

GESTION DES CHERCHEURS, MOTIVATION ET PRODUCTIVITE DE LA RECHERCHE PHARMACEUTIQUE

Robert JAMEN

Professeur Ecole supérieure de Commerce de Dijon

RESUME

Le secteur pharmaceutique est poussé par l'innovation et la Recherche y joue un rôle essentiel. La fonction du directeur Recherche est plurielle, avec trois composantes principales, stratégique, scientifique et humaine. Il gère les chercheurs, ressource essentielle pour la productivité de la Direction R et D, et doit pour cela utiliser un style de management proche de ceux pratiqués dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Organisation plate avec le minimum de niveaux hiérarchiques, respect du principe de l'autonomie de l'acteur, auto-motivation sont les concepts-clés. Une telle organisation apparaît finalement comme un modèle envisageable pour des actions de changement dans d'autres contextes organisationnels où la ressource humaine et la capacité d'innovation sont primordiales.

INTRODUCTION

Le succès des entreprises dans les secteurs de haute technologie tels que la pharmacie repose en bonne partie sur la productivité de leur Recherche en nouveaux produits innovants. Cette indispensable productivité de la Recherche dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels figure en bonne place la motivation des chercheurs, que nous avons plus spécialement étudiée dans cette communication. Afin d'apporter une contribution opérationnelle au thème du Cinquième Congrès de l'AGRH, nous avons adopté une approche centrée sur le rôle du Directeur Recherche et son influence sur la productivité de

la recherche par le choix de pratiques de gestion appropriées.

Dans ce but, après un bref rappel de l'importance de la fonction Recherche dans l'industrie pharmaceutique en point 1, nous insisterons dans le point 2 sur l'importance de la qualité et de la motivation des chercheurs pour espérer obtenir de bons résultats. Le directeur R et D joue un rôle clé dans la motivation des chercheurs, ainsi que le montrera l'étude de sa fonction présentée en point 3. Nous terminerons par une comparaison entre les pratiques de gestion de la recherche telles que nous les avons observées et les nouvelles formes d'organisation du travail, en raison

des similitudes constatées et des enseignements opérationnels que l'on peut en tirer, en vue d'une amélioration de la productivité de la recherche et d'une transposition à d'autres contextes organisationnels.

1. IMPORTANCE DE LA RECHERCHE DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

La fonction Recherche et Développement (R et D) remplit une mission de plus en plus essentielle pour les groupes industriels intervenant dans les secteurs à contenu technologique fort. C'est le cas de la pharmacie, où l'innovation en nouvelles molécules actives est un impératif pour survivre dans la compétition internationale.

Les coûts de recherche et de développement des nouveaux médicaments augmentent. L'association américaine «Pharmaceutical Manufacturers Association» (PMA) indique que les dépenses en R et D des entreprises pharmaceutiques américaines sont passées de 11,7 % du chiffre d'affaires en 1980 à 16,9 % en 1989. Le «Centre for Medicines Research» (CMR) anglais donne les chiffres suivants pour 11 nations industrielles: 9,5 % du chiffre d'affaires dépensés en R et D en 1981 et 13,5 % en 1988¹. Les groupes français du secteur dépensent de l'ordre de 15 % de leur chiffre d'affaires en R et D.

Les coûts de R et D pour un nouveau médicament, en tenant compte des coûts des échecs sur les molécules abandonnées, peuvent atteindre 250 millions de dollars aujourd'hui².

Les autorités réglementaires sont de plus en plus exigeantes en matière de sécurité et efficacité des nouveaux médicaments.

Sur le plan socio-économique, les prix des médicaments sont soumis à la pression des systèmes d'assurance maladie, qui tâchent de contenir la progression des dépenses de santé. Une baisse de la consommation de médicaments a déjà eu lieu en Allemagne et en Italie en 1993.

Il en résulte un phénomène d'étranglement entre des coûts de R et D croissants et des niveaux de prix parfois insuffisants pour amortir les frais de R et D. La nécessité d'internationaliser les ventes des médicaments s'impose pour prendre en compte le coût croissant de recherche et développement et la pression sur les prix.

La concurrence s'intensifie entre les concurrents si on l'évalue avec le nombre de molécules en cours de développement. BARRAL³ cite les chiffres suivants: en 1986, 6255 produits étaient en R et D, contre 2 909 en 1982.

Il paraît difficile d'augmenter le budget de la R et D au-delà des 15 % actuels du chiffre d'affaires en pharmacie.

Les groupes industriels ne disposent que d'une quantité limitée de ressources pour faire face à tous ces enjeux. C'est le cas en particulier pour les groupes implantés uniquement sur une des trois zones de la «Triade»⁴ (Europe, Etats-Unis et Japon). Aussi les directeurs R et D sont-ils amenés à réexaminer le fonctionnement de leur direction, à étudier différentes solutions propres à permettre quand même l'indispensable productivité de la recherche en molécules et les nécessaires rapidité et mondialisation du développement.

2. LE SUCCES DE LA RECHERCHE REPOSE SUR LA QUALITE DES CHERCHEURS

De l'avis unanime de tous les professionnels interrogés (principalement des directeurs de R et D et des directeurs de ressources humaines en R et D), les chercheurs constituent la ressource fondamentale en recherche. L'avenir de l'entreprise repose sur leur compétence et leur créativité, en particulier dans la pharmacie, secteur poussé par l'innovation technique.

L'efficacité de la recherche dépend principalement de la qualité des hommes qui l'effectuent, et en particulier des meilleurs chercheurs, servant de guides pour les autres:

«It has been stated that a drug company with 2000 scientists has most of its best ideas come from approximately one percent of its scientists, or approximately 20 people. Loss of a significant number of those important staff members would have a major impact on any drug company...»⁵

«The drugs that are discovered are Glaxo's future. We must have the most creative and innovative people discovering drugs.»⁶

Ces chercheurs très créatifs dont parlent Spilker et Sykes sont recherchés par toutes les grandes sociétés, qui essaient de les repérer et les embaucher dès leurs travaux de thèse.

La proportion de environ un pour cent de chercheurs à l'origine de la plupart des meilleures idées nous a été confirmée par tous les directeurs R et D que nous avons interviewés.

On nous a cité une phrase de l'ancien directeur de la recherche de Glaxo, David Jack, qui disait:

«One man and his dog can find a product.»

Sir James Taylor énonçait dans un discours devant la R and D Society à Londres en 1970:⁷

«The prime requisite for a successful research department is to have, in a position of influence, at least one outstanding man, with a genuine flair to research.»

De tels individus sont tout-à-fait capables de diriger une petite équipe de recherche de pointe et d'obtenir d'excellents résultats par rapport à des structures beaucoup plus importantes.

Un point clé est d'avoir dans ses équipes de recherche quelques uns de ces individus de talent. La présence d'un seul d'entre eux peut être suffisante pour démarrer avec des chances raisonnables de succès une activité de recherche pharmaceutique. Les sociétés de capital risque n'hésitent alors pas à investir dans les sociétés créées par ces scientifiques. Citons l'exemple de Vertex Pharmaceuticals, entreprise fondée par Joshua Boger, ancien Senior Director of Basic Chemistry chez Merck Sharp and Dohme Research Laboratories. Il a dirigé à la fois le département de Medicinal Chemistry of Immunology and Inflammation et le département de Biophysical Chemistry⁸. Il avait une renommée internationale dans le domaine des applications de la modélisation informatique à la conception de médicaments. D'après les informations que nous avons pu recueillir, Joshua Boger aurait quitté Merck à cause de la «lenteur» dans l'avancement des projets. Son objectif dans la création de Vertex Pharmaceuticals est de réaliser quelques unes de ses idées très ciblées de conception raisonnée de molécules. Les sociétés de capital risque lui auraient fourni suffisamment d'argent pour qu'il puisse équiper avec les meilleurs matériels ses laboratoires et recruter un personnel de très haute qualité. Il proposerait aux entreprises intéressées de souscrire une fraction du capital pour quelques millions de dollars.

Sans vouloir préjuger des résultats de Vertex, de tels lancements d'entreprises de haute technologie ont conduit à des résultats intéressants, en particulier dans les biotechnologies. Les grands groupes ont été amenés à passer des contrats de recherche avec ces sociétés, pour rattraper leur retard et apprendre les techniques. Roche, multinationale suisse, a racheté en 1990 60 % du capital de Genentech Inc, société initialement créée avec l'aide du capital risque et leader aux Etats-Unis dans le domaine du génie génétique. Le coût important pour Roche -2,1 milliards de dollars- montre bien l'importance que ce groupe attache aux biotechnologies en général et à Genentech en particulier.

Plusieurs types d'acteurs complémentaires interviennent dans le champ de la recherche pharmaceutique:

- de grands groupes, disposant de centaines de chercheurs, parmi lesquels il y a une proportion faible (de l'ordre de quelques pour cent au plus) d'individualités très créatives. Ces chercheurs exceptionnels émettent les idées et leurs collègues les réalisent, creusent les pistes pressenties par ces têtes de file, approfondissent les hypothèses, synthétisent les milliers de molécules nécessaires et les testent.

- des petites sociétés de haute technologie, créées par des chercheurs exceptionnels souvent avec l'aide du capital-risque, particulièrement aux Etats-Unis. La motivation de ces chercheurs les conduit à travailler d'arrache-pied sur leur projet, généralement très ciblé.

- des équipes universitaires animées par des professeurs reconnus comme des sommités dans leur domaine, qui attirent de bons collaborateurs, des thésards ou des post-docs de qualité, ainsi que des contrats de recherche passés par des groupes industriels qui permettent d'assurer le financement de ces équipes. Leur travail est principalement fondamental.

- des laboratoires de la recherche publique, qui se consacrent généralement à l'élucidation des mécanismes biologiques, en lien avec les groupes industriels, puisque la recherche fondamentale et la recherche appliquée sont étroitement imbriquées dans la pharmacie.

Si nous considérons les groupes industriels, un des rôles du directeur R et D est de bien gérer les relations avec les partenaires externes que sont les équipes universitaires, les chercheurs publics, les petites sociétés de haute technologie, afin de profiter au mieux des compétences et ressources que peuvent lui apporter ces acteurs.

Nous allons maintenant aborder la fonction de directeur de la recherche en montrant comment il peut gérer la ressource clé dont il dispose, en l'occurrence les chercheurs.

3. LA FONCTION DE DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

D'après nos observations, cette fonction est particulièrement complexe et exigeante sur le plan de l'expérience et des compétences. «In fact, the attributes of a good research manager are less easily definable than those of Superman», écrivent HARNDEN et MACARTHUR⁹. Le directeur de recherche dans un groupe pharmaceutique est à l'interface de la stratégie et de la recherche. La dimension stratégique de sa fonction s'explique

par l'importance de l'innovation dans le secteur, qui est poussé par la technologie. La sélection des projets se fait à son niveau, en lien avec les orientations stratégiques générales et en tenant compte des points forts de l'entreprise, de l'état de l'art, de ce qui paraît possible sur le plan technique. Cela l'oblige à avoir une forte dimension scientifique. Il doit comprendre les enjeux techniques, se tenir au courant de l'évolution de l'état de l'art.

Sa mission ne s'arrête pas aux choix des objectifs de recherche, il est responsable de leur bonne réalisation et suit l'exécution des programmes de recherche. L'atteinte des objectifs repose sur la qualité des chercheurs qui travaillent sur les projets, aussi la dimension gestion des chercheurs est-elle essentielle. Il accorde le plus grand soin au recrutement des chercheurs, à leur motivation et à la gestion de leur carrière.

Dans la recherche, selon les observations de LATOUR¹⁰ après une série d'entretiens avec des directeurs de R et D, il est impossible de séparer les carrières des hommes et la stratégie scientifique. Un directeur de recherche disait: «On n'investit pas dans la recherche mais dans des chercheurs.»

De manière synthétique, ainsi que l'a mis en évidence LATOUR, trois dimensions principales apparaissent dans la fonction du directeur recherche, que l'on retrouve dans la recherche pharmaceutique:

- la dimension stratégique, avec le choix des objectifs de recherche;
- la dimension scientifique, essentielle également pour le choix des objectifs et le suivi des programmes de recherche;
- la dimension humaine, avec la gestion des chercheurs.

Nous allons développer ces trois dimensions afin de mieux brosser la fonction de directeur de recherche pharmaceutique.

3.1. la dimension stratégique du directeur de recherche

La plupart des directeurs de recherche que nous avons rencontrés prennent en compte à la fois les faits scientifiques et les contraintes et objectifs stratégiques. Le côté «technology-pushed» du secteur pharmaceutique apparaît derrière leur langage.

Nous retrouvons derrière cette dimension stratégique la constatation de LATOUR¹¹:

«Recherche = stratégie.

Direction de recherche = fonction stratégique.»

Cette dimension stratégique et le pouvoir qui lui est lié apparaissent souvent au moment du changement de titulaire du poste de directeur de recherche. Le nouvel arrivant fait l'état des lieux, analyse les points forts de l'entreprise, regarde avec le marketing les marchés prometteurs et décide des axes de recherche. Ces dernières années, cette décision consistait souvent en la réduction du nombre d'axes de recherche afin de concentrer les efforts sur un domaine plus restreint. Cette décision est prise par le directeur recherche et non par le directeur général de l'entreprise. Si ce dernier n'est pas un ancien chercheur ou directeur de recherche, il ne dispose en effet pas des compétences nécessaires pour décider, car la réflexion s'appuie sur des connaissances scientifiques pointues en pharmacie. Si le directeur général est l'ancien patron de la recherche, ce qui est le cas par exemple chez Merck Sharp and Dohme, numéro un mondial, il peut alors avoir un avis autorisé.

Remarquons que cette décision relative au choix des axes de recherche est hautement stratégique car elle engage l'avenir de l'entreprise à dix ans, compte tenu de la durée du processus de R et D dans la pharmacie.

Parfois ce choix des axes de recherche se fait contre l'avis du marketing et des opérationnels. Nous avons l'exemple d'un directeur de recherche qui souhaitait concentrer sa recherche sur quelques axes ciblés, ce qui nécessitait l'arrêt de certains projets. Il s'est fait «insulter» par le «business», qui n'imaginait pas ne pas disposer de tel ou tel produit à moyen terme. Mais ce directeur a tenu le raisonnement suivant:

«Je dispose de tant de millions de francs pour la recherche. Mes grands concurrents disposent de quatre fois plus. Ils sont bons. Il me faut quatre fois moins de sujets de recherche.»

Il a focalisé sa recherche de manière «sauvage», a arrêté des projets. C'a n'a pas été facile avec les chercheurs qui croyaient en leur capacité d'obtenir des résultats intéressants dans quelques années. Certaines réunions ont été difficiles et se sont terminées par une réconciliation autour d'un verre pendant la soirée qui a suivi. L'originalité des sujets de recherche a été privilégiée. Quatre ans plus tard, l'entreprise dispose de 8 molécules intéressantes qui vont être commercialisées dans les années à venir, dont une a priori bien meilleu-

re que le principal produit concurrent, sous réserve que les études de toxicité ne révèlent pas de défaut rédhibitoire.

3.2. la dimension scientifique du directeur de recherche

La dimension scientifique des directeurs de recherche est essentielle malgré leurs responsabilités stratégique et humaine.

Voici des éléments de réponse à la question qui leur a été posée sur le contenu de leur fonction:

«Une grosse partie de mon travail reste technique. J'analyse, je suis les 200 séries chimiques étudiées sur les axes de recherche...»

«J'essaye de ressembler aux chercheurs, j'essaye d'en être encore un. La recherche ne doit pas être dirigée par un technocrate. Il faut prendre les chercheurs par la technique, essayer d'être meilleur qu'eux sur leur point fort, la technique. Cela crée ma crédibilité. Je travaille beaucoup, je transfère les idées d'une équipe à l'autre.»

«Le directeur recherche doit dire s'il faut arrêter un projet, s'il le juge nécessaire.»

«Mon boulot, c'est de leur (les chercheurs) rentrer dedans... Je vais deux ou trois jours par semaine dans les centres de recherche et je rencontre les senior scientists et les «techniciens» (en fait les chercheurs dans les laboratoires). Je téléphone aux senior scientists.»

Ces opinions sont confirmées par des interviews menées par HARNDEN et MACARTHUR aux Etats-Unis et en Europe¹², avec lesquelles ils définissent les «Attributes of a Good Research Manager»:

«Scientific ability is essential, since the research head cannot plan the science without understanding it, and cannot manage the scientists without keeping their respect.»

«Good generic management strengths are necessary.»

«He must demonstrate a global cognitive scope of the science involved and an in-depth understanding of the difficulties encountered by his co-workers in their daily activities. Fostering creativity and performance in pharmaceutical research therefore requires that research managers are well-trained scientists and remain deeply involved in the sciences fuelling the drug discovery process.» (Dr Wulfert, UCB)

«He has got to be strong enough to abandon projects when their chances of success have decreased beyond a certain point.» (Dr Drews, Hoffman-La Roche)

3.3. la dimension humaine du directeur de recherche

«Tous les directeurs de recherche sont extrêmement attentifs à la démographie de leurs chercheurs, à leur spécialité, au turn-over qui les diffuse dans l'entreprise, et aux possibilités de recrutement à partir des organismes publics de recherche. Ils ont pour cela des tableaux de bord extrêmement détaillés qui sont évidemment tenus secrets, des procédures de mutation interne et même de double échelle selon la formule américaine afin de récompenser les mérites de ceux des chercheurs qui restent chercheurs à vie. En dehors de ces cas qui, tous sont d'accord sur ce point, doivent rester rares, le but des directeurs de recherche est de diffuser à travers toute l'entreprise le plus grand nombre d'anciens chercheurs.» (Bruno LATOUR, page 509)

Le métier de directeur de recherche intègre une dimension démographique: il gère les ressources humaines de R et D, qui sont rares, chères, lentes à remplacer et très spécifiques à l'entreprise.

La sélection des chercheurs à l'embauche est capitale:¹³

«Merck hires the best in the field, regardless of the cost.»

«Merck stays aware of university scientists at the cutting edge of research through the scientific literature, meetings and personal contacts.»

«Other US companies also look mostly to academia when hiring basic researchers, but there is the problem caused by the shrinking pool of available university talent in the US.»

«Most European companies approach universities themselves and interview students who will complete their postgraduate studies within the next six months or so.»

La motivation initiale du chercheur est un point-clé selon le Docteur MALKIN et M. RHODES, de Merck:

«A scientist's motivation to be innovative should be present when the person is hired; if management has to motivate, then the scientist will probably not be successful.»¹⁴

David JACK, ancien directeur R et D de Glaxo Holdings, établit la liste des critères à rechercher chez les candidats:¹⁵

«The following are useful criteria for graduates:

1. Intellect
2. Enthusiasm
3. State of knowledge
4. Judgement
5. Acceptability
6. Honesty.

Scientists who are likely to succeed in applied science score well in all of them.»

Le directeur de recherche, après avoir défini ou approuvé les objectifs de recherche, laisse généralement une bonne liberté à ses chercheurs:

«There is a profound difference between the management of researchers and of development staff. The former are given a considerable degree of autonomy to pursue their own ideas whereas the latter are required to complete activities in accordance with a preset timetable.»¹⁶

Un directeur de recherche nous disait:

«Il ne faut surtout pas planifier, pas organiser. Il faut une apparence de liberté et trouver des gens qui arrivent à garder le cap. C'est l'état d'esprit qui est important.»

Un autre directeur décrivait la motivation des chercheurs en les termes:

«Leur motivation est basée sur le plaisir de chercher, de trouver, de publier. L'argent compte aussi mais n'est pas le point essentiel.», rejoignant en cela les propos cités par HARNDEN:

«Recognition is one of the key rewards, with presentations at conferences, publications.»

«Most people (and scientists in particular) need to find meaning in life through their work. Meaning is derived from creativity in the service of worthwhile purposes.» (Dr WÜLFERT)¹⁷

Nous retrouvons derrière ces tentatives d'explicitation des motivations des chercheurs et des modes de management à adopter pour ces individus extrêmement qualifiés la problématique des relations de pouvoir dans les organisations où les compétences spécialisées ont beaucoup d'importance, étudiée en particulier par MINTZBERG.¹⁸

La gestion des chercheurs est un domaine essentiel, dont tous les directeurs de recherche nous ont parlé. La gestion des carrières de leurs chercheurs leur pose problème car les possibilités de promotion hiérarchique sont peu nombreuses en recherche, et rares sont les chercheurs acceptant de quitter la recherche pour d'autres fonc-

tions. Il sont généralement embauchés après leur thèse, vers 28-30 ans. Puis il faut dix ans pour qu'un chercheur acquiert l'expérience nécessaire, soit bien formé et productif. Cela conduit à 40 ans. A cet âge, peu acceptent de redémarrer dans une autre fonction.

«Ma principale préoccupation est de sortir les chercheurs «glorieusement» car c'est un problème de flux», nous disait un directeur de recherche, entendant par problème de flux le fait que, si les chercheurs ne quittent pas la recherche, la moyenne d'âge va augmenter, des embauches de jeunes ne pourront pas être réalisées.

4. MIEUX GERER LES CHERCHEURS EN S'INSPIRANT DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Lors des entretiens menés avec des directeurs Recherche, ces derniers ont insisté sur les dimensions scientifique et humaine de leur fonction, avec en particulier l'attention qu'ils ont à accorder à leurs chercheurs et l'intérêt fort qu'ils doivent manifester vis-à-vis de leurs travaux, afin de leur prouver constamment par leur attitude que leurs projets sont importants pour eux (les directeurs R et D) et pour la pérennité de l'entreprise. La motivation des chercheurs est en effet capitale pour espérer obtenir des résultats intéressants.

Cette motivation est d'autant plus importante qu'il n'est pas possible de fixer des objectifs précis en recherche et de «programmer» les résultats selon un calendrier prévisionnel. La nécessaire autonomie du chercheur est impérative, sous peine de stériliser sa capacité à innover sous un carcan administratif.

La problématique exposée dans les points précédents est résumable ainsi:

- la productivité des chercheurs est essentielle pour la pérennité des entreprises pharmaceutiques;

- il n'est pas possible d'adopter un style de management directif avec eux.

Cette problématique renvoie à celle des nouvelles formes d'organisation du travail, traduite par CROZIER¹⁹ sous forme de trois grands principes. Nous allons les présenter et montrer qu'ils sont également présents dans la gestion de la recherche pharmaceutique.

4.1. le principe de simplicité

Ce principe signifie la simplicité de l'organisation. Plutôt que de sophistiquer les structures et les procédures, CROZIER recommande de pro-

fessionnaliser les hommes. Derrière ce conseil, apparaît la tendance forte de la gestion des compétences, développée en particulier par DONNADIEU et DENIMAL²⁰.

Dans la recherche pharmaceutique, la tendance est à la réduction des niveaux hiérarchiques (souvent deux ou trois au plus), au travail en équipes de projet, chaque équipe étant composée des différentes compétences nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Généralement quelques chimistes, quelques pharmacologues, des analystes, des spécialistes du «screening» (test des molécules pour déterminer si elles ont une activité pharmacologique), des toxicologues ... composent l'équipe projet en recherche, à laquelle s'adjoignent des spécialistes du développement clinique (essais sur l'homme) et des hommes de marketing lors du passage de la molécule en développement.

L'accent est mis non pas sur la position hiérarchique mais sur l'apport de chacun dans l'équipe de projet. La motivation provient plutôt de l'intérêt du travail technique et du projet que de la position managériale.

Le directeur Recherche joue un rôle clé en suivant la progression des projets, en aidant à faire circuler l'information entre les différentes équipes, en suggérant des pistes.

4.2. le principe d'autonomie de l'acteur

«Le principe d'autonomie est indispensable pour que l'organisation puisse se brancher plus efficacement sur le client, se concentrer sur les métiers où elle excelle, et diffuser l'esprit d'entreprise et d'innovation à l'échelon opérationnel là où il est le plus efficace» (CROZIER, «L'entreprise à l'écoute...», page 51). Concrètement, il s'agit de responsabiliser tous les acteurs, enrichir les tâches, et développer, lorsque c'est possible, les groupes autonomes.

Accroissement de l'autonomie des collaborateurs, acceptation des initiatives, encouragement de la prise de responsabilité chez le maximum de salariés de tous niveaux constituent les trois idées-forces à la base des nouvelles démarches mises en place dans les entreprises²¹

La délégation devient un outil essentiel pour diffuser les responsabilités²². Le but recherché consiste à donner la responsabilité à l'acteur le mieux placé pour agir rapidement et efficacement. Le principe de subsidiarité, qui consiste à déléguer au niveau inférieur tout ce qu'il peut réaliser, est appliqué. Généralement, l'acteur le

mieux placé pour agir est celui qui est en prise directe avec le marché et ses demandes changeantes. Le pouvoir qu'il reçoit lui permet d'effectuer les ajustements nécessaires.

Avec l'application du principe de subsidiarité, les missions à remplir sont affectées aux différents niveaux hiérarchiques en commençant par le bas. Chaque niveau se voit confié ainsi le maximum de tâches qu'il peut effectuer. Seules sont affectées aux niveaux supérieurs les tâches ne pouvant pas être accomplies par les niveaux inférieurs. Cette responsabilisation maximale des échelons inférieurs entraîne automatiquement la réduction du nombre nécessaire de niveaux hiérarchiques et l'entreprise a tendance à devenir un réseau de compétences à mobiliser dans les projets qu'elle développe. La mise en place d'un réseau ouvert d'informations complète la délégation en fournissant à tous l'information dont ils ont besoin pour agir.

Les points précédents sont observables dans la recherche pharmaceutique avec le faible nombre de niveau hiérarchiques. Le respect de l'autonomie du chercheur est nécessaire sous peine de stériliser sa créativité ou de le démotiver. Comme nous l'écrivions, la recherche n'est pas programmable. Parfois, les résultats obtenus ne sont pas ceux recherchés, quand par exemple les molécules synthétisées présentent des activités pharmacologiques dans des domaines différents de ceux visés au départ.

L'autonomie à accorder au chercheur rend d'autant plus essentielle la qualité du recrutement. Les directeurs recherche accordent une importance extrême à la sélection des chercheurs. Ils tiennent à les rencontrer avant toute décision et anticipent souvent les candidatures en prenant contact avec les responsables de laboratoires universitaires afin que les meilleurs éléments leur soient recommandés. Les entreprises vont à la «chasse» aux bons chercheurs. Par rapport aux mutations observables dans le travail et l'emploi²³, les chercheurs constituent une catégorie de travailleurs permanents, qualifiables d'experts dont la compétence est essentielle pour les entreprises. Ces dernières cherchent à optimiser cette ressource rare et mettent en place une gestion des compétences démarrant très en amont, avant même l'embauche, par ce repérage des bons doctorants ou post-docs travaillant dans les laboratoires universitaires.

4.3. le gouvernement par la culture

«Si on ne peut plus gouverner par les règles ou par les ordres, la seule façon de maintenir le

minimum de contraintes indispensables à la coordination des efforts, c'est de s'appuyer sur la culture que secrète tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs». (CROZIER, «L'entreprise à l'écoute...», page 52)

La responsabilisation du salarié, l'acceptation de sa capacité d'initiative sont équilibrées par le développement d'une culture commune intégrée par le plus possible de collaborateurs, afin que les actions locales aillent dans le même sens.²⁴

En recherche pharmaceutique, le directeur Recherche joue un rôle clé en diffusant la culture innovante, en encourageant ses chercheurs, en leur montrant l'importance et la confiance que lui-même et la direction générale placent dans la recherche. La culture du progrès scientifique, la mission humaniste des firmes pharmaceutiques avec la mise au point de médicaments utiles à l'humanité, la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de leur contribution et par les pairs de leur valeur scientifique dans les colloques scientifiques sont autant d'éléments à même de motiver les chercheurs. Et dans cette perspective, il ne s'agit plus du schéma classique de motivation des subordonnés par leurs supérieurs mais d'une auto-motivation des chercheurs, dont les

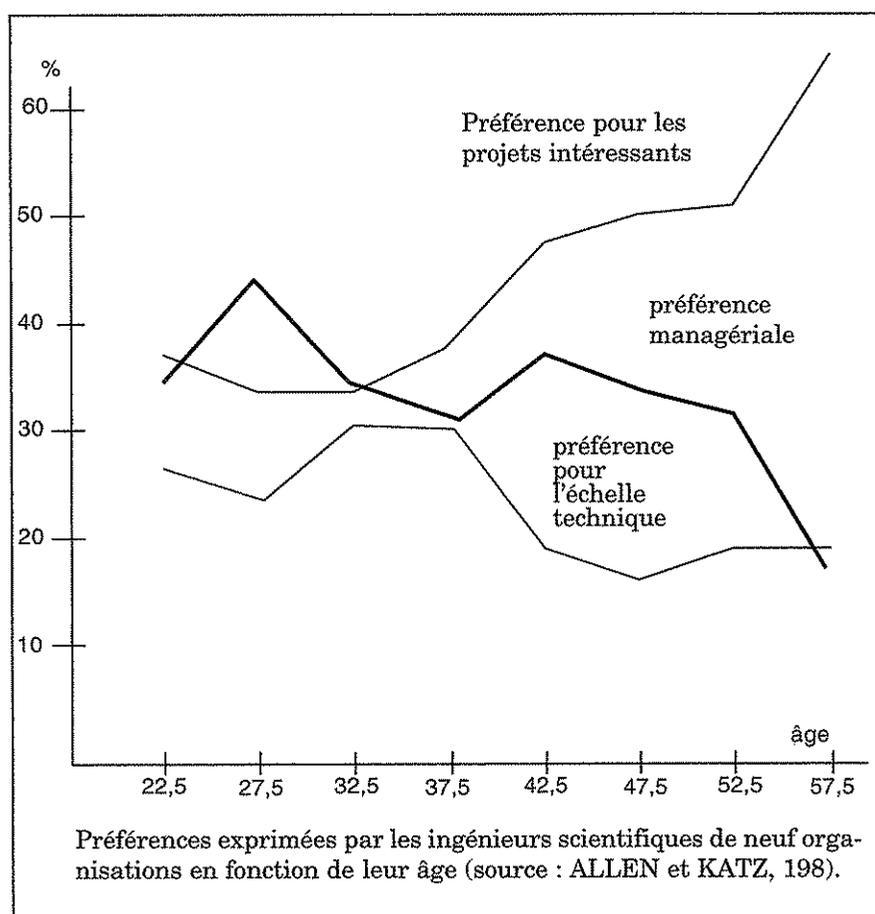
conditions d'émergence sont soigneusement mises en place et contrôlées par le directeur recherche. Cette auto-motivation correspond aux recommandations de CROZIER²⁵:

«...il est illusoire de vouloir motiver des subordonnés; les développements de la liberté humaine sont tels que les responsables ne peuvent plus se donner comme mission que de créer les conditions nécessaires pour qu'ils se motivent eux-mêmes.»

Nous retrouvons dans la recherche pharmaceutique les conclusions de ALLEN et KATZ²⁶ sur les motivations des chercheurs, après qu'ils eurent réalisé une enquête auprès de 2 157 membres du personnel technique de 9 organisations publiques et industrielles sur leurs préférences entre l'échelle hiérarchique, l'échelle technique et des projets intéressants²⁷. 1495 personnes ont indiqué une préférence claire:

- 33 % préfèrent l'échelle managériale;
- 22 % préfèrent l'échelle technique;
- 46 % préfèrent l'opportunité de s'engager dans des projets «challenging».

Ces préférences sont fonction de l'âge des personnes interrogées comme le montre le graphe suivant.



Les directeurs de recherche pharmaceutique appliquent des conclusions identiques en mettant en place des organisations plates, centrées sur les projets, dans lesquelles la motivation des chercheurs provient principalement de l'intérêt de leurs projets et de leur implication forte dans leur avancement.

Finalement, compte tenu des similitudes observables entre les nouvelles formes d'organisation du travail et la recherche pharmaceutique, l'organisation de cette dernière peut être considérée comme une source d'inspiration pour les secteurs à fort contenu innovatif. Son organisation plate, avec très peu de niveaux hiérarchiques, amène les directeurs recherche à intéresser les chercheurs par l'intérêt du travail et des projets dans lesquels ils interviennent plutôt que de leur faire miroiter des promotions hiérarchiques hypothétiques et de toute façon en nombre réduit.

Le rôle du directeur Recherche est plus proche de celui d'un animateur que d'un chef hiérarchique. Il gère les compétences de manière prévisionnelle, avant même le moment de l'embauche, et joue le rôle d'un facilitateur, veillant à ce que les conditions de l'auto-motivation soient présentes.

CONCLUSION

Nous avons brossé un portrait de la fonction du directeur Recherche dans les entreprises pharmaceutiques et avons entrepris de nous inspirer des nouvelles formes d'organisation du travail pour mieux gérer la recherche pharmaceutique. Il apparaît d'après le point 4, compte tenu des similitudes observées, que cet objectif puisse également être inversé en suggérant que les modes de gestion de la recherche et des chercheurs servent de sources d'inspiration pour réexaminer de manière critique des organisations plus traditionnelles. Les pratiques de gestion de la recherche pharmaceutique sont alors analogues à des références (ou "benchmarks") pour d'autres contextes organisationnels, où la ressource humaine joue un rôle essentiel.

C'est avec cette inversion de notre problématique initiale que nous répondons de manière affirmative au thème du congrès "La GRH, science de l'action?". Nos observations et recommandations pour la gestion des chercheurs dans la pharmacie nous paraissent constituer une piste pour étudier des voies de changement, dans la ligne des nouvelles formes d'organisation du travail et en raison des mutations observées dans le monde de l'emploi.

¹ MARIO E., *Glaxo's Chief Executive, R and D, Its risks and rewards*, magazine "Glaxo World", december 91, pages 7-10

² DREWS J., *Innovation Management in the Research-based Pharmaceutical Industry: Incentives, Obstacles, Risks*, The 1991 International Pharma R and D Conference, Zurich, 22-23 avril 1991

DUPIN G eraldine, *Les groupes pharmaceutiques dans le monde, étude Pr cepta*, Paris, décembre 1991

³ BARRAL Pierre-Etienne, *Douze ans de résultats de la recherche pharmaceutique dans le monde (1975-1986)*, *Prospective et Santé Publique*, 9 rue Alfred de Vigny, Paris 8 me, 1987

⁴ OHMAE Kenichi, *La Triade. Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Flammarion, Paris, 1985

⁵ SPILKER Bert, *"Multinational Drug Company. Issues in Drug Discovery and Development"*, Raven Press, New-York, 1989, page 246

⁶ SYKES Richard B., *Chairman and Chief Executive, Glaxo Group Research*, "Rewarding the driving force. A new grading system for scientists", in "Lifelines", Glaxo publication, issue number three, page 4, 1992

⁷ TAYLOR James (Sir), "Luck, Serendipity or Planning", *The R and D Society*, London, 1970, cit  par HARDNEN David et MACARTHUR Donald, "The management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990

⁸ Vertex Pharmaceuticals, document interne à l'entreprise, Cambridge, Massachusetts, USA, date de rédaction du document non précisée

⁹ HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, page 74

¹⁰ LATOUR Bruno, "Le métier de directeur de recherche", *Culture Technique* numéro 18, mars 1988; texte également publié dans "Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils", sous la coordination de Dominique VINCK, Profesional Publishing, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1991, pages 499-520

¹¹ LATOUR Bruno, "Le métier de directeur de recherche", *Culture Technique* numéro 18, mars 1988; texte également publié dans "Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils", sous la coordination de Dominique VINCK, Profesional Publishing, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1991, pages 499-520, voir page 503

¹² HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, pages 74-75

¹³ HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, pages 59-60

¹³ HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, page 107

- ¹⁵ JACK David, "The rôle of the research director in the pharmaceutical industry", in DURIE Bruce, "Success and Creativity in Pharmaceutical R and D", IBC Technical Services Ltd, 1991, UK, pages 51-52
- ¹⁶ HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, page 63
- ¹⁷ HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, pages 72 et 73
- ¹⁸ MINTZBERG Henry, "Le pouvoir dans les organisations", Editions d'Organisation, Paris, 1986
- ¹⁹ CROZIER Michel, "L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel", InterEditions, Paris, 1989, pages 50 et suivantes
- ²⁰ DONNADIEU Gérard et DENIMAL Philippe, "Classification Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences", Editions Liaisons, Paris, 1993
- ²¹ MILLOT Michèle et ROULLEAU Jean-Pol, "Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice.", Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, page 12
- ²² BONNET Yannick, "Acteurs dans l'entreprise", Editions Liaisons, Paris, 1990, voir en particulier le chapitre 16 sur la délégation, clé du changement
- ²³ Nous pensons en particulier aux pistes proposées par Pierre MORIN, dans "La grande mutation du travail et de l'emploi. Emploi juste à temps et travail éclaté dans la société post-industrielle", Editions d'Organisation, Paris, 1994
- ²⁴ Sur le développement d'une culture commune et de valeurs partagées, pour "diriger" l'autonomie et la capacité d'initiative accordées aux collaborateurs, lire:
GALAMBAUD Bernard, "L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager", Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1988
- ²⁵ CROZIER Michel, "L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel", InterEditions, Paris, 1989, page 45
- ²⁶ ALLEN Thomas J. et KATZ Ralph, "Managing Engineers and Scientists: Some New Perspectives", chapitre 10 du livre de Paul EVANS, Yves DOZ, André LAURENT, "Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation", Mac Millan Press Ltd, London, 1989
- ²⁷ ALLEN Thomas J. et KATZ Ralph, "The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion?", R and D Management, 16, 2, 1986

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN Thomas J. et KATZ Ralph, "The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion?", R and D Management, 16, 2, 1986
- ALLEN Thomas J. et KATZ Ralph, "Managing Engineers and Scientists: Some New Perspectives", chapitre 10 du livre de Paul EVANS, Yves DOZ, André LAURENT, "Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation", Mac Millan Press Ltd, London, 1989
- BARRAL Pierre-Etienne, Douze ans de résultats de la recherche pharmaceutique dans le monde (1975-1986), Prospective et Santé Publique, 9 rue Alfred de Vigny, Paris 8ème, 1987
- BONNET Yannick, "Acteurs dans l'entreprise", Editions Liaisons, Paris, 1990
- CROZIER Michel, "L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel", InterEditions, Paris, 1989
- DONNADIEU Gérard et DENIMAL Philippe, "Classification Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences", Editions Liaisons, Paris, 1993
- DREWS J., Innovation Management in the Research-based Pharmaceutical Industry: Incentives, Obstacles, Risks, The 1991 International Pharma R and D Conference, Zurich, 22-23 avril 1991
- DUPIN Géraldine, Les groupes pharmaceutiques dans le monde, étude Précepta, Paris, décembre 1991
- GALAMBAUD Bernard, "L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager", Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1988
- HARDNEN David and MACARTHUR Donald, "The Management of Pharmaceutical R and D. The Keys to Success", Scrip, PJB Publications Ltd, United Kingdom, 1990, pages 59-60
- JACK David, "The rôle of the research director in the pharmaceutical industry", in DURIE Bruce, "Success and Creativity in Pharmaceutical R and D", IBC Technical Services Ltd, 1991, UK, pages 51-52
- LATOURE Bruno, "Le métier de directeur de recherche", Culture Technique numéro 18, mars 1988; texte également publié dans "Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes,

- nouveaux outils", sous la coordination de Dominique VINCK, Profesional Publishing, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1991, pages 499-520
- MARIO E., Glaxo's Chief Executive, R and D, Its risks and rewards, magazine "Glaxo World", december 91, pages 7-10
- MILLOT Michèle et ROULLEAU Jean-Pol, "Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice.", Les Editions d'Organisation, Paris, 1991
- MINTZBERG Henry, "Le pouvoir dans les organisations", Editions d'Organisation, Paris, 1986
- MORIN Pierre, "La grande mutation du travail et de l'emploi. Emploi juste à temps et travail éclaté dans la société post-industrielle", Editions d'Organisation, Paris, 1994
- OHMAE Kenichi, La Triade. Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise, Flammarion, Paris, 1985
- SPILKER Bert, "Multinational Drug Company. Issues in Drug Discovery and Development", Raven Press, New-York, 1989
- SYKES Richard B., Chairman and Chief Executive, Glaxo Group Research, "Rewarding the driving force. A new grading system for scientists", in "Lifelines", Glaxo publication, issue number three, page 4, 1992
- TAYLOR James (Sir), "Luck, Serendipity or Planning", The R and D Society, London, 1970
- Vertex Pharmaceuticals, document interne à l'entreprise, Cambridge, Massachussetts, USA, date de rédaction du document non précisé