétérogénéité de l'environnement. Alors même que la société est toujours de petite taille et qu'elle n'a pas encore véritablement fait le saut vers la production et la commercialisation (l'activité PBM n'est à ce moment qu'une activité purement interne), alors même que l'on assiste à des initiatives d'individualisation de la GRH, certaines évolutions annoncent déjà l'inversion de tendance prochaine, vers l'objectivation. La rédaction de plans d'affaires lors des premières augmentations de capital ou encore la croissance rapide et imprévue de l'activité PBM (qui vient cohabiter avec les activités de R&D) sont indiscutablement à l'origine d'un poids grandissant de la logique commerciale face à la logique scientifique. De tels constats nous conduisent donc à nuancer le caractère quelque peu mécanique des hypothèses de la contingence.

Par conséquent, l'approche contextualiste apparaît comme un outil d'aide au diagnostic qui met en lumière la cohérence —et les éventuels déséquilibres— entre les pratiques de GRH en vigueur, d'une part, et les autres éléments caractéristiques de la vie organisationnelle (orientations stratégiques, contexte interne, contexte externe), d'autre part. Trop souvent, les pratiques de GRH ne sont-elles pas isolées de cet ensemble afin de créer ou d'entretenir l'illusion qu'un changement rapide, à forte visibilité et peu coûteux est possible, quelles que soient les caractéristiques de l'organisation envisagée (voir à ce sujet PICHULT, 1993)?

Apports épistémologiques

On l'aura compris : l'approche contextualiste offre surtout une grille de lecture de la réalité organisationnelle. Elle invite à élargir notre perspective d'analyse, en prenant en compte les différentes dimensions d'un processus et leur temporalité respective. En revanche, elle ne privilégie

aucun paradigme particulier. Elle est donc ouverte au pluralisme théorique.

Ainsi le cas de la société BIO nous semble-t-il redevable de plusieurs types d'analyse: outre la contingence —que nous n'avons ici nullement rejetée mais nuancée—, pourraient être mobilisés le paradigme politique (conflits entre direction générale, chefs de projet et personnel de laboratoire, jeux de pouvoir autour de la réaffectation du personnel lors de la fin d'un projet, etc.), le constructivisme (construction de la stabilité de l'environnement par le directeur général), l'incrémentalisme (émergence d'activités dont le succès imprévu fait l'objet d'une formalisation *a posteriori* dans les plans d'affaires), etc.

Toutefois, si l'approche contextualiste constitue une manière de lire la réalité organisationnelle, sans privilégier de paradigme particulier, certains ne manqueront pas de lui reprocher son historicisme si du moins elle ne fait qu'offrir, sous prétexte de complexité, une chronique détaillée du changement en cours. Le risque de relativisme intégral —chaque cas est un cas particulier, aucune généralisation n'est possible— est en effet bien réel, mais l'enjeu n'est-il pas alors de se risquer à définir les conditions (de structure, d'environnement, etc.) dans lesquelles un paradigme, ou une combinaison de paradigmes, est susceptible d'éclairer, de manière significative, les évolutions observées?

NOTES

¹ Les données relatives à l'étude de cas ont été obtenues par divers procédés. Une première vague d'interviews semi-directives a eu lieu pendant la période précédant le déménagement dans les nouveaux locaux —signe symbolique du passage de la R&D à la production et à la commercialisation— auprès de la plupart des responsables de projet et de département ainsi que de quelques représentants de la base. Ces interviews avaient essentiellement un caractère rétrospectif puisqu'elles se référaient à la période allant de la création de la société au déménagement. Une deuxième vague d'interviews a eu lieu pour examiner la manière dont les membres du personnel percevaient le changement en cours, matérialisé par le déménagement. Par ailleurs, une analyse documentaire approfondie a été menée à partir de PV de réunions, de notes internes, d'articles parus dans la presse, etc. Enfin, un certain nombre d'études de cas consacrées au secteur des biotechnologies ont été consultées (DALY, 1985; DOGSON, 1991; DUBINSKAS, 1988; DUCOS et JOLY, 1988; YON, 1992).

² La société sera désignée ici par un nom fictif. Elle fait partie d'un échantillon d'entreprises dont nous avons étudié les processus de changement organisationnel dans le cadre d'une recherche menée conjointement par le LENTIC (Université de Liège) et le GRISH (Université Libre de Bruxelles), sous l'égide des Services de Programmation de la Politique Scientifique (Belgique).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BLAU, P.M. et alii, (1976) - Technology and Organization in Manufacturing, Administrative Science Quarterly, p.20-40.
- BURNS, T. et STALKER, G.M. (1961) - The Management of Innovation, London, Tavistock, 269p.
- DALY, P.(1985) - The Biotechnology Business, London, Totowa, Frances Pinter/Rowmann & Allanheld, 155p.
- DOGSON, M. (1991) - The Management of Technological Learning, New York, Walter de Gruyter, 148p.
- DUBINSKAS, F.A.(1988) - Making Time: Ethnographies of High-Technology Organizations, Philadelphia, Temple University Press, 232p.
- DUCOS, C. et JOLY, J-P. (1988) - Les biotechnologies, Paris, La Découverte.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. (1967) - Organization and Environment, Boston, Harvard Business School Press.
- MINTZBERG, H. (1982) - Structure et dynamique des organisations, traduit de l'américain (1ère édition en 1979), Paris, Les Editions d'Organisation, 434p.
- MORVILLE, P. (1985) - Les nouvelles politiques sociales du patronat, Paris, La Découverte, col. "Repères", 128p.
- PETTIGREW, A. M. (1985) - Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice, in Lawler III, E.E. (ed), Doing Research that is Useful for Theory and Practice, San Francisco, Jossey Bass, p. 222-249.
- PETTIGREW, A. M. (1988) - Researching Strategic Change, in Pettigrew, A.M. (Ed), The Management of Strategic Change, Oxford, Basic Blackwell, p. 1-13.
- PICHAULT, F. (1993) - Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique, Bruxelles, De Boeck Université, 187p.
- PUGH et alii, (1968) - Dimensions of Organization Structure, Administrative Science Quarterly, p.65-105.
- REIMANN, B.C. (1973) - On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quarterly, p.462-476.
- SAMUEL, Y. et MANNHEIM, B.F., (1970) - A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy, Administrative Science Quarterly, p.216-228.
- VANHAELLEN, E. et WARNOTTE, G. (1988) - Approche des politiques sociales en entreprise, Namur, Presses Universitaires de Namur, série "Documents et points de vue", 127p.
- YON, B. (1992) - Innovation et capital-risque: le cas des biotechnologies, Paris, Editions d'Organisation, 227p.