

L'ÉVALUATION CONTEXTUALISÉE DE LA GRH : LES CAS DE DEUX JEUNES ENTREPRISES DE RECHERCHE

Géraldine Galindo¹

INTRODUCTION

Les sciences de la vie ont profondément évolué en France depuis les années 1990. Les recherches ont abouti au traitement de certaines pathologies et à une meilleure compréhension de l'organisme vivant. Cette évolution a été favorisée par l'émergence d'une nouvelle catégorie d'entreprises : les biotechnologies. Elles sont définies ici par l'utilisation d'un ensemble de techniques issues des sciences de la vie pour produire des biens et des services. Ces organisations privées mènent des recherches de long terme (environ dix ans) qui nécessitent des moyens financiers élevés et réguliers, que seuls des investisseurs sont en mesure de leur apporter. Ces derniers appuient leur décision sur des critères organisationnels, faute de critères financiers pertinents (aucun chiffre d'affaires n'est en effet dégagé avant cinq ans). La performance de la gestion des ressources humaines représente alors un indicateur majeur du potentiel de ces jeunes entreprises de recherche.

Si les critères financiers sont inexistantes dans ces jeunes entreprises de recherche, les critères d'évaluation de la gestion des hommes ne sont pas plus faciles à distinguer. Ils dépendent à la fois des objectifs des évaluateurs et de la période au cours de laquelle cette estimation est menée. L'objet de cette communication réside en l'étude de la dynamique de l'évaluation de la GRH tout au long de l'évolution des entreprises de biotechnologie. Il s'agit en définitive de répondre à la question : quelle(s) conception(s) de la performance de la GRH ? La performance est ici appréhendée d'un point de vue organisationnel (Marmuse, 1997), à savoir en termes de pratiques et d'acteurs mobilisés pour atteindre les objectifs de ces entreprises.

¹ Jeune chercheuse, PESOR, Université Paris XI, France. Courriel : geraldine.galindo@jm.u-psud.fr.

Différents courants théoriques encadrent cette problématique. La démarche contextualiste (Pettigrew, 1987,1990) capte la dynamique de la réalité. Elle lie les contextes, les contenus et les processus et permet d'envisager la performance selon ces différentes facettes. Elle est ici enrichie par l'étude des liens entre la GRH et la stratégie, à travers le courant du *strategic human resource management* (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987), et par l'analyse stratégique du rôle des acteurs dans les organisations (Crozier et Friedberg, 1977). La performance de la GRH est ainsi appréhendée comme contextuelle et multidimensionnelle.

Les études de cas sur deux jeunes entreprises de ce secteur, menées entre novembre 2002 et avril 2003, permettent d'envisager le caractère protéiforme de cette performance. Les investigations montrent que les critères d'évaluation varient selon les trois phases du cycle de vie identifiées dans ces jeunes organisations. Ces critères sont différents selon les évaluateurs, leurs objectifs et selon qu'ils cherchent à estimer le potentiel ou les résultats de cette gestion des ressources humaines. Plusieurs définitions de la performance de la GRH émergent ainsi à travers ces deux cas.

UNE APPROCHE MULTI-THÉORIQUE

« La « GRH » est à la fois un corps de connaissances et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance » (Bournois et Brabet, 1993). La GRH est ainsi un champ multidimensionnel, qu'il s'agit d'évaluer. Trois grands courants théoriques permettent de considérer la GRH du point de vue des acteurs, de ses liens avec la stratégie et plus largement selon un point de vue contextuel.

Le cadre contextualiste

La théorie contextualiste explicite les processus émergents à travers lesquels un changement a vu le jour (Pettigrew, 1987). La performance de la GRH est ainsi considérée selon trois niveaux (Brouwers *et al.* 1997) :

- **le contexte** : se décline en contexte interne et contexte externe. Il représente ici le « pourquoi » de la performance de la GRH. Les études de Pettigrew, Whipp et Rosenfeld (1989) ont montré par exemple l'importance du contexte économique et des branches d'activité spécifiques lorsqu'on veut comprendre la position compétitive d'une société. Les caractéristiques des biotechnologies ne sont alors pas envisagées comme de simples stimulateurs de la gestion des personnes, mais comme « un mélange complexe de

structures et de processus où l'interprétation et le jeu des acteurs vont contribuer à construire le processus » (Guttierrez, 1993, p.425) ;

- **le contenu** : renvoie au domaine de transformation précisément étudié. Il répond au « quoi » du changement - dans notre recherche la GRH caractérisée par ses pratiques - et au « qui » de cette évolution représentée par ses acteurs ;
- **le processus** : « traduit les actions, réactions, interactions des différents acteurs qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée » (Guttierrez, 1993, p.426). Il traduit le « comment » de l'évolution de la GRH.

Le contexte et la structure sont ainsi impliqués dans la production de l'action elle-même (Ramson *et al.*, 1980) et ne sont plus considérés comme des contraintes. L'association de ces composantes au sein d'un même projet de recherche ne constitue cependant qu'un cadre théorique, dont il s'agit de préciser les éléments envisagés. La relation entre le contenu et le contexte peut être notamment envisagée à l'aune des théories de la gestion stratégique des ressources humaines.

Une GRH analysée à travers ses relations avec la stratégie

La performance de la GRH suscite en effet des questionnements quant à la correspondance entre les besoins, les buts ou les objectifs de l'organisation et ceux de la GRH. Cette problématique fait ainsi émerger la notion de *fit* ou de congruence analysée par le courant théorique de la gestion stratégique des ressources humaines (Wright et Mc Mahan, 1982). La GRH est alors considérée comme un système de pratiques et de procédures, géré pour atteindre les besoins présents et futurs de l'organisation (Baird et Meshoulan, 1988). Deux dimensions du *fit* sont alors considérés :

- la congruence externe (ou *vertical fit*) décrit la correspondance entre le management des ressources humaines et les différents stades de développement de l'entreprise (Schuler et Jackson, 1987) ;
- la congruence interne (ou *horizontal fit*) détaille la correspondance entre les pratiques de GRH entre elles (Baird et Meshoulan, 1988).

Nous n'avons cependant pas pour ambition de lister les « bonnes pratiques » nécessaires pour atteindre la performance. Nous cherchons seulement à distinguer au cours du développement de ces organisations la congruence (essentiellement) externe ou verticale entre stratégie et GRH qui pourrait justifier une performance de la gestion des hommes.

La gestion des ressources humaines est cependant mise en place pour des hommes, non pas par une main invisible, mais par des hommes dont il s'agit d'envisager le rôle.

Le rôle des acteurs dans la GRH et son évaluation

L'approche sociologique et stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) complète les deux théories précédentes en mettant l'accent sur le rôle des acteurs. Le postulat : « Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts de l'organisation » (Bernoux, 1999, p. 141), traduit le caractère politique des interactions entre acteurs et du contexte. Selon cette conception, les acteurs sont porteurs d'objectifs particuliers, qui les amènent à adopter des représentations différentes de la performance de la gestion des personnes. Étudier ceux qui agissent en situation, qui vont adopter des positions communes face aux problèmes et intérêts à défendre, permet ainsi de mettre en évidence leurs « stratégies »². L'organisation est alors considérée comme construite par les acteurs dont dépend la performance de la GRH.

La performance est ainsi contextualisée. Ce cadre permet d'envisager une confrontation de l'évaluation de la GRH au terrain des biotechnologies, de manière multidimensionnelle. La méthodologie d'étude de ce secteur est ainsi élaborée à l'aune des différents éléments à envisager.

ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE D'ÉTUDE DU TERRAIN DES BIOTECHNOLOGIES

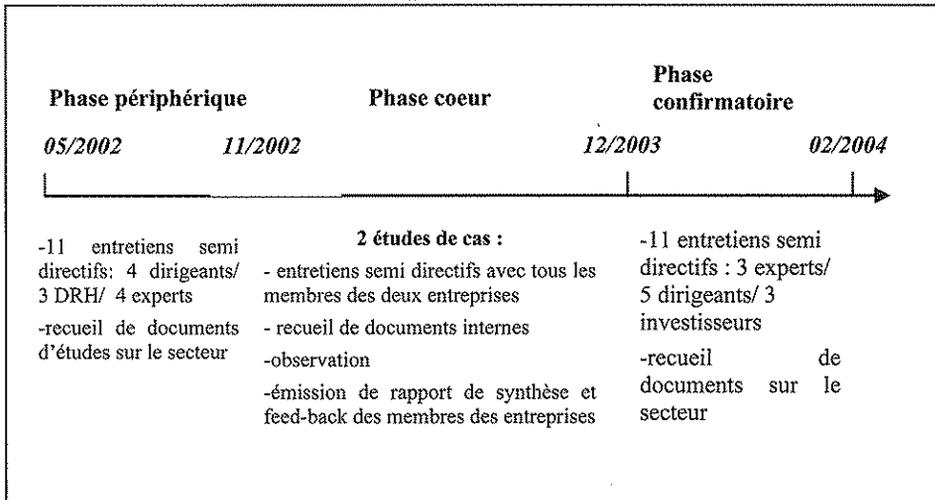
L'approche méthodologique doit nous permettre de saisir la dynamique et les composantes de la performance de la GRH. Il ne s'agit pas simplement de collecter des données à différents niveaux d'analyse, mais de démontrer comment les acteurs mobilisent les contextes pour servir leurs propres objectifs (Gutierrez, 1993).

Méthodologie

L'approche est fondée sur des données qualitatives qui ont un réel pouvoir en particulier pour l'exploration (Miles et Huberman, 1991). Ces informations permettent des descriptions et des explications riches et fécondes parce que ancrées dans le contexte local, et elles sont fondées sur des mots qui peuvent mener à d'« heureuses trouvailles ». Le schéma 1 récapitule les phases de cette recherche ainsi que les modes de recueil des données.

² Ensemble de comportements stables que les individus adoptent en vue de préserver leurs intérêts.

Schéma 1 :
Les trois phases de la recherche



L'analyse de l'évaluation de la GRH dans les biotechnologies repose ainsi sur une étude de terrain menée entre mai 2002 et décembre 2003 selon trois étapes successives. La première (périphérique) nous permet d'appréhender les caractéristiques des entreprises de biotechnologie. La seconde (cœur) est constituée de deux études de cas, dans des entreprises qui avaient été approchées lors de la première phase. Des missions de conseil ou d'audit en gestion des ressources humaines permettent de conduire des observations participantes entre décembre 2002 et décembre 2003 (en moyenne six mois par organisation). La troisième (confirmatoire) nous aide à confirmer, infirmer ou affiner certaines de nos conclusions et à étendre leur zone de validité. Au cours de cette phase, des entretiens réguliers avec des « informants clefs » des deux études de cas, nous permettent de suivre l'évolution de ces entreprises et de valider certaines de nos conclusions.

Un même « canevas d'entretien » guide le recueil des données, à travers les thèmes traduisant les dimensions de la GRH : la grille CORE (Communication/ Organisation du travail/ Rémunération/ Emploi) (Bournois et Brabet, 1997) affinée par des éléments issus de la littérature. La dimension Emploi était notamment déclinée en : recrutement - évaluation - formation - carrières.

Une analyse thématique verticale (pour chaque entretien) et horizontale (entre entretiens) a ensuite été menée pour saisir les complexités de ces construits. Ce traitement a résulté d'un traitement systématique soutenu par l'utilisation de la même « grille de lecture » CORE.

La première phase nous a ainsi permis de dégager les principales caractéristiques des biotechnologies et les enjeux de la gestion des ressources humaines.

Caractéristiques du terrain

Plus de 70% des développements technologiques concernent les biotechnologies de la santé (ANVAR, 2002). Environ 250 entreprises³ ont été recensées sur notre territoire dont 40% en Ile-de-France⁴. Le tableau 1 synthétise les enjeux de ce secteur identifiés grâce à l'analyse documentaire préalable.

**Tableau 1:
Enjeux des biotechnologies**

	Contraintes liées à l'activité	Contraintes liées au statut d'entreprise
Objectifs	Poursuivre des travaux de recherche	Dégager des bénéfices financiers
Personnel	Scientifiques	Gestionnaires
Horizon temporel	Long terme	Court terme

Ces organisations doivent ainsi concilier des contraintes liées à leur activité de recherche et des contraintes liées à leur statut d'entreprise privée. Elles sont considérées comme des entreprises de recherche, fondées par des chercheurs universitaires et leurs équipes sont composées à 40% de docteurs et 28% d'ingénieurs⁵. Ces « scientifiques » sont alors confrontés à un paradoxe : continuer à mener leurs recherches de façon autonome, tout en travaillant dans une équipe mobilisée autour du projet d'entreprise. En tant qu'entreprises, les biotechnologies doivent également dégager des résultats pour continuer à fonctionner et à séduire de nouveaux financiers. Elles s'insèrent pour ce faire dans une perspective de plus court terme. Les gestionnaires sont alors indispensables dans l'affirmation de ce statut d'entreprise, essentiellement pour gérer les aspects administratifs et financiers.

La gestion des personnes est ainsi placée au cœur de problématiques apparemment incompatibles. Comment en effet arriver à mobiliser des scientifiques engagés sur des recherches de long terme autour d'objectifs financiers de court terme, portés par des gestionnaires minoritaires dans l'entreprise ? Les deux études de cas apportent des réponses à ce questionnement.

3 Ernst & Young, Biotechnologies en France, 2001.

4 Crocis, Biotechnologies Industrielles en Ile-de-France, novembre 2002

5 Ernst & Young, « Life Sciences in France 2001 »

Le premier a été choisi pour la médiatisation de sa stratégie de recherche jugée novatrice ; le deuxième pour sa stratégie de bénéfices financiers exceptionnelle dans ce secteur. Ils représentent, après analyses d'autres entreprises, des idéaux types représentatifs de ce secteur (les autres étant plus des cas hybrides)⁶.

➤ Présentation du cas ProtéBio: l'entreprise est créée en 1998 par un consultant (CEO⁷) à partir des travaux académiques de deux chercheurs renommés, mais qui désiraient poursuivre leurs recherches dans un cadre universitaire (ils sont considérés comme des *stars-scientists* dans le secteur des biotechnologies). Son *business plan* initial repose sur la recherche de techniques de fabrication de protéines à partir d'animaux transgéniques, à des fins d'applications thérapeutiques. Des particuliers proches du CEO, le CEO et les deux chercheurs académiques apportent les fonds nécessaires à l'amorçage de cette activité.

➤ Présentation du cas MutaBio : la société est fondée en 1997 par un chercheur, à partir de ses propres travaux de doctorat. L'activité de l'entreprise repose sur une technologie qu'elle commercialise à des entreprises pharmaceutiques ou biotechnologiques. Une entreprise informatique (IR), que connaît le fondateur, apporte la majorité des capitaux nécessaires à cette création. MutaBio devient alors une filiale complètement autonome de ce groupe.

Ces deux études de cas nous permettent maintenant d'approfondir la problématique de l'évaluation de la performance de la GRH, en associant à l'analyse, le contexte et le processus d'évolution de ces jeunes entreprises de biotechnologie.

LA DYNAMIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA GRH

Le secteur des biotechnologies est donc émergent en France, et ces deux études de cas nous permettent de considérer l'évaluation de la GRH dès la création de ces organisations.

6 Nous avons focalisé notre étude terrain, lors des deux phases, sur les entreprises de biotechnologie de la santé localisées en Ile-de-France dont l'accès nous était facilité.

7 CEO : Chief Executive Officer, équivalent du PDG en français. Le terme est préféré dans les biotechnologies en référence à leurs « modèles américains ».

L'évaluation de la GRH à la création de l'entreprise

La création des entreprises de biotechnologie repose sur des travaux de recherche qui nécessitent d'importants moyens financiers et requièrent la participation d'investisseurs.

L'équipe : indicateur de performance *a priori*

Les investisseurs conditionnent leurs apports financiers à leur évaluation de l'entreprise, qui repose, au stade de la création, sur le projet de recherche et sur les membres des entreprises, essentiellement les dirigeants. Ces acteurs financiers étudient ainsi le parcours des scientifiques et leur capacité à manager, critères auxquels correspond ProtéBio via l'association de deux *stars-scientists*⁸ et d'un consultant-manager. Des critères plus subjectifs fondent également l'évaluation de la GRH par les investisseurs, qui les décrivent comme : « le *feeling*, le contact, les relations, comment on le sent... ». Le jeune fondateur de MutaBio crée ainsi son entreprise, grâce à ses relations avec le dirigeant d'une entreprise informatique (IR) qui devient ainsi son actionnaire majoritaire. Les deux entreprises sont ainsi créées sur une évaluation *a priori* de leur recherche, mais surtout de leurs fondateurs.

L'adaptation de la GRH à la stratégie : un indicateur de performance *a posteriori*

Les fonds apportés par les investisseurs permettent aux créateurs de recruter des scientifiques pour poursuivre leur projet de recherche (quatre dans ProtéBio et un seul dans MutaBio). Les dirigeants de ProtéBio et MutaBio adoptent alors une stratégie que l'on peut qualifier de recherche orientée vers l'innovation dans les procédés et produits biotechnologiques. Il s'agit d'obtenir des résultats suffisamment probants et nouveaux (recombinaison des protéines à partir du lait pour la première et mutation de protéines pour l'autre) afin de leur permettre d'envisager une commercialisation et de séduire les investisseurs pour lever des fonds. La gestion des hommes n'est pas systématisée pour soutenir ces activités de recherche. L'organisation du travail et la communication sont informelles : aucune hiérarchie ne détermine les relations entre les personnes et chacun mène ses travaux de recherche de manière indépendante. Les chercheurs peuvent travailler plusieurs jours sans communiquer l'avancement de leurs travaux à qui que ce soit.

⁸ Représentent les scientifiques de référence dans le secteur, au niveau tant de leur production (mesurée en termes d'articles cités dans le register GenBank), que de leur direction de grandes unités de recherche (Zucker et Darby, 1997).

Ces deux organisations présentent alors certaines caractéristiques d'une organisation *adhocratique* (Mintzberg, 1979), caractérisée par une structure organique, peu de formalisation, une spécialisation horizontale par la formation initiale et de l'ajustement mutuel. Les rémunérations et les recrutements sont ainsi négociés par les dirigeants des entreprises sans critère ni procédure formalisé: « C'est moi qui les fixe de manière autoritaire et dictatoriale (...) j'ai analysé le marché en gros » (le CEO de MutaBio).

La GRH est donc reléguée à un rôle de soutien et de suiveuse par rapport à la stratégie de recherche. Les deux entreprises organisent ainsi progressivement leurs recherches. La flexibilité permise par la non-intervention de la gestion dans « la science », permet à ProtéBio d'obtenir des résultats scientifiques intermédiaires encourageants, et à MutaBio de mettre en place une technique (MM) susceptible d'être commercialisée. La gestion des hommes est en ce sens considérée comme performante en tant que moyen pour atteindre les premiers objectifs de la stratégie. Les investisseurs trouvent dans ses résultats de recherche des indicateurs du potentiel de recherche des scientifiques ; les salariés sont quant à eux convaincus du fonctionnement idéal de leur entreprise qui leur a permis de rapidement (deux ans) arriver à des conclusions intéressantes. Mais cette performance n'est considérée que comme « encourageante » et devant accompagner les évolutions à venir.

L'évolution de la GRH lors de la croissance de ces deux entreprises

Les dirigeants des deux entreprises ont des visions différentes de l'évolution de leur organisation. Celui de ProtéBio se fie aux conclusions des deux chercheurs académiques qui jugent les premiers résultats concluants, mais qui conseillent de continuer les recherches. La stratégie de recherche est ainsi poursuivie. Le dirigeant de MutaBio est seul décideur de la stratégie à adopter⁹. Il désire assurer la pérennité de son entreprise, et il décide d'adopter une stratégie que nous appellerons de chiffre d'affaires, en commercialisant des services liés à la technique MM afin de dégager un chiffre d'affaires. Alors que ProtéBio se positionne toujours comme une entreprise de recherche, MutaBio évolue vers une entreprise de services. Ces choix stratégiques ne sont pas sans influence sur la gestion des ressources humaines.

⁹ Son actionnaire principal ne se positionne pas comme compétent pour évaluer les résultats scientifiques.

L'affirmation du rôle des investisseurs dans l'évaluation de la GRH

La poursuite de la recherche dans ProtéBio nécessite l'organisation d'une première levée de fonds début 2001, notamment pour recruter de nouveaux scientifiques en biologie cellulaire (en plus de la biologie moléculaire et transgénèse). Quatre acteurs financiers évaluent positivement les objectifs de recherche, les premiers résultats et l'équipe, et deviennent actionnaires de l'entreprise. Leur participation représente un nouvel indicateur de la performance de la GRH et plus généralement de la performance de l'entreprise. En tant que nouveaux membres du conseil d'administration, ils incitent le CEO à mettre en place un certain nombre de pratiques de gestion des personnes pour accompagner la recherche et garantir le développement de l'entreprise.

➤ Une évaluation par les pratiques

- Quatorze scientifiques sont recrutés pour moitié dans les laboratoires des deux chercheurs académiques et pour l'autre moitié par cooptation. Une assistante administrative et un directeur des opérations (COO) sont également embauchés par le CEO sous la pression des investisseurs qui désirent voir un minimum de structure dans cette jeune entreprise.
- Les rémunérations affirment la prédominance de la recherche : aucune grille de rémunération n'est élaborée ; le dirigeant fixe les salaires de manière individuelle, par rapport aux salaires antérieurs des embauchés et à leurs responsabilités.
- La communication est formalisée par des réunions tous les 15 jours avec tous les membres de ProtéBio. La durée de chaque réunion (une demi-journée) permet à ces salariés éloignés géographiquement d'échanger de manière formelle et également informelle des informations concernant la recherche.

➤ Une GRH « informelle » cohérente avec la stratégie de recherche

Le fonctionnement de ProtéBio est ainsi caractérisé par une faible formalisation et une division du travail par spécialités de recherche (biologie cellulaire, moléculaire et transgénèse). Le fonctionnement de ProtéBio s'affirme comme étant *adhocratique* (Mintzberg, 1982) : la gestion des ressources humaines est ainsi considérée comme support du travail des experts : « On avançait, on se répartissait les projets. C'était collégial, tout le monde était impliqué » (un chercheur embauché en 1999). Les salariés travaillent selon une organisation flexible et s'associent de manière différente selon les projets de recherche.

Ce mode de fonctionnement doit favoriser l'innovation et permettre de dégager des résultats de recherche à terme dans ProtéBio. Cette stratégie s'oppose à celle de MutaBio.

Le rôle du CEO dans l'évaluation de la GRH dans MutaBio

Vers une stratégie de chiffre d'affaires

Le dirigeant de MutaBio veut assurer la pérennité de son entreprise en dégagant un chiffre d'affaires par la vente de prestations liées à sa technique. Il reproduit ainsi le modèle de son investisseur majoritaire, qui en tant qu'entreprise informatique, a été rentable rapidement.

Des pratiques destinées à permettre la stratégie de chiffre d'affaires

Le CEO décide d'embaucher de nouveaux scientifiques pour reproduire les résultats de la technique, MM, et pour lui permettre de se concentrer sur le démarchage de clients potentiels.

- Trois scientifiques sont recrutées en 2001 pour répondre aux projets des clients via l'utilisation de la technique MM (une grande entreprise pharmaceutique a notamment signé un contrat de grande échelle). Ces recrutements sont menés par le CEO au moyen d'annonces et sur des critères scientifiques pour utiliser immédiatement MM. La stratégie financière de MutaBio transparaît alors dans ces choix ; les recrutés sont jeunes et peu expérimentés, ce qui permet au CEO de minimiser ses coûts salariaux. Un responsable commercial est également embauché par le dirigeant pour l'appuyer dans ses démarchages commerciaux.
- Une organisation de travail formalisée est également introduite par le CEO. Il est convaincu que les « ressources humaines sont un facteur limitant » et doivent être gérées de manière « stricte ». Il met en place une division quasi taylorienne du travail: les techniciennes exécutent les travaux simples d'utilisation de la technique, tandis que les chercheurs organisent et interprètent ces recherches. Chaque salarié reste relativement autonome pour mener ses tâches: les techniciennes ont ainsi des plannings sur deux ou trois jours au cours desquels elles s'organisent elles-mêmes. Le dirigeant est en effet conscient que leurs formation et expérience garantissent une certaine indépendance dans le travail quotidien.
- Le CEO introduit un outil, l'entretien annuel d'évaluation, destiné à lui permettre de contrôler l'efficacité des salariés dans la reproduction des résultats. Il construit un guide d'entretien annuel d'évaluation à partir de documents

théoriques : « à partir d'un document, du style *comment construire un bilan annuel en 10 leçons je crois...* ». Cette procédure est destinée à rappeler les objectifs aux salariés, à évaluer leur profil et à déterminer les objectifs de l'année à venir.

Une performance estimée par la congruence des pratiques avec la stratégie

Dans MutaBio, le fonctionnement est proche de l'organisation professionnelle (Mintzberg, 1982 ; Nizet et Pichault, 2001) : ces scientifiques recrutés pour leur niveau de formation appliquent des « programmes standards ». Ils sont au cœur de l'entreprise et respectent les décisions de celui que l'on peut qualifier « d'administrateur professionnel », le CEO. La formalisation de la GRH menée par le dirigeant favorise la reproduction par des scientifiques d'activités de recherche complexes. La GRH reflète la stratégie de chiffre d'affaires de MutaBio. En organisant le travail des scientifiques, le CEO tient à garantir que sa gestion des hommes correspond à ses objectifs de résultats.

Les dirigeants sont dans les deux cas les « initiateurs directs » de la GRH : ce sont eux qui organisent ces évolutions et qui évaluent leur faisabilité. Des « initiateurs indirects » sont sous-jacents à ces changements : les investisseurs de ProtéBio orientent le choix du CEO tandis que les clients de MutaBio déterminent quels seront les besoins d'effectif. Selon tous ces acteurs, ce fonctionnement est destiné à garantir la performance de l'entreprise à travers la performance de sa gestion des personnes. La réalité est toute autre.

Une évaluation *a posteriori* de la GRH

L'évaluation de la performance à partir de la seule correspondance entre stratégie et GRH n'est pas sans présenter des limites.

➤ Les limites d'une gestion informelle dans ProtéBio

La stratégie de recherche de ProtéBio ne lui permet pas de dégager un quelconque chiffre d'affaires jusqu'en 2002. Sous la pression des investisseurs, le dirigeant commence alors à envisager la commercialisation de services.

Des évolutions sont également liées aux acteurs. Le COO, dès son arrivée, décide de structurer l'entreprise par projets de recherche. Trois responsables d'équipes (RE), dont deux arrivés récemment de laboratoires réputés, sont choisis par le COO pour diriger les équipes de travail. Ces nominations sont mal perçues par les scientifiques déjà en poste. Ils n'ont pas vu ces nouveaux RE travailler « à la paillasse », or il s'agit là d'une sorte de rite initiatique pour acquérir une légitimité

scientifique : « ça a créé un traumatisme » (un RE). Les changements entrepris par le COO, sans explication, créent un profond traumatisme dans l'entreprise. La nouvelle hiérarchie n'est pas comprise, « c'est un peu comme l'armée mexicaine : il y a plus de généraux que de soldats » (un chercheur non RE), et va à l'encontre du style *adhocratique* prôné par le dirigeant. La culture « familiale et scientifique » se transforme en une « culture de clans ». Le groupe du COO et des nouveaux responsables hiérarchiques (RE), porteur d'une nouvelle culture managériale s'oppose à celui des chercheurs et techniciens garant de la « culture scientifique académique ». Des conflits ouverts éclatent entre représentants des deux parties.

Des dysfonctionnements apparaissent donc dans ProtéBio sur plusieurs plans : la gestion des hommes *adhocratique* se révèle instable quand un acteur commence à vouloir hiérarchiser le fonctionnement. La GRH n'est alors plus considérée comme satisfaisante par les salariés eux-mêmes, ce qui rend difficile l'atteinte de nouveaux objectifs de recherche.

➤ Les limites d'une gestion formalisée et unique dans MutaBio

Les salariés de MutaBio travaillent de manière relativement indépendante et reproduisent pendant cette période des travaux de recherche. La culture de l'entreprise peut être qualifiée de hiérarchique et professionnelle : « C'est convivial mais chacun garde son rôle. On travaille ensemble. La culture c'est celle de relations professionnelles » (une technicienne).

Le directeur commercial et l'assistante administrative récemment embauchée ne sont pas intégrés à ce fonctionnement et doivent se conformer aux règles établies pour tous les salariés. Le guide d'entretien est construit de telle manière que le travail des fonctionnels est difficilement évaluable. Ils se sentent également exclus des modes de communication scientifiques : « c'est une culture familiale avec plein de secrets de famille » (le directeur commercial). Le premier démissionne en février 2003 et la deuxième multiplie les erreurs par méconnaissance du fonctionnement d'une entreprise scientifique (elle divulgue par exemple des informations confidentielles à tous les salariés). Ils poussent ainsi le CEO à revoir l'organisation professionnelle et relativement bureaucratique de son travail. Il y est d'autant plus incité que les scientifiques commencent à revendiquer sur des éléments portant sur la gestion des hommes : rémunérations et formation. La GRH que le CEO pensait performante est ainsi remise en cause par les salariés.

Les deux entreprises ont ainsi stabilisé pendant deux ans un fonctionnement couplant une stratégie et une gestion des ressources humaines qui paraissaient

cohérentes. Les salariés, impliqués dans un long processus de recherche (les résultats définitifs et reproductibles ne sont attendus que dans quatre à cinq ans) commencent à faire entendre leur voix et préfèrent remettre en cause la performance de la GRH plutôt que de partir (Hirschman, 1995). Ils agissent comme évaluateurs *a posteriori* de la GRH et montrent qu'elle n'est pas tout à fait performante, au moins pour eux. Conscients de ces dysfonctionnements, les dirigeants de ProtéBio et de MutaBio se mettent en quête d'une nouvelle performance de la GRH conciliant les objectifs de l'entreprise, ceux des investisseurs et clients et ceux des salariés.

La mise en place de nouveaux critères d'évaluation de la GRH

Dans les deux cas, la hiérarchisation nécessaire aux avancées de la recherche ou de la production de résultats financiers a été mal vécue par les scientifiques. Sont en définitive apparues les limites de tout fonctionnement *adhocratique* ou bureaucratique (Bailey et Neilsen, 1992). De nouveaux acteurs interviennent pour aider les dirigeants à définir une nouvelle performance pour leur GRH.

Une nouvelle évaluation de la GRH

➤ Le rôle des relais internes

Devant les difficultés de son COO, le CEO de ProtéBio reprend son rôle d'initiateur. Son passé de consultant lui apporte certaines références qu'il adapte selon un principe de responsabilisation des salariés. Les entretiens annuels d'évaluation sont mis en place pour gérer un minimum l'incertitude du travail de recherche: « J'ai mis en place un système d'objectifs individuels, qui visent à leur faire prendre conscience de leur place et de leur contribution dans l'entreprise». Il entreprend des actions de formation; «Je leur demande de trouver des formations disponibles et de faire en sorte que leurs travaux individuels soient faits » (le CEO). Mais il voit très vite des limites (temporelles) à son implication dans la gestion quotidienne des hommes. La capacité d'écoute de la DAF, son expérience passée dans la création d'entreprise, le fait qu'elle soit nettement plus âgée, lui confèrent une légitimité reconnue par tous les salariés. Le CEO transforme alors son poste en RARH (Responsable administrative et ressources humaines), ce qui amorce une nouvelle phase dans la GRH chez ProtéBio. De sa propre initiative elle centralise, enrichit et diffuse les pratiques à tous les acteurs (« j'ai envoyé ces documents pour expliquer les procédures, pour que tout le monde fasse la même chose et que je sois au courant»). Il s'agit pour elle d'« éduquer » les salariés à la GRH, pour que les pratiques ne soient pas vues comme des contraintes et des sources de conflit, mais des aides dans le travail

(selon la RARH). ProtéBio commence, sous l'impulsion de ces deux relais, à formaliser et à homogénéiser son fonctionnement. L'organisation s'éloigne de l'adhocratie.

Le CEO de MutaBio, faute de temps, absorbé par les problèmes financiers, commerciaux, se sent déconnecté de ses salariés. Soucieux de les motiver et de les fidéliser, il cherche à créer un dialogue avec eux. Il pense instaurer d'autres éléments informels : « un repas le soir, mais je crois qu'ils seraient plus embêtés qu'autre chose », tout en conservant son objectif de pérenniser l'entreprise. Il se détache du fonctionnement professionnel qui l'avait dans un premier temps rassuré.

Ces acteurs qualifiés de relais internes amorcent donc une évolution dans la culture des deux entreprises : la notion de résultat est introduite chez ProtéBio par les nouvelles pratiques, tandis que la notion de recherche et d'innovation est de nouveau mentionnée dans MutaBio par les actions du CEO (mise en place de formations, réunions de travail sur des nouveaux projets, primes aux nouveaux résultats). Mais ces « médiateurs » voient des limites à leurs interventions : limites temporelles, limites dans la recherche de solutions nouvelles du fait de leur implication dans les problèmes quotidiens.

➤ Le rôle des relais externes

L'appel à des consultants de manière régulière permet à ProtéBio d'apporter de nouvelles visions concernant la gestion de l'entreprise. La mission que nous avons exercée en lien avec cette recherche consiste par exemple à mener un audit des RH en interviewant chaque salarié pour apporter la vision d'une tierce personne sur les problèmes et les actions de GRH. Très réceptifs à cette démarche, les salariés livrent leurs points de vue. Les procédures existantes sont rediffusées, expliquées, sous forme d'un guide des procédures. L'utilisation d'une présentation et du langage utilisé par les scientifiques rapproche ce guide du « cahier de laboratoire » qu'ils utilisent dans leurs travaux scientifiques pour décrire les manipulations et observations et formaliser leurs recherches. Une appropriation des pratiques de GRH est alors constatée : « il faut que je suive le manuel de procédures ». Une clarification de l'intérêt, du mode opératoire de ces outils rappelant leurs propres pratiques, est en définitive nécessaire à l'implication des « scientifiques » et à l'application relativement uniforme des procédures par le groupe « managérial ». Les consultants sont donc devenus porteurs de nouvelles justifications des outils de GRH, et interlocuteurs privilégiés des différents acteurs évoqués précédemment. Le CEO de MutaBio décide également de faire appel à des consultants ou des « regards extérieurs » : « car on ne peut pas les payer toute

l'année ». Ces acteurs sont *des traducteurs de pratiques* pour le CEO (au cours de la recherche notre rôle a également consisté à donner un avis sur la fiche de poste), pour qu'il puisse lui-même les appliquer dans la société.

Ces relais introduisent de nouvelles propositions dans ces deux entreprises et permettent aux différents acteurs de comprendre les enjeux de leur entreprise : à la fois dégager des résultats financiers, mais aussi développer de nouveaux axes de recherche. Ils montrent que la GRH pour être performante doit arriver à fédérer les scientifiques. Il ne s'agit plus de les laisser travailler, mais de les aider à s'associer aux objectifs pluriels de leur organisation et selon des règles communes. D'autres acteurs ont également des exigences et conditionnent l'adoption de nouveaux éléments.

➤ Une convergence entre les deux entreprises: le rôle des investisseurs

Alors que ces deux organisations ont choisi des voies complètement opposées lors de la deuxième période, elles commencent à converger lors de cette troisième phase. Cette convergence est affirmée par l'intervention de leurs investisseurs respectifs. Une deuxième levée de fonds est organisée dans ProtéBio en avril 2003 et ces nouveaux investisseurs veulent obtenir un minimum de résultats financiers. Une première levée de fonds est réussie pour MutaBio en septembre 2003 sous la condition que la stratégie affichée les « fasse rêver » par des recherches prometteuses. Dans les deux cas, ces acteurs financiers incitent à l'adoption d'une stratégie mixte. Ils cherchent ainsi à garantir un minimum de retour sur investissement tout en espérant gagner énormément d'argent par une innovation. Ils influent sur la stratégie adoptée, mais de manière peu visible : « Vous avez un comité ou un conseil stratégique de suivi... qui n'a aucune valeur légale, dans lequel vous venez, personne ne sait ce que vous y faites. Après, au conseil d'administration vous avez un PV qui est tout à fait sibylle. Le fondateur y dit *on a décidé ça* et les actionnaires disent *d'accord*. Cela fait comme si on acquiesçait mais il y avait trois heures de discussions avant » (un investisseur de ProtéBio). Ils ne participent pas à la GRH : « Les investisseurs veulent sécuriser les postes et à la fois, on n'est pas censé être dans la boîte et savoir s'ils se parlent. On a une représentation par le porteur qui fait ce qu'il veut, et qui ne voit pas tout » (un investisseur de ProtéBio). Ils veulent s'assurer que l'équipe a la capacité d'atteindre les objectifs stratégiques : « On demande rarement, au moins à l'entrée, soit d'enlever les gens du projet, aussi parce que les gens ne sont pas prêts à le faire avant qu'on rentre. Une fois, qu'on est dedans, on le fait. » Ces investisseurs sont ainsi des acteurs clefs dans cette convergence : ils incitent les entreprises à adopter une stratégie mixte et à avoir des équipes constituées de postes clefs.

La complémentarité des actions des salariés et de celles des relais aboutit à une convergence entre les modes de gestion des personnes dans les deux entreprises. ProtéBio se dirige progressivement vers une culture de résultat tandis que MutaBio nuance son organisation bureaucratique en introduisant des notions de recherche, de flexibilité.

La mise en place d'un nouveau système de GRH

Si l'on reprend la grille d'analyse CORE de la GRH, on constate une convergence de la GRH dans les pratiques de gestion. Certaines pratiques mettent en avant la nécessité de gérer les hommes pour favoriser la recherche, tandis que d'autres symbolisent la culture financière indispensable à la survie de ces jeunes entreprises. Ce nouveau « système de GRH » est ainsi censé garantir la performance de la GRH et donc la performance de ces entreprises.

› Une organisation du travail et une communication orientée vers la recherche

Le mode de communication interne permet l'échange d'informations indispensables à ces scientifiques. Elle n'a été que peu formalisée dans ces deux entreprises : les réunions périodiques permettent de synthétiser les résultats de recherche pour attendre un retour des autres scientifiques. Elle n'est que peu centralisée.

ProtéBio et MutaBio ont évolué vers un mode d'organisation du travail favorisant la recherche. Les chercheurs les plus expérimentés gèrent les programmes de recherche et par des interactions régulières s'assurent de la complémentarité de leurs travaux. Ils encadrent des jeunes chercheurs ou des techniciens qui « travaillent à la paillasse », c'est-à-dire qui opérationnalisent les programmes. Ils reproduisent ainsi l'organisation du travail des laboratoires de recherche scientifique, tout en prenant plus en compte les budgets de recherche. Les dirigeants n'interviennent que peu dans l'organisation quotidienne du travail, laissant aux scientifiques le soin de gérer leur propre organisation.

➤ Une gestion de l'emploi conditionnée par la recherche de résultats

D'autres pratiques sont révélatrices de l'orientation de ces deux organisations vers la culture du résultat. Les recrutements ne sont plus seulement menés à partir de critères scientifiques : dans la mesure du possible, la capacité à manager est prise en compte et la personnalité considérée. L'évaluation est caractéristique d'une volonté de considérer les résultats des salariés et d'estimer leur participation aux succès financiers de l'entreprise. ProtéBio et MutaBio consacrent une part plus importante de l'entretien à des points liés à l'atteinte d'objectifs, la réponse aux projets clients et aux moyens mis en œuvre pour la recherche. La formation est également instituée dans ces deux entreprises pour développer la polyvalence des salariés, mais également pour les inciter à prendre en charge des fonctions managériales porteuses de résultats financiers (hygiène et sécurité, qualité, encadrement, gestion des stocks, etc.).

➤ La rémunération : symbole de la convergence entre les deux modes de gestion

MutaBio et ProtéBio adhèrent à des conventions collectives différentes (chimie pour l'une, informatique pour l'autre). Le secteur n'a en effet pas de convention et chaque entreprise a des minima différents selon sa propre convention. Chaque entreprise construit donc sa propre grille salariale : les rémunérations sont négociées d'abord individuellement puis harmonisées au fil des recrutements. Lors de cette phase, les deux entreprises commencent à construire des grilles relativement voisines quant au niveau et à la structure de rémunérations. Elles conditionnent les augmentations à une meilleure maîtrise du travail destiné à répondre aux projets clients. Parallèlement, les primes individuelles rétribuent la participation de chacun à l'avancée de la recherche. Les primes collectives rémunèrent soit l'atteinte de résultats clients (autrement dit les résultats financiers), soit l'implication collective aux travaux de recherche.

La GRH est considérée, lors de cette phase de stabilisation, comme performante parce que composée d'une constellation de pratiques homogènes qui concilient l'activité de recherche et les notions financières. La rencontre des conceptions de la performance propres à chaque acteur de ce secteur a ainsi conduit ces deux entreprises à converger vers un même « idéal type » de gestion des ressources humaines.

Ces deux cas permettent finalement d'aborder de manière dynamique l'évaluation de la performance, en associant différents acteurs à ce processus. Plusieurs définitions du rôle de la gestion des personnes émergent grâce à cette analyse.

CONCLUSION

Un investisseur interviewé lors de la phase confirmatoire résume la situation particulière de ce secteur: « ...depuis six ans que nous investissons dans les biotechs, j'ai fait une fois une plus-value de 10. Le reste est très faible » ; il met en évidence l'importance de la composante humaine et de sa gestion dans la performance de ces entreprises : « La différence entre deux bonshommes à la tête d'une biotech, c'est incroyable. C'est 0 à 100 à la tête d'une même entreprise. C'est pas plus compliqué. » C'est donc la performance organisationnelle qui est considérée comme l'indicateur du potentiel de ce type d'entreprises. Plusieurs conceptions de cette performance émergent en fonction des évaluateurs et du cycle de vie de l'organisation, et mobilisent différents types d'indicateurs : humains, scientifiques et financiers.

➤ La dynamique de l'évaluation de la performance de la GRH

Trois phases illustrent le processus d'évaluation de la performance de la GRH comme le synthétise le tableau 2. Les trois dimensions de l'analyse contextualiste (processus, contenu et contexte) permettent de caractériser le changement dans la conception du rôle de la GRH dans la performance des entreprises de biotechnologie :

Chaque phase caractérise finalement une étape dans la croissance de ces jeunes entreprises de recherche. La gestion des personnes évolue parallèlement à ce développement et devient un véritable enjeu dans le management de ces organisations. Son évaluation requiert la participation d'acteurs aux enjeux différents selon les périodes. Ces derniers s'appuient alors sur les seuls indicateurs qu'ils ont à leur disposition : ils estiment *a priori* la qualité de la GRH, pour ensuite évaluer *a posteriori* ses effets, au moyen de critères de recherche ou financiers. Ce processus se traduit par une transformation de la définition de la performance.

➤ Une évolution de la définition de la performance de la GRH

Chaque phase, décrite dans le tableau précédent, correspond à une étape dans l'affirmation de la GRH, dans des organisations jusque là centrées sur leur activité de recherche.

Tableau 2 :
Les dimensions de l'évaluation de la GRH

Évolution du rôle des acteurs:
-des membres de l'entreprise
-des consultants
-des investisseurs

Évolution du contexte



	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Processus	Stratégie de recherche	Stratégie de chiffre d'affaires pour MutaBio	Stratégie mixte de recherche et de chiffre d'affaires pour les deux entreprises
Contexte (la stratégie)	Stratégie de recherche ProtéBio	Stratégie de chiffre d'affaires pour MutaBio	Stratégie mixte de recherche et de chiffre d'affaires pour les deux entreprises
Contenu :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les investisseurs / les fondateurs ▪ GRH informelle et individualisée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dirigeant / les clients ▪ GRH de plus en plus formalisée et unique pour tous les membres de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dirigeant/ les investisseurs/ les membres de l'entreprise/ les consultants ▪ GRH associant des pratiques informelles et formelles
Indicateurs de performance de la GRH	L'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • La pérennité des entreprises • Les résultats de recherche • Les levées de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Les postes dans l'organigramme • Les pratiques

Phase 1 : la performance des hommes : au stade de la création, ProtéBio et MutaBio suivent une stratégie de recherche, qui se traduit par une gestion des hommes simplement destinée à encadrer cette activité. L'équipe de départ constitue alors le seul critère auquel s'intéresse les seuls évaluateurs, les investisseurs. La performance de la GRH représente alors le potentiel scientifique que détient l'organisation considérée. C'est donc la performance des hommes (en l'occurrence des fondateurs) qui est évaluée à cette occasion.

Phase 2 : la performance des ressources humaines : le contexte des sociétés évolue (la stratégie de ProtéBio se renforce tandis que celle de MutaBio devient une stratégie de chiffre d'affaires). La gestion des hommes doit alors être cohérente avec la stratégie adoptée, pour être performante. Les hommes et les pratiques sont considérés comme les moyens mis en œuvre pour espérer atteindre ces buts. C'est donc la performance organisationnelle qui est recherchée en considérant la GRH (ses pratiques et ses acteurs) comme un moyen pour atteindre les buts de l'entreprise.

Phase 3 : la performance de la gestion des ressources humaines : les membres des entreprises poussent au changement par leurs actions ou leurs réactions. Les hommes ne sont alors plus seulement des moyens, mais deviennent des moteurs pour rendre la GRH performante. Ils attendent que des pratiques soient instituées, pour organiser leur travail et les relations entre les salariés qualifiés de ces entreprises. La performance n'est alors plus évaluée par les seuls investisseurs ou dirigeants, mais également par les salariés de ces entreprises. Il s'agit désormais non plus simplement d'évaluer les hommes en tant que ressources, mais d'évaluer leur gestion en tant que source potentielle de performance pour ces biotechnologies.

Ces trois conceptions représentent plus une estimation du potentiel de la GRH que de son rôle dans et pour l'entreprise. La jeunesse des entreprises de ce secteur (la plupart ont moins de six ans en France) conduit aujourd'hui à s'interroger sur le devenir de ces organisations, et plus précisément sur le rôle que la gestion des ressources humaines pourra y jouer. On peut ainsi se demander si l'apprentissage de la GRH que sont en train d'expérimenter ces entreprises va les conduire à adopter un nouveau modèle de GRH ou si elle vont imiter d'autres catégories d'organisations.

RÉFÉRENCES

- Audretsch D.** et **P. Stephan.** 1996. « Company-scientist locational links: the case of biotechnology », *The American Economic Review*, vol.86, n°3, p.641-656.
- Baird L.** et **I. Meshoulam** 1988. « Managing two fits of strategic human resource manangement », *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, p. 116-129.
- Bernoux P.** 1999. *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil.
- Boissin J-P.** et **M. Trommetter.** 2001. « Stratégies de croissance et gouvernement des entreprises de biotechnologies », Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, p.1-22.
- Bournois F.** et **J. Brabet.** 1997. « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines », *Encyclopédie de Gestion*, 2^e édition, Paris, Economica, p. 2732-2752.
- Brouwers, Cornet, Gutierrez, Pichault, Rousseau et Warnotte.** 1997. *Management Humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*, Ed. De Boeck Université.
- Churchill N.** et **V. Lewis.** 1983. « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard L'Expansion*, p.51-53.
- Crozier M.** et **E. Friedberg.** 1977. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action organisée*, Paris, Ed. du Seuil.
- Enseihardt M.** 1989. « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.14, n° 4.
- Gutierrez L.H.** 1993. « Orientations méthodologiques pour l'opérationnalisation de l'approche contextualiste », *Congrès de l'AGRH 1993*, Jouy-en-Josas, p.424-429.
- Jackson S.** et **R. Schuler.** 1995. « Understanding human resource management in the context of organizations and their environments », *Annual Review Psychology*, n°46, p.237-264.
- Lengnick-Hall C.A** et **M.L.** 1988. « Strategic human resources management : a review of the literature and a proposed typology », *Academy of Management Review*, vol.13, n°3,
- Miles R.** et **C. Snow.** 1984. « Designing Strategic Human Resources Systems », *Organizational Dynamics*, vol.13, n°1, p.37-52.
- Miller R.** 1985. « Une politique des ressources humaines au service de la stratégie », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.57-67.
- Mintzberg H.** 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Pettigrew A.** 1987. « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, p.649-670.
- Pettigrew A.** 1990. « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, vol.1, n°3, p.267-289.
- Pichault F.** et **J. Nizet.** 2000. *Les pratiques de la gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil.
- Robbins-Roth C.** 2001. *Le business des biotechnologies*, Paris, Ed. Dunod.
- Sainsaulieu R.** 1988. *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

Sorensen B. et E. Stuart. 2000 « Aging, Obsolescence and Organizational », *Administrative Science Quarterly*, 45 .

Tushman M.L., P.C. Anderson et C. O'Reilly. 1997. « Technology cycles, innovation streams, ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and **strategic change** » in *Managing strategic innovation and change*, M.L. Tushman M.L. et P. Anderson, Oxford University Press.

Wright P.M. et S.A. Snell. 1998. « Toward an unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management », *The Academy of Management Review*, vol.23, n°4, p.756-772.

