

AUTONOMIE ET CONTROLE DES SALAIRES ET PERFORMANCE DE RESEAU

Françoise ROUSSEAU

Annick SALAÜN-BIDART

Cette communication aborde le thème de l'autonomie et du contrôle des salariés dans le réseau sous l'angle organisationnel et juridique.

La coopération interentreprises permet à des acteurs, évoluant dans un environnement complexe, de réduire l'incertitude inhérente à cet environnement en leur permettant l'accès à des ressources et compétences externes déterminantes pour leur développement. Le réseau résout le problème du transfert et du redéploiement du savoir-faire entre firmes. La question essentielle concerne la création de compétences collectives par l'apprentissage relationnel, leur valorisation et leur appropriation. Elle concerne également la dynamique des qualifications et des compétences individuelles. La pérennité du système et ses performances réclament de concevoir des formes d'incitation durable qui, face à l'autonomie des acteurs, coordonnent les motivations individuelles entraînant la confiance et la réciprocité. Comment le droit appréhende-t-il la nécessaire plasticité des compétences induites par le réseau, quelle forme de contrôle exerce-t-il ? Comment prend-il en compte la performance individuelle ?

Face à l'internationalisation, à la globalisation, à la complexité, aux ruptures technologiques, aux cycles de vie raccourcis des produits, aux marchés fragmentés ... les entreprises se recomposent. On assiste à une série d'évolutions organisationnelles qui se traduisent, notamment, par un éclatement des frontières de la firme (Allouche, Huault, 1998).

Le réseau, ensemble plus ou moins hétérogène d'organisations ou d'entreprises visant à la coopération, est une innovation organisationnelle qui correspond à cet éclatement. L'entreprise limite son activité à des compétences clés et externalise les autres. Elle bénéficie ainsi des compétences et des capacités d'autres entreprises. Le concept va, cependant, plus loin que la simple externalisation d'activités. Le réseau intègre davantage de souplesse, de polyvalence, de flexibilité ... et "les emplois à géométrie variable" sont nés avec des marges d'autonomie plus grandes, des logiques de travail en équipes, des activités multiples, des structures par projets (Donnadieu, Denimal, 1994). On assiste au développement de partenariats verticaux : clients-fournisseurs, à la coordination d'activités complémentaires et/ou à la constitution d'alliances horizontales entre concurrents.

Une moindre importance est accordée aux limites juridiques de l'entreprise, la primauté revient aux relations et aux processus. C'est la fin de l'unité organisationnelle et l'émergence de la flexibilité adaptative. Les approches de l'organisation interfirmes en réseau renouvellent la problématique des choix internalisation-externalisation des activités technologiques des firmes (Massard, 1997). Elles traitent du problème de la coopération dans la question de la frontière de la firme.

Nous avons choisi d'analyser la coopération sous l'angle de la création de ressources, optique qui, au delà des clivages théoriques entre approche contractuelle et approche évolutionniste, nous paraît particulièrement adaptée aux secteurs de la pharmacie et des biotechnologies, objets de notre étude empirique.

I MARCHÉ, HIERARCHIE ET COORDINATION, HORS MARCHÉ

Le terme de réseau (Thorelli, 1986) a d'abord été utilisé pour décrire les formes de coordination intermédiaires entre marché et hiérarchie présentées par Williamson dans le cadre de l'analyse transactionnelle des externalités dérivée du théorème de Coase (Massard, 1997). Ainsi sont reconnues, d'une part, la spécificité de la coordination entre firmes qui s'exerce au travers de la passation de contrats purement marchands déterminée par les prix et, d'autre part, celle de la coordination au sein de la firme caractérisée par la figure centralisatrice de l'entrepreneur (Edouard, 1999). La firme se définit comme une hiérarchie ayant pour principale fonction de gérer la complexité organisationnelle à travers des formes décentralisées (Lazarcic, 1999). L'approche compétence, quant à elle, part des savoir-faire productifs et observe l'aptitude du système organisationnel à faire évoluer le répertoire des connaissances collectives (Lazarcic, 1999). L'entreprise est

définie à partir d'un répertoire de compétences. L'objectif est de respecter les complémentarités dans la division du travail afin d'obtenir une cohérence productive satisfaisante.

I. 1 Du partenariat à la coopération

Le réseau est le lieu où s'effectue la création de ressources nouvelles afin d'assurer la croissance des firmes qui coopèrent. La "coopération cognitive" vise à favoriser de nouvelles connaissances individuelles par un ensemble d'interactions entre individus (Llerena, 1997). Il s'agit d'une vision interactive. Les coopérations déclenchent les apprentissages et la création de connaissances. La coopération est le moyen de s'ouvrir aux opportunités. Les organisations en réseau se développent plus particulièrement dans les secteurs où le rythme de changement technologique est important. On constate l'émergence de multiples relations inter-entreprises de contenus coopératifs variables. La notion de partenariat bilatéral s'élargit sur une notion plus large de coopération qui prend en compte un ensemble de partenariats présentant un degré de réversibilité dans lesquels les acteurs restent autonomes et les relations sont d'ordre qualitatives et informelles. Les relations qui se développent créent une cohésion et engendrent un équilibre entre intérêt collectif et intérêt individuel. La pharmacie passe avec les industries biotechnologiques des accords très en amont de la chaîne de production. Les sociétés de biotechnologie se placent comme des intermédiaires entre le monde académique, dont elles sont issues, et l'industrie pharmaceutique qui représente l'accès au marché. Le réseau se construit comme une structure ouverte, apte à accueillir de nouveaux membres échangeant des informations et collaborant. Les acteurs sont divers : sociétés spécialisées dans la recherche clinique, fabricants de produits biotechnologiques, acteurs institutionnels ou associations professionnelles.

Nelson et Winter (1982) ont développé le concept de "routine" en se posant le problème de la dynamique des firmes. L'environnement, par la création de nouvelles interactions entre individus, implique la remise en cause de connaissances acquises et un questionnement sur la valeur des représentations et des règles utilisées (Llerena, 1997). Les savoir-faire, compétences technologiques, représentations... enracinés dans l'histoire de l'organisation ont un caractère tacite. On ne peut les acquérir par contrat ou transfert de marché. La coopération résout le problème du transfert. Le degré de transférabilité remet en question l'organisation interne entre ressources et activités et ses liens entre ressources, compétences et capacités. Que les relations interorganisationnelles soient formalisées ou non, les relations intraorganisationnelles agissent au sein du réseau. L'action des individus est corrélée d'une manière ou d'une autre, à l'organisation, entreprise pharmaceutique, université, entreprise de biotechnologie, association, à laquelle ils appartiennent. Les règles de chaque organisation influent sur la manière de collaborer avec d'autres organisations.

I. 2 Autorité et contrôle

La transformation des modèles productifs a modifié la division du travail et créé de nouveaux modes de coopération mais aussi de contrôle. Dans le réseau, le rôle de la hiérarchie n'est plus de superviser les fragments des processus de travail mais de créer des nouveaux blocs de savoirs et de coordonner au mieux les processus d'innovation. La relation salariale doit inclure un ensemble de mécanismes d'incitations, une stratégie de gouvernance (Edouard, 1999).

Les relations d'autorité et hiérarchiques constituent des outils performants de coordination des activités individuelles dans une organisation. Elles gèrent l'incertitude. Elles engendrent des comportements stables et prévisibles, une transmission minimale d'information entre individus et une diminution de la complexité des interdépendances (Simon, 1991). Une telle approche s'oppose à une conception de l'entreprise comme lieu d'apprentissage (Llerena, 1997). Avec le réseau, l'entrepreneur fait évoluer le cadre de la firme, ce qui nécessite une délégation d'autorité. Elle peut faire l'objet d'un consensus. C'est alors un puissant moyen de coordination (Menard, 1995). Mais si la stabilité repose sur davantage de flexibilité et une plus grande souplesse vis à vis de la hiérarchie, elle nécessite un code de conduite minimale. Cassier (1996) parle de "règles de bonne conduite" dans le secteur des biotechnologies. La dimension collective suppose le caractère procédural des choix. March (1978) propose de distinguer différents modèles de rationalité et oppose intelligence calculée et intelligence systémique. La rationalité repose alors sur une cohérence engendrée par l'expérience et les processus de sélection interne. L'essentiel des choix porte donc sur les règles et les relations entre membres (Menard, 1995). La coordination des compétences fait son apparition avec l'hypothèse d'une asymétrie de rationalité (Caire, 1999).

Le contrôle pose le problème de la maîtrise des décisions et de leur exécution donc de leur efficience. Dans le réseau, il concerne la maîtrise intra-organisationnelle et inter-organisationnelle. La gestion des échanges au sein du réseau par un contrôle hiérarchique sur les deux partenaires suffit lorsque les compétences sont bien délimitées. La gestion collective se dote de moyens plus riches de nature formelle et informelle, lorsque les activités se différencient et que les complémentarités apparaissent rendant plus difficile la coordination. Ceci nécessite une formalisation des ajustements en temps réel et des incitations afin que chacun contribue au collectif. L'autorité interfirme peut être un des acteurs ou une tierce personne. On voit apparaître un nouvel acteur, le directeur de projet, qui a une responsabilité globale. Il y a refonte du contrôle par l'organisation d'une coordination procédurale.

Dans le réseau, le contrôle doit être plus interactif, moins rigide et moins formel (Allouche et Huault 1998). Il nécessite des processus de socialisation qui consistent à fortifier, développer une culture organisationnelle grâce à la mobilité géographique, au management des itinéraires de carrière, aux systèmes de rémunération et de récompense (Hennart, 1993). Moysan-Louazel (1999) parle de carrières nomades. L'organisation assure la stabilisation de variations individuelles par des règles ou des normes générales de comportement et par des procédures de décision et de coordination, par le partage de croyances. L'organisation doit également favoriser la valorisation des variations individuelles pour générer des apprentissages nouveaux et obtenir ainsi de nouvelles compétences nécessaires à son évolution (Llerena, 1997). On serait passé d'un mode d'organisation sphérique à un mode d'organisation cellulaire. Les réseaux cumulent les avantages des structures fonctionnelles et divisionnelles sans souffrir des défauts propres aux structures matricielles. Il y a éclatement de la firme et dilution de la notion d'employeur (Caire, 1999). De nouvelles règles d'organisation du travail émergent.

I. 3 Autonomie, responsabilité, confiance

Le réseau suppose l'organisation par projet. L'organisation peut ainsi bénéficier d'un nombre plus important d'opportunités grâce à une flexibilité accrue en matière d'émergence et d'interprétation de nouvelles informations (Llerena, 1997). Cette forme d'organisation donne une plus ou moins grande autonomie aux apprentissages individuels. Selon les différents niveaux hiérarchiques, l'autonomie peut concerner : l'exercice de la fonction dans la définition des tâches et le suivi de leur réalisation dans le cadre de directives fixées ou une délégation d'autorité plus importante sur les personnels, permettant une très grande liberté de conception et de prise de décision dans les axes fixés par l'entreprise.

L'autonomie impose une responsabilité dont le degré varie en fonction de la taille des unités ou de la complexité de l'organisation. Zarifian (1996) parle d' "opérateur technologie" alliant polyvalence, autonomie et responsabilisation. Le modèle rompt alors avec le système fordiste et devient un modèle centré au-delà de la simple hiérarchie sur les compétences. Le réseau est un territoire, au sens de Pecqueur, qui rassemble des acteurs.

La confiance est alors un élément clé de la construction d'un système relationnel. Brousseau, Geoffron, Weinstein (1997) distinguent trois approches de la confiance selon qu'elle est liée au calcul, à l'apprentissage ou à l'existence de collectifs. Ils observent une dynamique de l'autorenforcement et de l'intérêt commun des parties. Il faut alors donner de l'importance à la question de l'apprentissage : apprentissage des caractéristiques de l'environnement, des partenaires et de la formation des règles et des routines individuelles et collectives orientant les comportements. Un lien existe entre confiance et appartenance de réseau. Les relations de travail dans le réseau sont basées sur la confiance réciproque des parties qui doivent exécuter de bonne foi le contrat de travail. Le réseau est une "structure de mutualisation" qui suppose des relations durables fondées sur la réputation et la confiance (Edouard, 1999). Dans le secteur des biotechnologies la formalisation du partenariat est généralement peu importante. Les relations restent souples jusqu'au moment où l'espoir d'un nouveau produit se révèle. Le projet prenant de l'ampleur, les premiers résultats sortant, les scientifiques définissent eux-mêmes les limites de l'échange et les valeurs qui les régulent. Elles sont établies par la communauté scientifique et sont garantes de l'équité : ordre d'apparition sur les publications, droits...

C'est la coopération salariale qui, au travers de causalités successives, de formation, de transformation et de déformation des compétences, affecte positivement la capacité de la firme à coopérer avec d'autres organisations. La dynamique de la coopération industrielle peut-être en partie déterminée par la coopération salariale (Edouard, 1999).

Dans un réseau de travail, qui nécessite la coopération, se manifeste une compétence collective qui est plus que la somme des compétences individuelles (Reinbolt et Breillot, 1993, Zarifian, 1999), d'où l'importance de la mobilisation des compétences des salariés.

II PLASTICITE DES COMPETENCES ET DROIT DU TRAVAIL

Le réseau induit la plasticité des compétences et la mobilité des salariés d'une structure à une autre en fonction de projets ou d'axes de recherche. Dans cet univers mouvant le droit du travail, et principalement le droit conventionnel, tentent d'apporter des éléments de réponse à cette nouvelle problématique.

II. 1 De la logique des postes à la logique compétences :

Dans les grilles de classification, les unités de base du classement des nomenclatures d'emplois, lorsqu'elles sont conçues en terme de postes, entretiennent des liens étroits avec des formes d'organisation du travail dont la pérennité est aujourd'hui contestée (Lyon-Caen, 1992). L'aspiration, surtout d'origine patronale, à une plus grande mobilité fonctionnelle des salariés peut...conduire à envisager un nouveau découpage des unités pertinentes de classifications (Lyon-Caen, 1992). De nouvelles typologies sont nées des évolutions des organisations du travail avec des nouvelles approches, dont l'une oriente l'évaluation des emplois vers une évaluation des capacités prouvées des hommes, qu'elles soient mises en œuvre ou simplement utilisables par l'entreprise dans le cadre d'une plus grande flexibilité du personnel (Donnadieu et Denimal, 1994). L'introduction de la notion de compétence trouve sa justification dans les évolutions rapides des technologies et des organisations du travail impliquant des outils de gestion souples et motivants pour les salariés associés au développement de l'entreprise à travers le développement de leurs compétences (Javillier.).

II. 1. 1 Les grilles de classification basées sur les compétences

Dans son arrêt du 25 février 1992, la Cour de Cassation a posé le principe que "l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois". Ce principe a été constamment réaffirmé depuis. Les entreprises ont donc été amenées à prendre en compte cette notion de compétence, non définie en droit du travail, dans leur gestion des ressources humaines et, peu à peu, les partenaires sociaux ont élaboré un cadre.

L'un des premiers accords intégrant la logique compétence a été celui de A. Cap 2000 sur la conduite professionnelle conclu le 17 décembre 1990 par le Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières et la CFDT, CGE-CGC, CFTC et CGT-FO. Cet accord formalise une méthode de mise en œuvre des grilles de classification comme outil de gestion des ressources humaines parmi d'autres. La démarche adoptée a pour but de maîtriser l'avenir de l'entreprise donc des compétences dont elle aura besoin pour son développement. Les grilles de classification basées sur la notion de compétences sont des grilles à critères classants. L'accord de branche constitue un cadre qui laisse à l'entreprise l'autonomie du classement de ses emplois en fonction des critères de classification de l'accord de branche. La branche détermine le niveau hiérarchique sur lequel les entreprises doivent classer leurs emplois et la marge de manœuvre qui leur est laissée est encadrée par des commissions paritaires pour la mise en place de la grille.

La notion de compétence a été introduite dans l'accord de classification de l'industrie pharmaceutique du 28 juin 1994. A travers les nouvelles grilles de classification, les partenaires sociaux ont entendu fonder la gestion de l'emploi sur les compétences des salariés mises en œuvre dans les nouvelles organisations de travail. La justification donnée par les employeurs et certaines organisations de salariés est le constat d'un contexte économique mouvant où de nouveaux produits et marchés imposent des contraintes particulières aux entreprises en terme d'adaptabilité et les amènent à des mutations rapides et fortes de leur technologie et organisation du travail. Les entreprises ont besoin d'anticiper leurs évolutions en terme de gestion du personnel et s'appuient sur la gestion prévisionnelle des emplois et la formation des salariés pour leur permettre de reconnaître les efforts d'adaptation des salariés. La notion de compétence est estimée garante de la pérennité de l'esprit d'adaptation aux caractéristiques mouvantes des marchés et des organisations du travail des entreprises.

Dans ces grilles de classification, l'activité du salarié est traduite en termes d'autonomie et de responsabilité. Plus sa qualification est élevée, plus celles-ci sont

importantes. L'autonomie du salarié conditionne sa liberté dans l'exécution de son activité.

II. 1. 2 L'entreprise de réseau et la logique de projet

Les projets sont centrés sur l'élaboration d'une réponse, d'une solution inédite, non encore disponible. Ils fonctionnent sur une logique de complémentarité de compétences. Le chef de projet n'est pas en situation d'autorité hiérarchique par rapport aux membres de l'équipe-projet. Dans les entreprises pharmaceutiques et biotechnologiques il joue le rôle de personne dédiée à la gestion de l'ensemble des partenaires, d'où une relation complexe en terme de droit du travail puisque le projet inclut des personnels de statuts différents : salariés ou autres.

Le contrat de travail du salarié de l'entreprise de réseau est régi par les règles classiques du droit du travail. Il le place sous l'autorité de son employeur qui lui donne des ordres concernant l'exécution de son travail, en contrôle l'accomplissement, en vérifie les résultats (Lyon - Caen, 1998). La Cour de cassation (soc., 13 nov. 1996, Société Générale, Bull. civ. V, n° 386, doc. Soc. 1996, 1067, obs. J.J. Dupeyroux ; soc. 23 avr. 1997, Bull. civ. V, n° 142) a rappelé que la subordination, critère du contrat de travail, se caractérise par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

La qualification professionnelle du salarié de l'entreprise de réseau est de nature contractuelle. Elle s'oppose à la qualification objective qui est celle du poste de travail. "La qualification personnelle s'efface, surtout en période de sous emploi, devant la qualification contractuelle qui est déterminée par la seule volonté des parties" (Despax, 1962).

La qualification détermine le contenu de l'activité du salarié, c'est-à-dire la nature et le degré de difficulté des travaux à exécuter et, éventuellement, l'autonomie du salarié dans le cadre de cette activité, c'est-à-dire le degré de liberté dont le salarié dispose dans la réalisation de son travail, en tenant compte des consignes, instructions et directives reçues dans le cadre de l'organisation du travail: la qualification retenue permet de préciser l'activité d'un genre déterminé que le salarié s'est engagé à fournir

Cette qualification contractuelle enferme l'employeur et le salarié : elle est source de prérogatives pour le salarié quant au contenu de son activité et à sa mise en œuvre car elle ne lui confère aucun droit quant à l'obtention d'une nouvelle qualification ou l'évolution de sa carrière dans l'entreprise.

II. 2 Le contrôle exercé par l'employeur

La qualification, référent pour l'employeur dans le cadre de son pouvoir d'organisation, l'est aussi dans le cadre de son pouvoir disciplinaire. Afin de décider des conditions et de la poursuite du contrat de travail, le chef d'entreprise évalue et apprécie les qualités professionnelles du salarié (Bousez, Moreau, 1997). A cet effet de nouveaux outils sont prévus dans la convention collective de l'industrie pharmaceutique et plus particulièrement dans l'accord du 28 juin 1994.

II. 2. 1 La performance du salarié

Le droit du travail ne prend en compte que la relation individuelle de travail entre l'employeur et le salarié avec la qualification convenue lors de la conclusion du contrat de travail. La performance attendue du salarié est une notion relative qui dépend notamment de sa qualification professionnelle. La qualification retenue commande la qualité de la prestation (Bousez, Moreau, 1997). La qualification sert de référence à l'employeur pour modifier la situation du salarié et le changement s'impose au salarié si aucun élément substantiel n'est modifié (Cass. Soc., 14 mars 1979 : un changement de poste de l'entreprise avec maintien des fonctions, de la qualification et de la rémunération n'est pas une modification essentielle).

L'employeur a autorité pour évaluer la performance du salarié. Ce pouvoir discrétionnaire d'appréciation est l'une de ses prérogatives essentielles (Bousez, Moreau, 1997). C'est lui qui maîtrise la carrière et l'emploi de ses salariés. Selon l'arrêt Brinon, il est "seul juge" de l'aptitude des salariés qu'il emploie à exercer leur activité (Cass. Soc., 31 mai 1956 : D. 1958, p. 21).

La performance du réseau est conditionnée par les performances individuelles des salariés et la synergie qui en découle. Pour l'entreprise réseau, l'intérêt du management de la performance est principalement la connaissance des compétences et potentiels du personnel afin d'en améliorer le niveau et les résultats (Bousez, Moreau, 1997). Le droit du travail limite le contrôle, qu'il porte sur des critères quantitatifs ou qualitatifs, à des

pratiques autorisées. La notion de performance individuelle du salarié n'est pas définie en droit du travail et est laissée à l'appréciation discrétionnaire de l'employeur, mais le droit conventionnel, technique d'adaptation du droit légal aux contraintes économiques nouvelles (Ray, 1989), se préoccupe de la question des modes d'évaluation utilisés pour constater la performance du salarié. Individuellement, l'entreprise peut solliciter les compétences, créer des conditions favorables à leur développement, les valider (Zarifian, 1999).

L'accord du 28 juin 1994, sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'évolution professionnelle des salariés de l'industrie pharmaceutique, prévoit la mise en place par les entreprises d'entretiens de bilans et d'évolution professionnelle permettant d'évaluer régulièrement le travail de leurs collaborateurs et de définir avec eux un parcours de professionnalisation leur permettant d'évoluer au sein de leur groupe de classification, voire même de changer de groupe. La finalité de ces entretiens est d'apprécier les compétences que les salariés ont acquises et mettent en œuvre. Ils permettent également de mesurer les compétences nouvelles à acquérir ou à perfectionner en vue de l'évolution professionnelle du salarié et les niveaux de progression, clairement définis en termes de contenus, de moyens et d'objectifs sont précisés au salarié.

Cette nouvelle démarche permet d'abandonner la logique dite des files d'attente inhérente à la logique du poste de travail, et de trouver des solutions nouvelles comme, par exemple, progresser en fonction de l'acquisition des compétences (Zarifian, 1999).

Les effets de la performance peuvent se traduire par l'avancement, la promotion du salarié, le versement de primes...autant d'incitations. Mais le salarié peut ne pas donner satisfaction à son employeur dans l'exercice de son activité et l'employeur pourra alors exercer son pouvoir disciplinaire en cas d'insuffisance professionnelle.

II. 2. 2 L'insuffisance professionnelle

Le pouvoir disciplinaire de l'employeur a été reconnu et inscrit dans un cadre juridique par la loi du 4 août 1982. Le droit disciplinaire permet à l'employeur de sanctionner le salarié non performant comme le pouvoir de direction l'autorise à s'en séparer dans l'intérêt de l'entreprise.

Des clauses d'objectifs ou de résultats peuvent être insérées dans les contrats de travail des entreprises de réseau. Elles sont intimement liées à la notion de performance. Le fait de ne pas respecter ces clauses relève de l'insuffisance professionnelle qui peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement

Pour qu'il y ait sanction il faut qu'il y ait une faute disciplinaire. Cette qualification découlera de l'appréciation du comportement du salarié qui pourra entraîner sa rétrogradation ou déclassement ou son licenciement. La rétrogradation justifie une réduction de salaire lorsqu'elle découle de la sanction d'un fait jugé comme fautif (Cass. Soc. 20 avril 1989, Bull. civ. V, n° 299 ; D. 1989 IR 174 : ne constitue pas une sanction illicite la diminution de salaire entraînée par la mutation du salarié à une fonction différente et de niveau inférieur). Le déclassement disciplinaire constitue une sanction d'une nature particulière, dans la mesure où il se traduit par une modification d'un élément substantiel du contrat de travail. L'acceptation des modifications des éléments substantiels de son contrat de travail par le salarié ne se présume pas (Cass. Soc., 17 février 1993, Bull. civ. V, n° 203 ; D. 1993 618, note Mouly ; Dr. Soc. 1993, p. 381 ; RJS, 1993, p. 239, n° 394 ; CSB 1993, p. 105 A26...).

L'accord "classifications et salaires" du 28 juin 1994 de l'industrie pharmaceutique est entré en vigueur le premier juillet 1996 pour les entreprises en mesure de le faire et le premier janvier 1997 pour les autres. Les salariés ont disposé d'un délai de réclamation de quatre mois à partir de la notification de leur classement.

Le changement de qualification considéré parfois comme une rétrogradation, peut également résulter de l'application de la nouvelle grille de classification à la suite de la modification de l'ordre des qualifications instauré par la grille. Des salariés de coefficients différents se trouvent classés sur un même coefficient de la grille. Le nouveau classement s'impose alors au salarié qui ne peut prétendre à une modification substantielle de son contrat de travail (Cass. Soc., 7 déc. 1993, RJS 3/94, n° 253 (Orban, 1998)).

Pour l'entreprise de réseau, l'insuffisance professionnelle peut être à l'origine de difficultés économiques allant jusqu'à la fermeture de l'entreprise. Sinon, dans la pratique, ces entreprises évitent le licenciement et lui préfèrent la transaction.

II. 3 La performance du réseau

Le cadre juridique existant ne permet pas d'optimiser la valorisation de la recherche. Le droit du travail applicable ne favorise pas les échanges fructueux de compétences entre chercheurs et entrepreneurs. Une tentative de réponse à cette difficulté est proposée par Jean Boissonnat (1996) avec le contrat d'activité, dont l'idée a été reprise depuis, et qui permettrait au salarié d'alterner travail dans une entreprise ou dans une autre, périodes de formation... en conservant protection sociale et garanties. Mais cette forme de contrat n'est pas adaptée au réseau.

Pour rapprocher chercheurs et entrepreneurs, Claude Allègre a présenté un projet de loi sur l'Innovation et la Recherche le 13 janvier 1999. L'objectif essentiel de ce projet est de faciliter la création d'entreprises innovantes. Deux séries de dispositions figurent dans ce texte : d'une part des dispositions concernant le statut des chercheurs et, d'autre part, des dispositions concernant les activités de recherche.

Les chercheurs pourront désormais être détachés ou mis à la disposition d'une entreprise sans perdre leur statut et, au bout de six ans, ils devront choisir entre l'entreprise et leur établissement d'origine. Ils pourront également servir de consultants pour une entreprise qui valorise leurs travaux et participer à son capital à hauteur de 15%.

Concernant les activités de recherche, une autorisation tacite remplacera l'approbation par arrêté ministériel pour les créations de filiales et de groupements d'intérêt public rassemblant organismes de recherche, universités et entreprise. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche pourront créer des incubateurs et mettre à la disposition des jeunes entreprises des locaux ou des moyens matériels et humains, contre rémunération. Les universités pourront également créer des services d'activités industrielles et commerciales pour gérer les contrats et les moyens mis à disposition par les entreprises et enfin les contrats pluriannuels seront instaurés entre l'Etat et les établissements publics à caractère scientifique et technique afin de fixer des objectifs en matière de technologie.

Ces mesures concrètes sont tout à fait adaptées à la préoccupation des chercheurs et établissements de recherche et à celles des entreprises de réseau dans le domaine des biotechnologies.

III L'EMERGENCE DES RESEAUX DANS LES INDUSTRIES BIOTECHNOLOGIQUES :

La biotechnologie regroupe un ensemble de techniques et de connaissances liées à l'utilisation du vivant dans les processus de production et issues des progrès des sciences biologiques. Elle s'est développée à partir de disciplines scientifiques : immunologie, génétique, biologie moléculaire, assez différentes des bases de connaissances de l'industrie pharmaceutiques. C'est un ensemble de technologies transversales dont les outputs influencent de nombreuses industries : pharmacie, chimie, agroalimentaire. Nous nous intéresserons ici à ses relations avec l'industrie pharmaceutique à partir des résultats d'une étude (Montanari, 1999).

Presque toutes les sociétés de biotechnologie ont été fondées par des scientifiques issus de laboratoires de recherche scientifiques. Les liens avec le monde académique sont d'ordre interpersonnel et informel. Ces sociétés opèrent sous les contraintes d'intérêts divergents. Il faut en effet protéger le secret des travaux en cours et attirer les scientifiques de haut rang. Elles s'organisent de manière proche des laboratoires universitaires. Les publications des scientifiques dans des revues de renom amènent une certaine lisibilité de la firme et en conséquence des partenaires de recherche, de commercialisation et de financement.

Les biotechnologies conduisent les grands laboratoires pharmaceutiques à revoir l'organisation de leur propre recherche-développement (R-D). selon une étude d'Eurostaf, le consortium international de R et D, fédéré autour d'un groupe, est une forme d'organisation qui se développe de plus en plus. Pfizer a construit un réseau baptisé Pfizengen de 12 sociétés de biotechnologie spécialisées, pour la plupart, dans les recherches sur le génome. Avec Gencell, le français R. P. Rer est lié à 18 entreprises dans le génome et la thérapeutique génétique. De grands groupes pharmaceutiques sont amenés à devenir des "ensembliers". En Allemagne, 80% des projets de Recherche-Développement sont réalisés en externe. L'enjeu consiste à définir des compétences clés à conserver en interne et les savoir-faire qu'ils peuvent obtenir en passant des accords ou des alliances. Sanofi s'est contenté d'accords ponctuels, notamment avec Corep, spécialisé dans la chimie combinatoire et le criblage à haut débit.

La plupart des entreprises pharmaceutiques et biotechnologiques s'efforcent de dédier un individu à la gestion de l'ensemble des partenaires. Les intermédiaires sont

chargés des éventuels conflits et de rendre la collaboration équitale. Les managers définissent les axes de recherche, le niveau d'engagement de chacun, les étapes à franchir, les modes de rémunération et les conditions de rupture et de fin de collaboration. Cependant, des obstacles juridiques subsistent quant au statut de chercheur-entrepreneur. Ceci explique, selon le Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de la Technologie, que seulement une entreprise par an soit créée pour mille chercheurs en France. Le chercheur à statut public doit veiller à une totale étanchéité entre ses activités de recherche et ses activités d'entrepreneur. Il ne peut être actionnaire que si l'activité d'entreprise n'a aucun lien avec les activités de son laboratoire. Les seules possibilités que lui offre son statut sont la mise en disponibilité ou le congé sans solde. Mais sa réintégration devient alors difficile, le seul critère de promotion restant les publications scientifiques. Les entreprises de biotechnologies souffrent tout particulièrement de la rigidité du système et les performances de réseau en sont affectées. Les liens sont toutefois de plus en plus formalisés sous l'hospice des programmes universitaires de transfert de technologie. Afin de régler les questions de la protection intellectuelle des découvertes et la négociation des licences pour des sociétés finançant le recherche universitaire, la bataille des brevets fait rage. Le projet de loi sur l'Innovation et la Recherche de janvier 1999 propose de nouveaux éléments de réponse et, notamment des dispositions statutaires pour les chercheurs.

La culture de la grande entreprise pharmaceutique est plus rigide. Une surveillance accrue et un contrôle de gestion strict empêche de nouvelles collaboration sur le mode spontané avec des scientifiques extérieurs. Les relations sont réglées par des contrats où les sociétés négocient l'accès à leurs connaissances. Au début, les relations sont proches de la sous-traitance. Si le premier contrat se passe bien, les mécanismes de coordination se matérialisent par des positions au comité scientifique, le partenariat peut ensuite aller jusqu'à la création d'une joint-venture. La réversibilité est alors moins importante. Des études ont mis en évidence l'apprentissage des membres du réseau. Il y a une influence entre les liens de R. et D., leur diversité, l'expérience de la collaboration et la position plus ou moins centrale des membres au sein du réseau. Les premiers liens sont informels, puis l'expérience engendre d'autres types de collaboration jusqu'à l'accès final à la position centrale.

Ces données expliqueraient le faible taux de mortalité dans les premières années de création des sociétés de biotechnologie. Le réseau constitue aujourd'hui un nouveau mode de concurrence dans le secteur ? Qu'en sera-t-il lorsque l'industrie aura atteint son degré de maturité ? Le réseau sera-t-il articulé de manière plus formelle tant sur le plan organisationnel que juridique ? Les normes compteront-elles plus que les valeurs ?

REFERENCES

- Allouche J., Huault L., "Contrôle, Coordination et Régulation des Nouvelles Formes Organisationnelles", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n° 2, (juin 1998), p. 5-31.
- Boissonnat J., *Le Travail dans Vingt Ans*, éd. Odile Jacob, 1995.
- Bouze F., Moreau M., "Performance et Relation Individuelle de Travail", *La Semaine Juridique (JCP)*, 1997, éd. E, n° 20.
- Brousseau E., Geoffroy P. et Weinstein O., "Confiance, Connaissances et Relations Interfirmes", *Economie de la Connaissance et Organisation*, L'Harmattan, 1997, p. 402-403.
- Caire G., Coopération et Relations de Travail, *Actes du Colloque "Coopération"*, ADIS, Paris Sud, 3 et 4 Mai 1999.
- Cassier M., "Connaissance Publique, Propriété Privée et Economie des Consortia de Haute Technologie : Etudes de cas dans la Recherche Bio-médicale", *Actes du Colloque "Coopération"*, ADIS, Paris Sud, 3 et 4 mai 1999.
- Coase R., "The Nature of the Firm", *Revue Française d'Economie*, vol. 2, n° 1, 1987, p. 133-163.
- Despax M., "La Qualification Professionnelle et ses Problèmes Juridiques", *La Semaine Juridique (JCP)*, 1962-I-10.
- Donnadieu G., Denimal P., *Classification-Qualification : de L'Evaluation des Emplois à la Gestion des Compétences*, éd. Liasons, 1994.
- Edouard S., "La Coopération Salariale comme Déterminant de la Coopération Industrielle", *Actes du Colloque "Coopération"*, ADIS, 3 et 4 mai 1999.
- Jeammaud A., *La Réception de l'Innovation Technologique en Droit du Travail*, CERCRID, 1989.
- Lazare N., "Apprentissage Collectif, Compétences et Nouvelle Division du Travail : Quels Enjeux et quels Débats pour la Coopération", *Actes du Colloque "Coopération"*, ADIS, Paris Sud, 3 et 4 Mai 1999.
- Llerena D., "Coopérations Cognitives et Modèles Mentaux Collectifs : Outils de Création et de Diffusion des Connaissances", *Economie de la Connaissance et Organisation*, L'Harmattan, 1997, p. 356-382.
- Lyon-Caen A., "Le Droit et la Gestion des Compétences", *Droit Social*, juin 1992, n° 6, p. 573-580.
- Lyon-Caen G., Pellissier J., Supiot A., *Droit du Travail*, 19^{ème} éd., Dalloz, 1998.
- March J-G., "Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice", *The Bell Journal of Economics*, 9 (2), p. 587-608.

- Massard N., " Externalités, Apprentissage et Dynamique Technologique. Retour sur la Notion de Réseau, *Economie de la Connaissance et Organisation*, L'Harmattan, 1997.
- Maupertuis M.A., " La Coopération Interfirmes au Cœur de l'Organisation des Bio-industries : Une Approche en Termes de Coordination de Savoir ", *Actes du Colloque " Coopération "*, ADIS, 3 ET 4 mai 1999.
- Menard C., *L'Economie des Organisations*, La Découverte, 1995.
- Montanari B., " L'Emergence des Organisations en Réseau, L'exemple des Sociétés de Biotechnologie dans l'Univers Pharmaceutique ", Thèse Université Paris V, 1999.
- Moysan-Louazel A., " Coopérations Interentreprises et Gestion Renouvelée des Ressources Humaines : le Cas des Chercheurs Industriels ", *Actes du Colloque " Coopération "*, ADIS, 3 et 4 mai 1999.
- Nelson R. et Winter, " An Evolutionary Theory of Economic Change ", Cambridge, *Belknap Press of Harvard University Press*, 1982.
- Orban S., " Contribution à l'Analyse Juridique des Grilles de Classification ", Thèse de Doctorat mention Droit, Paris X, 26 févr. 1998.
- Ray J-E., " Mutations Economiques et Droit du Travail " in *Les Transformations du Droit du Travail*, Etudes Offertes à Gérard Lyon-Caen, Dalloz, 1989.
- Simon H. A., " Organisations and Markets ", *Economic Perspective*, vol. V, n° 2, 1991, p. 25-44.
- Reinbolt M-F, Breillot J-M., *Gérer la Compétence dans l'Entreprise*, L'Harmattan, 1993, P. 93.
- Thorelli H., " Networks : Between Markets and Hierarchies ", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, 1986, p. 37-51.
- Zarifian P., " L'émergence du Modèle de la Compétence ", in Stankiewicz F., *Coordination. Les Stratégies d'Entreprises face aux Ressources Humaines*, Economica, 1989.
- Zarifian P., *Objectif Compétence*, éd. Liaisons, 1999.

