

## DES PARCOURS DE CHERCHEURS ENTRE STRATÉGIES D'ENTREPRISE ET MOBILISATIONS SUBJECTIVES

**François Fort *et al.***

**ERES** | *Nouvelle revue de psychosociologie*

2012/2 - n° 14  
pages 205 à 216

**ISSN 1951-9532**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-2-page-205.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Fort François *et al.*, « Des parcours de chercheurs entre stratégies d'entreprise et mobilisations subjectives », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/2 n° 14, p. 205-216.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Des parcours de chercheurs entre stratégies d'entreprise et mobilisations subjectives

.....

François Fort  
Jelloul Messaoudene  
Jean Vincent

L'activité de recherche-développement (R&D) comme objet spécifique de recherche est légitimée par de nombreux courants de recherche tant en sociologie (Potocki-Malicet et coll., 2008 ; Louvel, 2004 ; Duhautois, Maublanc, 2005) qu'en sciences de gestion (Bigliardi, Ivo Dormio, 2009 ; Fort, Fixari, 2005 ; Gastaldi, Gilbert, 2006 ; Hourquet, Roger, 2005). Toutefois, peu de publications traitent des opinions et des réflexions des chercheurs sur leur parcours, les objectifs qu'ils se donnent, les moyens qu'ils peuvent mobiliser pour le déroulement de leur carrière et les significations qu'ils attribuent à leur vécu professionnel.

Cette recherche est basée sur soixante-quinze entretiens individuels semi-directifs auprès de chercheurs ou d'ingénieurs de recherche travaillant dans quatre entreprises privées ou semi-publiques mettant en œuvre des technologies avancées dans différents domaines de la recherche appliquée. Ces entretiens ont porté sur les principales étapes du parcours professionnel de chaque interviewé et visent à donner des éléments de réponse aux questions suivantes sur les carrières de ces chercheurs en tant que parcours professionnel, commencé et continué, sauf exception, dans ce métier : comment les chercheurs interviewés raisonnent-ils et vivent-ils leur carrière, en particulier les tournants de celle-ci ? Qu'est-ce qu'une carrière réussie ?

.....

Les auteurs remercient les dirigeants ayant permis la réalisation des interviews, les interviewés qui ont accepté les entretiens avec nous et les lecteurs du comité de rédaction pour leurs conseils.

*François Fort, enseignant-chercheur à l'université Paris-Dauphine, Institut pour le management de la recherche et de l'innovation (imri) de l'université Paris-Dauphine. fort.francois@wanadoo.fr*

*Jelloul Messaoudene, chercheur, université Paris X, Laboratoire SOPHIAPOL. jellmess@yahoo.fr*

*Jean Vincent, chercheur associé, laboratoire Georges-Friedmann-idhe (CNRS-Paris 1). jean.vincent@agroparistech.fr*

On peut parler de stratégie classique de carrière d'un chercheur lorsque celui-ci poursuit des objectifs de réussite selon les critères de la direction de l'entreprise, en termes de management de projets conduisant à des postes de cadre supérieur. Quant à la réussite de carrière, nous pouvons l'entendre comme la double évaluation objective et subjective « des réalisations réelles ou perçues [et souhaitables] que les individus ont accumulées en conséquence de leurs expériences de travail » (Judge et coll., 1995).

La démarche suivie dans cet article est qualitative et vise à relier différents points saillants des entretiens dans le cadre d'une approche visant à comprendre les conduites énoncées par les interviewés et leurs articulations avec les normes de l'organisation de recherche. Sont largement utilisés des extraits d'entretiens qui constituent des « vignettes » permettant de rapporter les paroles mêmes des interviewés. Chacune de ces vignettes est rendue anonyme en masquant l'identité du locuteur ou de la locutrice de manière à ce qu'il/elle ne puisse être reconnu(e). Ceci entraîne une déperdition concernant les activités et la caractérisation des entreprises concernées. Les limites d'une telle approche sont connues : reconstitution du passé par les interviewés de façon sélective, synthèse délicate de données hétérogènes... (Bourdieu, 1994 ; Bertaux, 2005). La démarche adoptée dans cet article emprunte à la fois à la sociologie clinique pour ce qui est de son projet de « travailler au plus près du vécu des acteurs » (Gaulejac et coll., 2007) et à l'« étude de cas » au sens de Yin (1990). Ce cadre théorique est d'abord présenté, puis seront décrites succinctement la division hiérarchique du travail et sa gestion fort contrôlée dans des entreprises évoluant rapidement. On verra alors que très peu d'interviewés affichent une stratégie de carrière à la différence de la majorité qui s'adapte avec discernement (la « métis ») aux circonstances au fur et à mesure. Et, dimension originale souvent présente, une passion pour la recherche, pouvant être alternative aux ambitions classiques de carrière, est le moteur subjectivant des parcours d'une partie de nos interlocuteurs.

#### CADRE D'ANALYSE ET LOGIQUE DE LA SUBJECTIVATION

Les cas en question sont étudiés à la lumière de deux approches théoriques éventuellement complémentaires et proches de celle de la sociologie clinique : la notion de « cadre » (Goffman, 1991) qui articule « production sociale des individus » (Gaulejac, 2009) et processus de subjectivation des personnes ; les logiques de l'action selon Dubet, ici légèrement revues, qui permettent de classer les principales raisons d'agir des chercheurs rencontrés, y compris leur éventuelle dimension « stratégique ».

La notion de « cadre » d'analyse ou de référence, de « *frame* », relie les données du contexte et l'ensemble évolutif de repères orientant les actions et les choix de la personne. Elle est ici empruntée à Goffman, selon lequel les « cadres » permettent « d'analyser l'expérience en termes de "principes d'organisation" qui gouvernent les événements [...] et notre engagement subjectif en eux ». Comme le remarque Gamson (1988), le concept de cadre semble d'une « ambiguïté la plus fondamentale » : « Entre le passif et structuré d'un côté, et l'actif et structurant de l'autre. Les expériences sont "cadrées", mais je cadre mon expérience. » Et il ajoute : « Cette ambiguïté est sans doute une vertu. Elle accentue l'utilité du cadrage comme concept permettant de lier deux niveaux d'analyse : la connaissance et la culture. Une analyse

culturaliste nous indique que notre monde [...] est "cadré", que les informations rapportées sont pré-organisées [...]. Mais nous sommes d'actifs processeurs et peu importe combien est codée la réalité que nous recevons, nous pouvons la décoder de nombreuses manières », de manière subjective.

Cette notion de « cadre » semble éclairer les parcours professionnels des interviewés et donner lieu à un continuum sur lequel chacun pourrait être situé, depuis le chercheur complètement identifié à la stratégie de l'entreprise et aux demandes de sa hiérarchie jusqu'à celui qui poursuit son œuvre personnelle de découvreur au service d'une cause.

Les comportements des interviewés peuvent aussi être interprétés suivant les trois logiques de l'action proposées par Dubet (1994), ce qui permet de parler de distinguer trois modes ou types idéaux (Weber) de subjectivité<sup>1</sup> :

- logique de l'intégration avec la recherche d'un cadre de travail le plus réputé possible et dont on accepte les règles, en particulier celles concernant la division du travail, la hiérarchie et les priorités de la stratégie scientifique de l'entreprise (tout en cherchant aussi la compatibilité avec les engagements privés : temps personnel, vie de famille...);

- logique de l'intérêt par rapport aux ressources obtenues, qui concerne notamment les questions des rémunérations (souvent considérées comme suffisantes dans ces entreprises) et les moyens mis à disposition;

- logique de la subjectivation : travailler dans le domaine scientifique choisi par l'interviewé, domaine qu'il aime, et, pour un certain nombre, pouvoir contribuer à la résolution d'un problème de société (santé publique, protection de l'environnement, etc.). Cependant, avec Barus-Michel (2004), n'oublions pas que, au cours du processus de subjectivation, le sujet « énonciateur, dominant ou niant ses contradictions, [...] cherche à faire du sens, il se propose comme auteur ou récepteur, doté d'intentionnalité, s'inscrivant dans une histoire dont il tire ses fils [...]. Le froulé, le mensonge, le dénié sont en fait le résultat d'un travail pour se donner une cohérence acceptable au regard de l'autre par qui le sujet tente de faire reconnaître ce (son) sens [...] ».

## DES CONTEXTES INCERTAINS ET PLUTÔT CONTRAIGNANTS

### *La montée des incertitudes dans des entreprises de plus en plus « liquides »*

Ce qualificatif de « liquides » emprunté à Bauman (2002) nous semble bien s'appliquer aux entreprises concernées qui, comme beaucoup de grandes entreprises innovantes<sup>2</sup>, présentent les caractéristiques suivantes :

- ce sont des organisations de plus en plus complexes dans leurs processus, leurs produits et leurs clientèles et qui présentent des fonctionnements systémiques ;

1. François Dubet parle de subjectivité pour sa troisième logique quand nous employons le terme de subjectivation. Et les trois logiques correspondent à une démarche du sujet, donc à une démarche subjective.

2. Cf. l'adhocratie chez Mintzberg (1982).

- leurs structures, assez souvent matricielles, se transforment fréquemment par des réorganisations internes liées ou non à des fusions ou à des acquisitions ;
- les priorités stratégiques et les règles de fonctionnement évoluent souvent, sans que les informations pertinentes ne puissent être discutées ou même diffusées auprès des personnes concernées, notamment les chercheurs et les ingénieurs de recherche.

Il en résulte une multiplication des zones d'incertitude (selon Crozier et Friedberg, 1977), une diminution des repères au niveau des équipes comme au niveau de l'entreprise : la structure matricielle combinée à l'organisation par projet conduit chaque chercheur à appartenir à un département scientifique (organisé autour d'une discipline, par exemple la chimie organique) et à travailler dans plusieurs projets où chacun d'entre eux se retrouve pour une durée limitée avec des collègues différents venant d'autres départements : la notion d'équipe stable et durable se dilue.

Dans ces conditions de changements rapides à tous les niveaux de l'entreprise, y compris pour ses orientations principales (fusions entre unités, changements dans les priorités thématiques...) et alors que les informations disponibles sur les décisions qui se préparent sont rares, les possibilités d'anticipation du chercheur sur son propre parcours deviennent aléatoires, voire improbables. On verra des exemples de chercheurs soumis à des changements d'orientation imprévus et non expliqués. Cette absence d'espace partagé est source de malaise pour certains interviewés d'autant plus que peu de lieux collectifs existent pour discuter et comprendre ces évolutions si on excepte les échanges informels.

Le cas de Denis, un jeune chercheur passionné, donne un exemple d'un contexte de carrière très évolutif et qui s'impose comme cadre d'analyse déterminant : quatre événements successifs ont marqué sa carrière, deux d'entre eux furent positifs (un CDD réussi et une embauche inespérée), les deux autres pénalisants (le départ du chef-parrain et une nouvelle exigence de thèse) :

« J'étais intéressé par la recherche avec deux alternatives : soit aller dans un laboratoire de l'université X [...], soit un CDD dans l'entreprise Y [...]. C'était une embauche sans thèse sur un poste de recherche pour un CDD d'un an. La politique de mixité annoncée était qu'il y avait des embauches sans thèse sur des postes de recherche. [...]

Un an plus tard, un poste s'est ouvert à Y et c'était le poste de mes rêves, un vrai conte de fées. Il avait tous les items dont je rêvais : il portait sur [mon sujet de prédilection], il s'agissait de créer des liens avec les autres partenaires concernés, de créer un réseau et d'initier et suivre des travaux de recherche [...]

Mais la personne expérimentée avec laquelle je devais travailler a démissionné un mois après. [...]. J'avais des chefs de projet qui étaient inexpérimentés sur ce sujet. Ça s'est traduit par un manque de stratégie et des objectifs de recherche qui changeaient tous les trois mois.

Ensuite sont arrivées les premières [vraies] difficultés : la politique de Y avait changé avec des nouveaux indicateurs pour lesquels il fallait avoir un certain quota de docteurs sur chaque projet : je n'avais donc plus le bon profil. »

### *Une division du travail hiérarchisée*

Sauf dans certains rares domaines, la recherche appliquée est organisée sur la base d'une division poussée du travail avec des procédures élaborées de management conçues et mises en œuvre par des responsables qui ont en charge la politique scientifique.

*Le chercheur ordinaire* (souvent appelé ingénieur de recherche) fait surtout de « la recherche de base » et retrouve les principales activités du temps de sa thèse : « faire de la pailasse », réaliser soi-même ou avec des techniciens des expérimentations et des mesures, concevoir, tester ou utiliser un modèle de simulation. En amont, c'est faire de la bibliographie, en aval, il s'agit de rédiger des rapports ou des articles, de participer à certaines réunions avec son chef ou avec des collègues ou des partenaires, notamment pour présenter des résultats. Les décisions à prendre sont des décisions au jour le jour. « Si vous interrogez [de tels chercheurs de base], ils ne vont pas vous parler de stratégie. Ce n'est pas leur travail. Mais quelqu'un d'autre doit prendre en charge la stratégie, c'est une simple question de répartition des tâches [...] » (Latour, 2001).

*Le responsable d'unité* (encore appelé chef ou directeur de département) a une fonction hiérarchique et scientifique : il suit le travail de ses collaborateurs et les évalue, il a un rôle important dans les recrutements concernant son unité. Dans le cadre des programmes de recherche décidés par les dirigeants et aux choix desquels il contribue, il définit les projets et les répartit entre ses collaborateurs : « Le métier est essentiellement de l'encadrement, du management [...] Il faut épauler, rassurer les chefs de projets... », avec une dimension scientifique importante : « je ne vois pas comment on peut encadrer [des chercheurs] si on n'a pas l'expérience du métier [...], pour discuter de façon pertinente avec les collaborateurs, il faut faire soi-même de la recherche ». Tous les responsables d'unité rencontrés sont, sauf dans un cas, des scientifiques avec un passé de chercheurs de base.

*Le directeur scientifique* (ou directeur des recherches), lui aussi un chercheur, a pour rôle principal de définir avec les instances les plus élevées de l'entreprise la politique de recherche évoquée ci-dessus et comprenant les programmes et leurs moyens, (création, augmentation, diminution, disparition des projets, voire d'unités de recherche), les modalités de suivi des projets, les évolutions des partenariats...

### *Des gestions des recherches très cadrées*

La gestion des recherches est très contrôlée par la hiérarchie à tous les niveaux : d'abord pour le choix des projets et les prévisions d'affectation des moyens, puis avec un suivi régulier pendant la réalisation des projets, et enfin par les évaluations des résultats et la prise en compte de leurs conséquences (brevets...). Les règles sont de plus en plus strictes, en particulier à travers le contrôle exercé par les logiciels de suivi des projets (avec notamment la répartition des temps de chacun pour chaque séquence de projet). Les jeunes chercheurs qui n'ont connu que cette gestion contrôlée disent s'en accommoder. Une large partie des chercheurs plus anciens regrette le passé, en particulier la disparition des équipes stables d'autrefois et la richesse de leur

vie collective. Cependant, des marges d'initiative existent, en particulier pour les chercheurs chevronnés. Ainsi Paul M., responsable d'unité, précise certaines des articulations entre un univers professionnel cadré et les initiatives des chercheurs, « actifs processeurs » (déjà cité) :

« Les affectations des chercheurs sur les projets, ce n'est ni totalement libre pour le chercheur, ni totalement imposé. Il y a des axes stratégiques précisés en sous-items par les centres de résultat [la direction scientifique]. Mais ces items sont souvent le fruit des idées des ingénieurs. Il y a beaucoup de virages et ces virages viennent des ingénieurs. Cela donne beaucoup de latitude pour évoluer. [...] Quand quelqu'un vient nous voir en disant : "ça fait trop de temps que je travaille sur ce sujet", on essaie de le changer [de secteur] ; en général, on n'aime pas trop que les ingénieurs se spécialisent trop [...]. »

### SI PEU DE STRATÉGIES DE CARRIÈRE

La plupart des interviewés (sauf les premiers cas cités) estiment qu'ils n'ont pas de stratégie de carrière parce qu'ils n'ont pas anticipé de programme d'avenir, que ce soit au moment de leur arrivée dans l'entreprise ou plus tard, et ils constatent que ce qui leur est arrivé, en particulier leurs « tournants de carrière » heureux ou malheureux, n'était guère prévisible.

#### *Des cas rares de stratégies de carrière*

La stratégie la plus classique et la plus reconnue est d'entretenir une relation durable et positive avec son supérieur hiérarchique, en réussissant les missions confiées par ce dernier.

Il s'agit de la participation, puis rapidement de la direction de projets de recherche de plus en plus importants (par leurs résultats, leurs budgets, leurs participants *via* un consortium). En principe, la réussite se mesure surtout en termes d'applications réussies auprès des directions opérationnelles de l'entreprise ou chez des clients ou dans des filiales. Ceci passe assez souvent par des brevets. Le retour sur investissement est en principe un critère crucial, mais il est en fait peu utilisé et toujours difficile à évaluer à court terme. Aussi la qualité des soutiens de sa hiérarchie ainsi que ceux obtenus auprès des partenaires, ainsi que le « savoir faire savoir ses succès » sont souvent déterminants.

Les moyens engagés pour réussir cette stratégie sont ceux dont parle Latour (2001) : les capacités à réunir des ressources, à recruter dans son projet des bons spécialistes et à les faire travailler ensemble, savoir élargir et mobiliser ses réseaux ad hoc de collègues (Granovetter, 2000 ; Lazega et coll., 2004), ainsi que de personnes intéressées par les applications, et aussi être capable de montrer à la hiérarchie l'adéquation du travail réalisé par son équipe-projet avec les objectifs de l'entreprise. On parlera alors de compétences en management.

Du côté des chercheurs en correspondance complète avec la stratégie de la direction de l'entreprise, se trouvent des interviewés comme Pierre M., cité ci-dessous, ayant particulièrement bien réussi leurs premières missions et leurs relations avec leurs supé-

rieurs hiérarchiques. Dans ces cas, il y a insertion de la stratégie individuelle de carrière du chercheur dans la stratégie « politico-scientifique » de l'entreprise ou, dit autrement, coïncidence entre la logique de l'intégration poursuivie par l'interviewé et les normes de l'entreprise.

Le premier cas, celui de Pierre M., est typique de la stratégie que nous venons de décrire. Par ailleurs, des variantes rares et réussies de celle-ci consistent à proposer et à faire accepter un projet de réorganisation de son périmètre d'activité à l'occasion d'une restructuration (Jacques X.) ou encore à élargir progressivement le périmètre de son service (Stéphane O.).

Pierre M. est ingénieur et a fait sa thèse pour l'entreprise par laquelle il a été embauché il y a environ douze ans. D'abord ingénieur de base, puis responsable de projet, il a aussi accepté plusieurs courts détachements chez des clients importants, missions qui ont été très réussies (« ce genre d'expériences réussies est discriminant »). Ainsi, au bout de cinq ans seulement, il devient directeur d'un département de petite taille, puis quatre ans après, directeur d'un gros département. Pierre M. anticipe son avenir jusqu'à dix ans en avance : « J'ai eu des changements environ tous les quatre ans ; c'est dans la bonne logique de l'entreprise ; on peut ainsi évoluer vite [...] à condition que ce soit toujours inscrit dans une des priorités stratégiques de l'entreprise. » La stratégie suivie par Pierre M., selon lui et telle qu'il la décrit dans l'après-coup de l'interview, a été la suivante : accepter d'aller en détachement, dire oui quand on lui propose une responsabilité, ne pas s'enfermer dans une spécialité, élargir ses compétences, et surtout aller vers le management. Pierre M. s'appuie sur une forte relation de confiance avec son chef, toujours le même avec lequel il s'entend très bien.

« J'ai fait le pari d'un poste qui mixait enjeux de management et enjeux techniques, avec de nouveaux sujets techniques [...] Ce nouveau poste, ça me "remettait de la lumière", sinon je me serais aigri. En plus, ça me permettait d'échapper au schéma où on est le super expert, manager d'une petite équipe, mais qui sait tout et qui paralyse la structure. [...] Et si je disais non, je me voyais mal dix ans après : être le grand spécialiste du [domaine F], Bof ! » Ici, Pierre semble affirmer la convergence entre son goût pour le changement et sa crainte de s'enfermer dans une spécialité pointue avec la mobilité thématique très valorisée dans le cadre des réorientations imposées par la direction générale.

### *Pour la plupart, s'adapter avec discernement (la « métis »)*

Cependant, la majorité des interviewés, surtout les jeunes, disent ne pas avoir de stratégie de carrière et simplement répondre positivement aux opportunités qui se présentent (sans avoir conscience de les avoir préparées). Les exemples qui vont suivre font penser à Ulysse, à la « métis » comme démarche rusée de synergie, de complicité (et non pas d'affrontement) avec les événements pris au fur et à mesure et sans projet défini à long terme.

Les chercheurs racontent leurs parcours d'étudiants, puis de professionnels, comme une suite d'étapes définies surtout par « le contexte social » et par les acquis accumulés, en particulier les diplômes obtenus et les parrainages de professeurs. Ainsi



l'embauche est souvent décrite comme une opportunité saisie comme une chance (dans les deux sens du terme : fruit du hasard et bon début de carrière). Considéré rétrospectivement, chaque tournant semble avoir eu lieu comme allant de soi ou bien avoir correspondu à un choix entre très peu d'alternatives. À chaque fois, l'interviewé se situait dans un contexte de vie qui imposait des contraintes, qui étaient en même temps des opportunités, en termes de localisation, de domaines de compétence, de possibilités de financement sans oublier, au sein de l'entreprise, le risque représenté par un refus, celui d'être mis à l'écart.

Pascal H. parle de ses entretiens d'embauche :

« J'ai vu le supérieur hiérarchique n+2 et le n+3. Et ce qui m'a fait plaisir, c'est qu'on a surtout discuté de la matière du travail et on ne m'a pas posé la question que je redoutais : "Où vous projetez-vous dans cinq ou dix ans." [Ma réponse aurait été] : "Je ne sais pas, ça dépendra." »

Au cours de sa carrière, Sylvie P. a eu finalement peu de choix à faire. À chaque fois, elle a eu en face d'elle de belles propositions, et elle a « sauté dessus [...]. [Elle n'a] pas eu à réfléchir, car cette thèse [qui lui était proposée] était une grande opportunité ». Elle reconnaît ne pas avoir de stratégie, ne pas choisir, ne pas calculer. « Si le groupe [l'entreprise] rencontre des problèmes, ça sera répercuté ailleurs que dans la R&D [où je suis]. » D'autre part, Sylvie est très généraliste, elle peut donc se recycler facilement ailleurs.

Agnès G., docteur et ayant vécu deux moments clés de carrière, conclut :

« Ainsi, à chaque fois, on m'a proposé quelque chose que j'aimais dans la continuité et je choisisais cette voie-là plutôt que celle à laquelle je ne connaissais rien. »

Serge M. observe au sujet de son début de carrière :

« Je ne me suis jamais posé ces questions d'orientation. Ma carrière, c'est venu spontanément. C'était plutôt des raisonnements de proche en proche, ce qui m'intéressait de plus en plus c'était [la spécialité A]. »

### *Une passion alternative aux ambitions de carrière*

À chaque fois qu'un interviewé parle de faire de la recherche, il évoque la recherche de base, celle réalisée au laboratoire et qui concerne la maîtrise des objets de son investigation.

Il y a là une originalité centrale de ces métiers de chercheurs qui s'apparentent à la construction d'une « œuvre » comme peut en parler Arendt (1958), œuvre inaugurée par la thèse ou le mémoire de troisième cycle (cf. la thèse comme rituel, en particulier lors de sa soutenance intronisant le nouveau docteur dans la communauté des « sachants »). Ainsi, alors que tous les travailleurs sont concernés par la qualité des relations de travail et pour une partie d'entre eux par les possibilités de « carrière » (rémunérations et exercice de responsabilités), avec les chercheurs s'ajoute, on l'a vu,

la quête d'une maîtrise croissante sur les objets de leurs investigations : résoudre des énigmes, mobiliser de nouvelles connaissances pour des technologies plus efficaces. On peut parler d'une pulsion épistémologique qui se traduit en capacité d'expertise et assez souvent en passion pour son thème de recherche, passion pouvant être alternative aux projets classiques de carrière ascendante dans le management. Voici quatre interviewés qui sont dans une logique dominante de subjectivation correspondant peu ou pas aux priorités de l'entreprise et avec un faible souci d'intégration interne à celle-ci.

Odile E. est un cas un peu particulier parce qu'elle faisait surtout du management. Elle évoque son tournant opérationnel et affectif en faveur de la recherche du fait d'une idée partagée devenue une innovation réussie à l'occasion d'un événement constituant une sorte de révélation du pouvoir et du plaisir d'inventer ensemble :

« Le grand basculement pour moi a été le jour où on était en train de travailler en collaboration avec un collègue sur comment faire fonctionner un certain type de machine. Et on s'est dit, [...] comment mieux utiliser ces machines et faire des économies d'énergie et de matière ? Le lendemain matin, on se dit : "J'ai eu une idée" et l'autre : "Moi aussi. Et si on faisait tourner à nouveau les produits qu'on a éjectés ?" Et là, ça a été l'euphorie de l'innovation qui a explosé. Et c'est le moment où je ne suis dit : il faut rester dans la recherche, il y a plein de choses à faire. [...] On a fait [les essais, puis], on a implanté le premier prototype industriel sur un site de production et ça marche. »

Ainsi, Fred Q., un chercheur ayant près de dix ans d'ancienneté et qui bénéficie d'une bonne reconnaissance externe, explique :

« Rien ne m'intéresse dans l'entreprise en dehors de la recherche. À l'extérieur, avec mes compétences scientifiques et techniques et celles en normalisation, j'ai une bonne employabilité. La partie "relations extérieures" de nos travaux est méconnue. On n'est pas reconnu au-delà du chef de niveau n+1. Pourtant j'ai expertisé une politique publique [dans mon domaine] aux Pays-Bas. C'était moi le représentant pour la France. »

Un autre chercheur expérimenté, Luc C., observe :

« Il faut savoir que, dans nos métiers, on construit sur l'expérience. Je ne dis pas qu'il faut conserver son activité mais le fait de tout le temps changer est nuisible. [...] Dans la recherche, nous nous fixons des objectifs à long terme et cette perspective est antinomique avec les changements de responsables. Je dois dire que le management me dépasse ! »

Oscar F. distingue nettement ses priorités de celles de ses dirigeants et il estime que ses convictions lui permettent d'être plus efficace parce que plus convaincant :

« L'intérêt sociétal, ça ne sert à rien dans le groupe [l'entreprise]. Mais pour moi, ça a une signification importante. Pour ma carrière, ils se foutent royalement de ce que je pense là-dessus. Développer un discours sur le rôle sociétal [...], ça n'a pas d'intérêt dans la

carrière. L'intérêt pour la recherche, la passion pour celle-ci, c'est l'épanouissement personnel. C'est assez peu valorisé dans la carrière. Mais on n'est pas performant si on n'est pas bien dans ce qu'on fait. Si on met beaucoup de conviction dans ce qu'on fait, on arrive à le transmettre. »

## CONCLUSION

Les stratégies des grandes entreprises dans lesquelles les chercheurs interviewés travaillent sont de plus en plus changeantes et instables et les carrières professionnelles deviennent nettement moins prévisibles pour les interviewés. Ainsi, sur ces questions, les conduites des chercheurs semblent s'inscrire sur une sorte de continuum entre le conformisme et une certaine autonomie.

Le conformisme correspond à un respect de la discipline hiérarchique de nombre de chercheurs soucieux des relations avec leur chef et d'inscription dans la politique de l'entreprise. c'est une forme dite « encastrée » de parcours individuels au sein de la stratégie d'entreprise. L'autonomie relative d'une partie des chercheurs dans la conduite de leurs travaux traduit la dimension subjectivante de leur action professionnelle, activité à la fois cadrée par les règles de l'entreprise et créatrice éventuelle d'initiatives innovantes, mais souvent peu reconnues en interne et pour les promotions.

Au total, la plupart des interviewés n'ont pas de stratégie de carrière au sens habituel du terme (gravir les échelons hiérarchiques), mais certains de leurs choix s'avèrent décisifs pour leur parcours professionnel ; ceux-ci peuvent être interprétés comme relevant de leur « cadre » d'analyse ou de référence (Goffman, 1991), soit au carrefour de l'organisation et de leur subjectivité. Et, on peut aussi ajouter que nombre d'entre eux suivent une forme originale de stratégie, du type « métis » et dont le critère de réussite est de pouvoir poursuivre son œuvre d'innovateur au service d'une « cause ».

## BIBLIOGRAPHIE

- ARENDDT, H. 1958. *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961.
- BARUS-MICHEL, J. 2004. *Souffrance, sens et croyance. L'effet thérapeutique*, Toulouse, érès.
- BAUMAN, Z. 2000. *Liquid Modernity*, Cambridge Press.
- BERTAUX, D. 2005. *Le récit de vie. L'enquête et ses méthodes*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin.
- BIGLIARDI, B. ; IVO DORMIO, A. 2009. « R&D personnel career routes : an exploratory study », *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 4, n° 1, p. 8-21.
- BOURDIEU, P. 1994. « L'illusion biographique », dans *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, p. 81-89.
- CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- DUBET, F. 1994. *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.
- DUHAUTOIS, R. ; MAUBLANC, S. 2005. « Les carrières des chercheurs dans les entreprises privées », *Rapport de recherche*, n° 25, Centre d'études de l'emploi, p. 1-61.

- FORT, F. ; FIXARI, D. 2005. « Gérer des chercheurs en entreprise : carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences », *Gérer et comprendre*, n° 81, p. 15-23.
- GAMSON, W. A. 1988. « Le legs de Goffman », *Politix*, n° 314, p. 71-80.
- GASTALDI, L. ; GILBERT, P. 2006. « La GRH des chercheurs : de nouvelles pratiques pour quelle pertinence ? », *Cahiers de recherche du GREGOR*, 2006-04, p. 3-22.
- GAULEJAC, V. (de). 2009. *Qui est « je » ? Sociologie clinique du sujet*, Paris, Le Seuil.
- GAULEJAC, V. (de) ; HANIQUE, F. ; ROCHE, P. (sous la direction de). 2007. *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, érès.
- GOFFMAN, E. 1991. *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit.
- GRANOVETTER, M. 2000. *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- HOURQUET, P.-G. ; ROGER, A. 2005. « Event-driven careers for R&D professionals ? », *International Journal of Technology Management*, vol. 31, n° 3-4, p. 275-287.
- JUDGE, T. A. ; CABLE, D. M. ; BOURDREAU, J. W. ; BRETZ, R. D. 1995. « An empirical investigation of the predictors of executive career success », *Personal Psychology*, vol. 48, n° 3, p. 485-519.
- LATOUR, B. 2001. *Le métier de chercheur. Regard d'un anthropologue*, Paris, INRA.
- LAZEGA, E. ; MOUNIER, L. ; STOFER, R. ; TRIPIER, A. 2004. « Discipline scientifique et discipline sociale : réseaux de conseil, apprentissage collectif et innovation dans la recherche française sur le cancer (1997-1999) », *Recherches sociologiques*, vol. 35, n° 3, p. 3-27.
- LOUVEL, S. 2004. « Mobilité et gestion des carrières dans la recherche. Chronique d'un échec annoncé ? », *Gérer et comprendre*, n° 78, p. 61-70.
- MINTZBERG, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- POTOCKI-MALICET, D. ; CONNAN, P.-Y. ; FALCOZ, M. 2008. *Être chercheur au XXI<sup>e</sup> siècle. Une identité éclatée dans des univers en concurrence*, Villeneuve-d'Asq, Presses universitaires du Septentrion.
- YIN, R. 1990. *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

FRANÇOIS FORT, JELLOUL MESSAOUDENE ET JEAN VINCENT, DES PARCOURS DE CHERCHEURS ENTRE STRATÉGIES D'ENTREPRISE ET MOBILISATIONS SUBJECTIVES

## RÉSUMÉ

Les chercheurs de la recherche-développement privée ou semi-publique ont choisi leur profession à la fois pour les motifs de tout salarié, mais aussi dans la perspective de contribuer à une innovation dans leur domaine de prédilection. Concilier contribution à cette création et besoin d'autonomie avec les consignes de plus en plus étroites et changeantes de la hiérarchie amène bon nombre des chercheurs interviewés à adopter des attitudes mixtes dans lesquelles ils associent dans des proportions variables la conformité aux normes de l'entreprise et leur « projet » personnel. De ce fait et aussi compte tenu des contextes incertains de

leur cadre de travail, la plupart n'ont pas de stratégie de carrière au sens strict, mais certains de leurs choix s'avèrent décisifs pour leur parcours professionnel ; ceux-ci peuvent être interprétés comme relevant de leur « cadre » d'analyse ou de référence (Goffman, 1991), soit au carrefour de l'organisation et de leur subjectivité.

#### MOTS-CLÉS

Chercheurs en recherche-développement, stratégies de carrière, cadres d'analyse, subjectivité, interviews de chercheurs,

FRANÇOIS FORT, JELLOUL MESSAOUDENE AND JEAN VINCENT, RESEARCHERS ITINERARIES BETWEEN FIRMS STRATEGIES AND SUBJECTIVE MOBILISATIONS

#### ABSTRACT

Researchers in both semi-public and private sector Research and Development choose their profession for the same reasons as anybody else, but with the added prospect of contributing to innovation in their preferred field. Combining this contribution and its necessary autonomy with the instructions they receive from a higher authority, which are more and more restrictive and subject to change, leads to a large number of the interviewed researchers adopting mixed attitudes in which they blend, to varying degrees, the standards of the firm with their own personal project. As a result, and also due to the uncertainty of their working environment, most of them do not have a career strategy as such, and yet some of their choices prove to be decisive for their career. They can be interpreted as resulting from their frame of analysis or reference (Goffman, 1991), that is to say at the junction of the organisation and their subjectivity.

#### KEYWORDS

Researchers in Research and Development, career strategies, frames of analysis, subjectivity, researchers interviews.