

CAHIER DE RECHERCHE  
2012-01

LES GRANDES ENTREPRISES FACE AUX NOUVEAUX  
PARADIGMES DE LA GESTION DE CARRIERE :  
le cas de la division R&D de Sanofi

**Carine Eynard (People Development Mgr pour Sanofi R&D)**  
et

**François Fort (chercheur à l'IMRI Université Paris Dauphine – Directeur de HRM/RIST)**

# Les Grandes Entreprises face aux nouveaux paradigmes de la gestion de carrière : le cas de la Division R&D de Sanofi<sup>1</sup>

Carine Eynard (People Development Mgr pour Sanofi R&D)

et

François Fort (chercheur à l'IMRI Université Paris Dauphine – Directeur de HRM/RIST)

## Introduction

De nombreuses fonctions de l'entreprise (le marketing, la stratégie, plus récemment la finance), qui se sont structurées avec le développement des firmes multinationales multidivisionnalisées et ont consolidé leurs champs depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, ont été profondément remises en question durant ces quinze dernières années, et se déclarent volontiers « en crise »<sup>2</sup>. Le management des ressources humaines fait partie de ces fonctions en transformation, voire en trauma, et parmi ses domaines traditionnels d'activité, le management de carrière a vu son cadre théorique révolutionné. Les auteurs académiques, prenant appui sur des déductions théoriques basées sur le constat d'évolutions du contexte économique, et sur des références empiriques provenant de situations très spécifiques (type Silicon Valley), créent un nouveau « *main stream* », qui prend appui sur des concepts appelés « *boundariless careers* » (ou parfois « *individual careers* »), et « *proteiform careers* ».

Dans ce papier, nous examinerons, après l'avoir décrit rapidement, quelles questions posent ce *main stream* aujourd'hui, de manière générale et plus particulièrement dans le domaine de la R&D, puis nous relaterons une action de recherche que l'IMRI a menée au sein de Sanofi R&D, relayée par un contrat de conseil pour la mise en œuvre de démarches innovantes en matière de gestion de carrière. Nous verrons ainsi comment un Grand Groupe français prend position vis-à-vis des courants et questionnements actuels.

Pour l'occasion, Sanofi R&D se prête au jeu de l'étude de cas et présente ici l'une des actions du plan d'accompagnement du changement et de professionnalisation des équipes Ressources Humaines. En effet, au cœur des profondes mutations du « business model » de l'entreprise, les RH voient évoluer les attentes et les besoins de leurs « clients internes » à leur égard, et en particulier en matière

---

<sup>1</sup> Ce cahier de Recherche est tiré des interventions faites lors du colloque « Cargèse à Paris » de l'IMRI (novembre 2011). Les retranscriptions ont été effectuées par Damien Millic, thésard à l'IMRI.

<sup>2</sup> Par exemple, les fondements du marketing (Voir P. Drucker, fondements réaffirmés par Kotler, 1972) sont considérés par de nombreux auteurs académiques comme ébranlés (Firat, 1991; Brown, 1993 ; 1999 ; 2001 ; 2002, Pras, 1999, Hamel, 2002). Ce fut également le cas de la fonction « stratégie », que bouleversa l'émergence du paradigme de la Resource Based View.

d'accompagnement individuel. Cette mue de la fonction RH se fait peu à peu au travers de décisions d'organisation (confirmation des rôles de « *HR Business Partner* »), du renouveau des processus RH internes (formation, évaluation de la performance, etc.) et au travers de programmes de formation RH favorisant de nouvelles pratiques (RH facilitateur, RH coach, One-HR, etc.).

La dernière partie de cet article illustre ce changement de culture des Ressources Humaines et reconstitue le cheminement suivi entre 2008 et 2011 ayant abouti à la mise en place d'entretiens de carrières par les RH.

## 1. Etat de l'art

### New deal ?

Avec les nouveaux paradigmes de la gestion de carrière, est abandonné un système de gestion d'entreprise conçu pour fonctionner dans un environnement hiérarchique, voire bureaucratique, qui déterminait la carrière de l'individu en planifiant sur le long terme. Cela donnait lieu, au plan académique, à une tendance très dominante, en particulier dans la « *vocational theory* », consistant à mener des études en grande majorité consacrées à l'intra entreprise et à l'*organizational career*<sup>3</sup>. La nouvelle conception rend la main à l'individu, dont le terrain de jeu ne se limite plus à une seule organisation. D'où le terme de « *boundariless careers* », proposé et explicité par des auteurs anglo-saxons comme Arthur et Rousseau ou Inkson, au milieu des années 90<sup>4</sup>, terme qui entend que l'individu optimise sa propre carrière de manière inter organisationnelle.

L'introduction, à la même période, de la notion de « *protean career* » par Mirvis et Hall<sup>5</sup> précisée dans un ouvrage au titre évocateur (« *The career is dead, long live the career* »), complète le système conceptuel. Dans ce second vocable réside l'idée selon laquelle l'individu peut changer de forme selon sa volonté. La carrière d'un individu est alors considérée comme un cheminement unique, dont la forme dépend des expériences individuelles, de la quête de réalisation de soi, des choix de l'individu, mêlant les mondes personnels et les mondes professionnels, choix effectués par lui en fonction d'une représentation qu'il se fait des processus mêmes de construction de carrière. Le changement de nature des contrats psychologiques (contrats qui lient de manière plus ou moins synallagmatique l'employé et son entreprise au-delà du contrat de travail, pour résumer) en est à la fois une cause et une conséquence. Dans cette conception holiste (l'individu est un tout, un être total au sens des ethnologues), l'organisation est conçue comme l'un des cadres ouverts dans lesquels l'individu poursuit ses aspirations en vue d'atteindre une certaine forme de succès psychologique<sup>6</sup>.

Dans cette vague conceptuelle des carrières protéiformes, une tendance des auteurs académiques est de mettre en avant la capacité des individus à se projeter dans l'avenir, à définir des buts, voire à formuler des stratégies.

---

<sup>3</sup> Kidd et Green, 2006

<sup>4</sup> Arthur et Rousseau, 1996 ; Inkson, 1995 ; Collin et Watts, 1996

<sup>5</sup> MIRVIS, P. H. and D. T. HALL (1994). "Psychological success and the boundariless career." *Journal of Organizational Behaviour* **15**: 365-380. ; précisé par Hall et Mirvis (1996) dans le livre de Hall (1996)

<sup>6</sup> Gingras et al. 2003

Une majorité d'auteurs, se rattachant au courant constructiviste<sup>7</sup>, insistent sur le fait que les individus contribuent à la création de leur réalité sociale non seulement au travers du langage, mais aussi par leurs actes, et que cela pousse, selon eux, à incorporer structurellement la notion de buts à long terme, d'actions dirigées, de projets<sup>8</sup>. Cela donne naissance à la "*contextual action theory of career*"<sup>9</sup>. Dans cette théorie, "*the intentional actions used by agents can be conceptualized and analyzed as oriented toward the personal and shared conception or anticipation of ends (goals, striving for end states) and toward processes occurring while attaining or attempting to attain these ends.*"<sup>10</sup> Selon cette conception, "*action is conceptualized as a system that is organized at three levels: (1) goal setting, (2) strategies, including cognitive steering, and (3) operations, including subconscious self-regulation.*"

Mais le *main stream* fait revenir finalement à des conceptions extrêmement génériques du management, où la fixation d'objectif, la stratégie, les opérations constituent des noyaux incontournables. Appliquer cette approche à l'individu, qui se construirait, ainsi que sa relation au monde, au travers de ces mécanismes, c'est lui accorder une liberté expérientielle qui serait fortement finalisée, ce qui rejoint les rêves des premiers théoriciens de la carrière nomade. L'individu a un « projet »<sup>11</sup>, c'est un « dirigeant de lui-même ».

Certains auteurs font cependant la distinction entre « *exploring possibilities* » et « *following strict guidelines* » mais toujours en se référant à un but. D'autres, de plus en plus nombreux, préfèrent parler de « pro-activité » plutôt que de « stratégie » ou de « but » de carrière, insistant ainsi sur le processus et non plus sur la cible.

Avec la pro-activité, on s'oppose en quelque sorte aux théories privilégiant le but, pour mettre en avant une fonction régulatrice de l'action<sup>12</sup>. On se situe alors dans un champ conceptuel que la théorie du « *sense making* » aide à comprendre. L'individu devient un agent de socialisation à partir du moment où, dans ses expériences, il est conduit à se situer face aux influences, aux sollicitations, aux attentes de milieux différents et hétérogènes, et à faire jouer ses propres influences pour se faire reconnaître. Nous sommes dans la conception de Karl Weick : le sujet se constitue par ses activités sur son environnement autant qu'il est constitué par son environnement. Le sujet cherche les moyens, les motifs, les raisons pour restructurer les circonstances de manière à devenir « opérateur de réorientation et de transformation du cours des événements »<sup>13</sup> et non pour s'adapter aux circonstances imposées ou imposer ses vues personnelles à son environnement.

On se trouve là dans des conceptions à la fois interactionnistes, constructivistes<sup>14</sup> et phénoménologiques de la carrière.

On va retrouver cette dimension dans la théorie des transitions du rôle professionnel de Nicholson, pour qui il peut exister des attitudes « proactives » du sujet qui tente de « manipuler » l'environnement pour qu'il corresponde au moins en partie à ses exigences. Cette proactivité peut opérer à l'occasion d'une transition psychosociale, d'un sentiment de déséquilibre plus ou moins

---

<sup>7</sup> Le constructivisme est un courant de pensée pour lequel les connaissances, les représentations et les catégories mentales qui les organisent ne sont pas le reflet d'une réalité intrinsèque mais le fruit de l'entendement humain

<sup>8</sup> Young et Valach, 2004

<sup>9</sup> Ibid. p 501

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Young et Valach, 2004

<sup>12</sup> Skinner, 1999

<sup>13</sup> Baubion-Broye et al. 1987

<sup>14</sup> Watts 2001 ; Patton et Mc Mahon 2002 cités par Gingras et all 2003

anticipé – voir Grandrose et al 1987 qui évoquent la théorie de la décision de March et Simon, ou de formulation/action de l'acteur qui essaie de piloter sa carrière au sein de son organisation.

Stratégie exploratoire ou focalisée, pro-activité, dans tous les cas la notion d'agence est importante pour penser la carrière<sup>15</sup>. "An agent is one who makes things happen, whereas patients allows life to happen to them." Un agent recherche l'atteinte, la réalisation d'un projet personnel plus ou moins clairement défini, avec une certaine performance.

## Questionnements

Cependant, autant au plan pratique qu'au plan théorique, cette approche n'est pas sans poser de problèmes, la domination soudaine et puissante du nouveau paradigme des carrières nomades/protéiformes contre l'ancien état de choses gênant le déploiement de conceptualisations alternatives. Ces questions peuvent se classer en deux familles : l'une concerne d'abord les individus eux-mêmes, l'autre concerne ensuite les stratégies RH.

D'un côté se situent les salariés, qui ne sont pas forcément prêts à « jouer le nouveau jeu » qu'on leur propose : ils peuvent avoir un réel attachement à leur organisation (« *organization commitment* »), ou à leur métier (« *career commitment* » ou « *job commitment* »), ce que constatent certains auteurs<sup>16</sup> ; ils peuvent ne pas vouloir se projeter dans l'avenir ni même développer des comportements proactifs, ou au contraire ils peuvent subir des relations avec l'organisation qui les emploie leur posant de tels problèmes concrets que, dans l'urgence et le mal être, ils n'ont pas le loisir de prendre en charge leur carrière jusqu'à la réalisation de soi. Enfin, ils peuvent ne pas croire au fait qu'une attitude sans frontière et protéiforme soit le gage du succès, au sens où ils l'entendent eux-mêmes.

Finalement, les salariés ont-ils le choix entre carrière organisationnelle et carrière protéiforme ? Sont-ils en phase avec le monde qu'on modélise pour eux, et prêts à adopter la « *protean attitude* » ? Et dans le cadre de carrières protéiformes, est-ce bien eux qui ont la capacité de choisir ? La carrière protéiforme et nomade n'est-elle pas un idéal né en tant qu'idéal en référence à des situations très particulières (les PME de la Silicon Valey) ? Ces questions prennent une acuité particulière quand on sait que de nombreuses études mesurent la mobilité des cadres, voire leurs intentions de quitter leur entreprise ou leur filière, sans s'interroger sur la nature des décisions ou intentions de décisions, et notamment sur leur caractère plus ou moins contraint. Revenant sur les apports de Hall et al., Cardinal (1999) parle plutôt de carrières éclatées. Cela se caractérise par un grand nombre de mobilités intra et inter entreprises, par le caractère latéral de ces mobilités, par de nombreux changements de domaines d'activité, et cela correspond à une complexification de la tâche de l'individu, à l'accroissement de l'incertitude, à la nécessité de réagir face à l'environnement contraignant voire hostile, à l'accroissement du stress. Les auteurs canadiens et français pointent majoritairement le glissement de carrières à profil « vocationnel » vers des formes de chaos, liés aux multiples transitions et ruptures non prévues et non voulues<sup>17</sup>. Le *career commitment* et l'*organization commitment* sont souvent bien plus puissants chez les salariés réels que dans les modèles mis en scènes par les théoriciens des *boudariless careers*.

---

<sup>15</sup> Cochran, 1997

<sup>16</sup> Meyer et al., 1993

<sup>17</sup> Riverin-Simard, 1993 ; 1996 ; 1998 ; Guichard et Huteau, 2001, Courpasson et Dany, 1994 ; citons tout de même un auteur américain : Bridges 1995 ; voir également les auteurs anglosaxons qui mobilisent la théorie du chaos (Bright et Prior, 2005 ; Bloch, 2005 ; Krieshok, Black et McKay, 2009)

Par exemple, selon certains auteurs<sup>18</sup>, trois facteurs expliquent le *career commitment* d'un individu: (i) sa perception des investissements qu'il a accumulés et du coût pour lui-même s'il changeait de filière professionnelle<sup>19</sup>, (ii) son attachement affectif pour sa filière, voire son métier, et (iii) l'obligation ressentie de devoir rester dans un domaine professionnel donné (un sentiment de loyauté). On peut rapprocher le second point du système proposé par Schein dans les années 70 autour de la métaphore des « ancrés de carrière »<sup>20 21</sup>.

D'un autre côté, les entreprises : elles doivent malgré tout maintenir, dans ce nouveau contexte, un *work commitment* et un *organization commitment* au moins le temps minimum nécessaire pour que le salarié puisse réaliser de manière performante la mission sur laquelle on l'a affecté, voire pour laquelle on l'a recruté. Les entreprises ont par ailleurs le droit, comme les agents, de douter du fait que des comportements protéiformes génèrent un sentiment de succès chez les agents, ou produisent des succès de carrière conformes au sens que l'organisation construit de cette notion.

La domination du *new deal* leur suggère un désengagement des dispositifs de gestion de carrière, d'autant que ces derniers ne sont pas dénués d'effets contre-intuitifs. Ainsi, selon Grandrose<sup>22</sup>, quand on considère les efforts de « *matching* » entre les *individual career plans* et l'*organizational career management*, on trouve 3 présupposés vertueux que l'observation bat en brèche. Les voici résumés :

1. Quand un individu fait des efforts pour rentrer dans les systèmes de gestion de carrière de son organisation, il atteint plus facilement ses aspirations.

Selon Grandrose, c'est souvent faux, car le fait d'être impliqué dans les systèmes de gestion de carrière peut amener de plus grandes attentes de la part du salarié, et cela comme "retour sur investissement"; alors que le fait de mettre en place un système n'accroît pas les opportunités. Donc on provoque un déclin de la perception de succès<sup>23</sup>.

2. Clarifier les plans de carrière (nous pourrions mettre derrière ce terme tout autant la gestion flexible des filières métiers) réduit les anxiétés et les frustrations.

C'est souvent faux, notamment lorsqu'on découvre qu'on ne colle pas ("*to match*") avec les opportunités qui sont effectivement disponibles dans l'organisation. Si l'information s'avère défectueuse, les individus ont tendance à essayer de s'en sortir par une sorte d'optimisme<sup>24</sup>.

3. Quand on donne des informations pertinentes et de l'assistance, cela focalise les carrières et a tendance à renforcer la proximité à l'organisation.

C'est souvent faux. Les agents commencent à dépenser de l'énergie dans leur réflexion sur leur carrière quand ils ressentent des déséquilibres; sinon ils vont aux solutions les plus évidentes. Plus il y a problème, plus ils investissent pour trouver des solutions, et cela peut se faire hors de l'entreprise.

---

<sup>18</sup> Meyer et al 1993, cités par Kidd et Green

<sup>19</sup> Ce premier point est détaillé par Carson et Carson (1995)

<sup>20</sup> Schein, 1985

<sup>21</sup> Tout cela permet de dépasser Blau (1985) dont les travaux, bien que toujours très sollicités, met surtout en avant l'attitude vis-à-vis d'une vocation poussant l'individu vers une profession.

<sup>22</sup> Grandrose et al 1987

<sup>23</sup> Voir aussi sur ce sujet Portwood, 1981

<sup>24</sup> Voir aussi sur ce sujet Weinstein, 1980

De manière concomitante, les stratégies RH doivent faire face à deux autres défis : gérer les individus qui ne peuvent s'adapter, entre autres ceux manquant des compétences spécifiques nécessaires pour se mouvoir et se développer dans les organisations<sup>25</sup> et maîtriser les nouvelles formes de carrière ; et d'autre part arbitrer, pour les individus sur lesquels ils ont beaucoup investi, entre une non intervention laissant agir le jeu de la *boundariless career* et le volontarisme de la rétention.

### Les spécificités des chercheurs

On s'attachera à mettre ici en avant deux spécificités des chercheurs travaillant dans les Directions R&D de grandes entreprises : le fait que ce sont des hommes-clef, et que leur compétence se construit et s'actualise sur le long terme, tout au long de la carrière.

Le concept d'homme clef apparaît dans le cadre de la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Williamson, 1985 ; etc.) Opérationnalisé par des auteurs tels que Michel (2001), il se traduit par le fait qu'un homme clef est quelqu'un dont le départ est ou serait très coûteux pour l'entreprise.

Les chercheurs ayant acquis, en cours de carrière, une expertise scientifique ou technologique sont souvent quasi uniques sur le marché de l'emploi, difficilement remplaçables, ce qui est censé leur conférer ce statut d'homme-clef, et impliquer des arbitrages ou combinaisons entre stratégies de rétention et volonté de diminution du caractère idiosyncrasique de leur activité. Cela peut impliquer aussi une individualisation de la GRH, un effort d'explicitation des contrats psychologiques, et finalement une GRH « intensive », déployant beaucoup de moyens ramenés à la taille des populations gérées.

Cette gestion est compliquée encore par le fait que, dans certains cas, les compétences des chercheurs peuvent avoir de la valeur uniquement si elles s'expriment dans un environnement donné, en particulier dans celui de l'entreprise dans laquelle ils les ont constituées. Cela renvoie au concept d'ASH<sup>26</sup> (actif spécifique humain) qui fait référence, parmi les compétences des hommes clef, à l'ensemble des compétences liées au contexte dans lequel travaille le salarié, ou au concept d'AHIT (IT pour imparfaitement transférable) quand ces compétences ne sont transférables qu'à un faible nombre d'entreprises ou de contextes organisationnels<sup>27</sup>.

Un autre point nécessite l'arbitrage des DRH, qui est lié à la question précédente : en ce qui concerne la performance des processus d'apprentissage, vaut-il mieux pousser le chercheur à construire sa compétence en intra organisationnel ou le laisser/le pousser à « butiner », à adopter la « proteiform attitude », à donner prise à l'attraction que peut exercer transversalement sa communauté professionnelle<sup>28</sup> ?

L'attraction pour les communautés professionnelles (agissant comme des corporations) est soulignée dans le livre de Kanter (1989, cité par Kidd et Green, 2006) ; il est en particulier important pour ces professions de développer ou maintenir leur réputation vis-à-vis de leurs collègues et pairs. L'une des questions, pour ces populations, est la manière avec laquelle s'organise à l'échelle de l'individu la double attraction pour son entreprise et pour sa profession. En termes de carrière, cela renvoie directement aux concepts d'ingénieurs cosmopolites ou locaux, proposés par Kirshenbaum et Golberg (1976). Il importe de voir comment l'organisation en tient compte dans sa manière de gérer

---

<sup>25</sup> Defilippi et Arthur, 1994

<sup>26</sup> Becker 1964, Stevens 1994 qu'on trouve cité dans Michel, 2001

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Mohrman et Von Glinow, 1990

les carrières. Il en est de même de la question de la « pollinisation », qui force à repenser la question de la rétention des hommes clef.

## 2. Problèmes méthodologiques - quelques fondements de la méthode d'entretien individuel mise au point par l'IMRI

Nous verrons plus bas quelle a été la philosophie de Sanofi R&D en matière de gestion de carrière des chercheurs, et quelle méthode nous avons co-construite ensemble pour aider les chercheurs individuellement. Avant cela, nous expliciterons les problèmes méthodologiques posés par des études centrées sur la compréhension des représentations et comportements des individus en matière de gestion de carrière. Nous donnerons également les partis pris méthodologiques qui ont prévalu lors de la construction de notre dispositif de recherche, que l'on retrouvera à la base de la méthode « Sanofi R&D ».

Le protocole de recherche comporte la réalisation d'une série de 75 entretiens<sup>29</sup> visant à comprendre, à travers leurs narrations, sur le passé et le présent, les comportements et les ressentis des agents, et comment cela affecte le développement de carrière de ces individus. « *Little attention has been given to sequences of cognitions, feelings, and behaviours as experience in one role affects the next, and so on* » regrette Kidd en 2004. Paradoxalement, ces approches empiriques, si elles paraissent bien s'articuler avec la conception de l'agent telle qu'elle se dégage du courant des « *protean careers* », peut également, selon nous, servir à la « *challenger* », facilitant la mise à jour des émotions, du sens, de modes de raisonnement inattendus, qui ne s'avèrent pas forcément conformes au *main stream*.

Les problèmes méthodologiques posés, dès lors que l'on s'attaque à l'analyse rétrospective des processus de gestion de carrière au niveau individuel, sont simples et redoutables à la fois.

Le problème central concerne l'impossibilité de retrouver une trace fiable et objective des conditions et processus de décision à l'œuvre lors de séquences antérieures. L'individu ayant, en effet, au travers d'un récit qu'il peut faire de sa vie, la propension à construire du sens (le *sense making* de Weick) de manière contingente et unique, on ne peut approcher les « faits bruts »<sup>30</sup> que de très loin.

Nous avons construit une technique d'interview en deux temps, le premier étant peu directif, le second cherchant à « challenger » les déclarations effectuées préalablement.

La première partie de l'entretien correspond à une interview peu structurée mais réalisée en profondeur. Elle vise à tirer un premier récit de vie<sup>31</sup> en laissant fonctionner le *sense making*<sup>32</sup>, selon une perspective constructiviste. Nous nous référons en cela à des auteurs tel Savickas (1997) qui met

---

<sup>29</sup> Jelloul Messaoudene (Paris X – Laboratoire SOPHIAPOL) et Jean Vincent (Laboratoire Georges-Friedmann-IDHE CNRS-Paris1) ont participé à la réalisation de ces enquêtes – un article méthodologique commun sortira dans la Nouvelle Revue de Psychosociologie.

<sup>30</sup> Pour faire référence à un concept central chez les constructivistes dits « faibles », qui croient en l'existence d'une réalité brute vers laquelle il s'agit de tendre au travers de la science, et qui sert de support à l'activité sociale de construction.

<sup>31</sup> Cohen et Mallon, 2001

<sup>32</sup> Weick, 1995

l'accent sur les *biographical hermeneutics*, et conseille l'usage des approches narratives. On prête attention à la fois à la manière de présenter l'histoire de vie (la forme, c'est-à-dire ici l'émotion, la symbolique, la manière de découper en séquences, de parler des moments clef, des acteurs clef<sup>33</sup>) et au contenu<sup>34</sup>; on intervient peu, afin d'éviter l'effet de « *research-author* », mais on favorise les références au contexte social dans lequel sont encastrées les histoires de vie<sup>35</sup>, ou plus généralement les relations avec les autres<sup>36</sup>. Nous essayons ainsi de diminuer l'effet des « *display rules* » et « *feeling rules* »<sup>37</sup> qui contraignent l'interviewé (et l'interviewer, les deux ayant tendance à développer des interactions qui co-construisent la réalité) à s'inscrire dans un discours conforme, qui se cantonne souvent au cadre gestionnaire de l'entreprise<sup>38</sup>.

Cette première phase de l'entretien permet d'approcher la manière avec laquelle les chercheurs interviewés appréhendent le « *sense of reality that [they] have about their own world* », et « *how they experience and make sense of themselves and their environments* »<sup>39</sup> en évitant les approches trop positivistes et fragmentées. Nous nous attendons, lors du recueil de ces récits, à nous trouver face à des « *complex, baggy, sometimes contradictory, often circuitous accounts of their careers that people construct in the course of research conversations or qualitative interviews*»; il s'agit de « *familiar, everyday connotations - a commonsense resonance that is missing from much of the career literature in its attempts to be "scientific"...* » « *Story remind us of the ways in which we all continuously cast and recast our life experiences in different contexts and for audiences as diverse as our children, parents, friends, colleagues, and ourselves* »<sup>40</sup>.

La seconde phase de l'interview est plus directive. On reprend les éléments recueillis dans la première partie d'entretien, en présentant à l'interviewé les concepts de moment-clef de carrière, de « contrat psychologique », de « partie prenante », puis en le faisant réfléchir pour qu'il identifie ses propres moments-clef, contrats psychologiques et parties prenantes. Ensuite, nous le « challengeons » avec des scénarii alternatifs : « Peut-être à cette période là auriez-vous pu faire cela ? Y avez-vous pensé ? Qu'en pensez-vous rétrospectivement ? » Nous utilisons pour cela la connaissance que nous avons acquise préalablement de l'histoire de l'entreprise et des domaines scientifiques dans lesquels l'interviewé se meut. Une difficulté consiste à garder un haut niveau d'empathie durant cette phase, en prenant soin de ne pas mettre l'interviewé en face de ce qu'il pourrait considérer comme ses contradictions, mais en lui proposant au contraire d'enrichir son appréhension de son histoire de vie. A l'issue de cet exercice, on revoit avec lui l'emplacement de ses moments-clef, on le laisse parler à nouveau sur chacun d'eux pour qu'il enrichisse, voire reconstruise son histoire s'il en éprouve le besoin. Nous utilisons en particulier des méthodes non directives d'analyse des événements critiques<sup>41</sup>. On dispose ainsi d'une appréhension des représentations, ainsi que des processus de décision ou de non décision. Enfin, on réinterroge avec lui l'ensemble du récit en demandant ce qui, selon lui, constitue « une brillante carrière » dans son organisation (en essayant de distinguer entre le discours officiel construit socialement et la réalité telle qu'il la perçoit), les moyens d'y parvenir (même distinction), et en le faisant comparer avec sa propre attente de succès et les leviers qu'il est prêt/qu'il sait actionner.

---

<sup>33</sup> tels que l'évoquent Nicholson, 1990 ou Kidd, 2004

<sup>34</sup> Siverman, 1993

<sup>35</sup> Higgins, 2001 ; cohen et Mallon, 2001

<sup>36</sup> Phillips et al., 2001

<sup>37</sup> Ashforth et Humphrey, 1993

<sup>38</sup> Martin et al., 1998 ; Kidd, 2004

<sup>39</sup> Musson, 1998

<sup>40</sup> Cohen et Mallon, 2001 , p50

<sup>41</sup> Critical Incident Technique (CIT) Chell, 1998

Il faut souligner ici l'intérêt et la difficulté d'utilisation du concept de moment clef de carrière dans le monde de la R&D. Nous définissons ce concept comme suit : un moment dans la carrière d'un individu où son champ des possibles est large et où toute décision de carrière amènera de l'irréversibilité perçue. Cette définition suppose que certains moments clef peuvent ne pas être identifiés par le sujet, ou identifiés rétrospectivement ; et inversement que ce qui peut être pris pour un moment clef sur le moment s'avère par la suite ne pas en être un. Cette définition nous semble particulièrement adaptée à l'activité de recherche, dans laquelle le contexte scientifique et technologique évolue souvent rapidement, remettant en question la valeur des compétences détenues par l'individu, et apportant de nouvelles opportunités de déploiement de ces compétences, qui peuvent être conditionnées à des efforts d'adaptation ou de formation, alors même que l'individu est pris dans des activités ou projets de R&D qui peuvent diminuer l'acuité de sa veille ou le niveau de ses préoccupations de carrière. Dans une perspective constructiviste, le moment clef de carrière est un « concept-outil » servant aux parties prenantes à co-construire le sens.

La première phase d'entretien renseigne partiellement, et éclaire surtout l'état d'esprit de l'interviewé au moment de l'interview, ainsi que sa manière de voir le futur du fait de la reconstruction de son histoire. Dans l'objectif de notre recherche, nous devons aussi réussir à revenir dans le passé de l'interviewé en essayant d'en comprendre le contexte d'alors et les processus de décision à l'œuvre. Nous devons donc revenir *via* l'interviewé à son état passé, « *authoring [his] own story* »<sup>42</sup>.

C'est pourquoi nous introduisons la seconde étape de l'interview. Ce dispositif permet, à notre avis, de dépasser la dichotomie pointée par Benjamin (1968), citée et reprise par Gabriel (1998) et Cohen et Mallon (2001) entre « *facts-as-information* » (qui se rapprochent des « faits bruts » évoqués précédemment) and « *facts-as-experience* ». Notre manière, lors du second temps de l'entretien, de revenir sur le récit en challengeant les scénarii permet d'approcher partiellement l'expérience telle que vécue dans le passé, et non de se contenter de l'expérience passée telle que reconstruite au présent.

Cette méthode est d'essence constructiviste, mais elle s'appuie sur un présupposé partagé implicitement par l'intervieweur et l'interviewé, qui permet de créer un « effort vers l'objectivation du passé », présupposé selon lequel il existe une réalité intrinsèque passée, y compris une réalité des émotions, qu'il convient de retrouver. Dans la dynamique de l'interview, on laisse cependant la liberté à l'interviewé de considérer qu'on recherche la réalité qui existerait au sens positiviste du terme ou qu'on revient grâce à ce qu'on pourrait considérer comme un jeu positiviste aux émotions, considérées de manière constructiviste, d'une expérience passée. On part donc d'un postulat « tactique »<sup>43</sup> emprunt, à un degré flottant, de positivisme, c'est-à-dire dont on est plus ou moins dupe/convaincu, pour stimuler la fonction herméneutique, et la co-construction de représentations portant sur des réalités historiques partagées par l'interviewer et l'interviewé.

A notre sens, la manière d'organiser conceptuellement et pratiquement cette méthode permet de préciser les propositions visant à combiner les approches constructivistes et positivistes (Savickas, 2001, cité par Kidd, 2004 ; Kidd, 2004) en ne prêtant pas le flanc aux critiques sérieuses apportées aux tentatives de mix méthodologique par Lincoln et Guba (2000).

On remarquera finalement la grande difficulté à mener des études de terrain dans le domaine de la gestion de carrière individuelle. Comme le faisait remarquer Feldman (1989), "*What we believe about career is speculative and unverified (and often unverifiable)*", l'importance et la difficulté à

---

<sup>42</sup> Collin, 1998

<sup>43</sup> On pourrait faire référence ici au pragmatisme de Peirce (1878. Comment rendre nos idées claires)

étudier les mécanismes à l'œuvre lors des transitions, autant que les phénomènes de *retrospective sense making*, pouvant appeler à déployer des études longitudinales si longues que les résultats obtenus pourraient bien devenir en partie obsolètes du fait du changement de contexte économique et social. D'autre part, on comprend qu'il aurait été très délicat d'effectuer des triangulations par des interviews complémentaires menées avec des parties prenantes autour de l'histoire de carrière d'un sujet. C'est une autre limite méthodologique majeure de ce type d'approche.

### 3. Construction et déploiement d'une méthode d'entretien de carrière pour Sanofi R&D

Dans cette partie, nous allons décrire comment Sanofi R&D s'est saisi de la recherche « Entretiens de Carrière » mise en œuvre par l'IMRI Université Paris Dauphine. Les concepts de l'étude, présentés à la DRH en 2008, ont paru pertinents et opérants quand ils étaient utilisés par les chercheurs, mais assez difficiles à mettre en œuvre en l'état dans une organisation comme Sanofi R&D.

L'entreprise pharmaceutique s'est lancée dans une démarche d'adaptation de la méthode IMRI-Dauphine décrite précédemment, et ce travail a permis une prise de conscience des enjeux inhérents à de telles démarches, et en particulier ceux concernant les rôles des correspondants Ressources Humaines. De fait, cette étude a contribué à faire évoluer le positionnement des RH vers un véritable accompagnement professionnel des individus.

#### Contexte et constats

Le groupe Sanofi est issu de fusions successives démarrées dans les années 70. Avant 2006, Sanofi et Aventis sont deux groupes d'origine « composite », faits de fusions et d'acquisitions qui les font chacune devenir des « big pharma ». Il en résulte au quotidien une accumulation de différentes pratiques, cultures, outils, un terrain riche d'expériences et en mutation constante qui donne à la notion de carrière une coloration particulière. Depuis 2009, une nouvelle et profonde transformation s'opère, nommée « *Transforming* », elle résulte de la mise en cause du modèle économique qui a fait le succès de la dernière décennie. Et laisse penser que la notion de « carrière » devra être abordée différemment. Que veut dire « piloter la carrière » dans le cas d'une entreprise comme Sanofi ? Quelles sont les spécificités de la R&D, organisation nettement séparée du reste de l'entreprise ? Les individus pilotent-ils seuls ? Quel est le rôle des spécialistes RH dans ce pilotage ? Comment, en tant qu'organisation RH dans une entreprise, fait-on cohabiter des chercheurs ayant des stratégies individuelles diversifiées ? Comment faire en sorte que les individus avancent dans un même sens, et en cohérence avec les orientations scientifiques, business et stratégiques ?

*Organisation du Groupe avant « Transforming »*

Tout d'abord, intéressons-nous aux différentes entités du groupe. La R&D est l'une des entités de Sanofi, au même titre que les « affaires industrielles » (production et distribution des médicaments), les « opérations commerciales et pharmaceutiques » (chargées de la vente dans les différents pays) ou les « vaccins » considérés comme une entité à part car les processus de R&D, de fabrication et de vente comportent de fortes originalités. En 2008, la position du groupe est forte : Sanofi est le 3<sup>ème</sup> groupe pharmaceutique mondial, le 1<sup>er</sup> en France ; il est présent dans plus de 100 pays avec 100 000 collaborateurs. L'entité R&D emploie 17 600 personnes dont 9 000 pour la R&D « vaccins ». Elle est répartie sur 25 centres de recherche et son organisation est construite le long du cycle du médicament : une recherche dite « amont » (pour la découverte de molécules), une partie développement qui commence par la recherche « préclinique » (valide l'efficacité et la sécurité), se poursuit avec le développement « clinique » (essais sur l'homme), puis les affaires médicales & règlementaires déposent les demandes d'autorisation de mise sur le marché et font le suivi des brevets. Les métiers de la R&D rassemblent environ 40% de chercheurs/docteurs, 25% de techniciens de laboratoire, 15 % de scientifiques de type ingénieurs et 20 % de salariés travaillant dans les fonctions de support scientifique et administratif. Ainsi la majorité des « chercheurs » se trouvent au début de la chaîne.

### *Les chercheurs*

L'étude « carrières de chercheurs » proposée par l'IMRI portait au départ exclusivement sur cette population des chercheurs. Pour autant, nous avons élargi le périmètre de nos observations et analyses par proximité car, au-delà du management exclusif des chercheurs, il y a un « style » de management de la R&D qui justifie le déploiement de « méthodes R&D ». Comme nous l'avons dit précédemment, le Groupe repose sur une réalité managériale résultant de fusions successives et de changements structurels importants. Il faut également tenir compte de la grande longueur des cycles d'activité : il faut à peu près 15 ans pour mettre une molécule sur le marché et en faire un médicament. Ajouté à cela, des caractéristiques propres à l'identité de Sanofi R&D ont une influence certaine sur la stabilité et la fidélité des chercheurs, qui pensent avoir sur le futur une visibilité relativement longue. Aussi, existe-t-il des générations de chercheurs qui ont mis au point des médicaments, participé aux projets jusqu'à leur commercialisation et qui ont pu observer le succès, résultat de leur contribution. Ces cycles longs donnent une coloration particulière à la notion de carrière dans la R&D, avec de longues périodes de stabilité, des trajectoires linéaires, plutôt verticales et internes (peu de départs du Groupe) reflétant une culture sociale et un fort attachement à l'entreprise. Par ailleurs, bien qu'il y eu des tentatives de mise en place de filières professionnelles avec diverses approches au fil des années et dans la diversité des réorganisations successives, la gestion des carrières est peu formalisée. De fait, les entretiens menés par l'IMRI–Dauphine l'ont confirmé : au sein de la R&D, la perception de la réussite se fondait davantage sur le modèle de quelques dirigeants charismatiques, leaders d'influence qui ont permis au groupe de se développer.

### *Une R&D en question*

Au cours de l'étude et au travers des paroles de chercheurs, nous touchons du doigt les limites du modèle d'organisation et la stagnation du système de R&D lui-même. Peu de nouvelles molécules arrivent en fin de développement, le portefeuille composé de produits « anciens » s'appauvrit petit à petit et parallèlement, les critères pour l'autorisation de mise sur le marché de nouveaux médicaments se durcissent. Inévitablement, le « creux » dans le *pipeline*, matérialisé par la date à laquelle les brevets tombent dans le domaine public, est prévisible [...] et entrainera avec lui une diminution substantielle du chiffre d'affaires. Les chercheurs prennent peu à peu

conscience des limites de ce modèle de R&D en panne d'innovation. De nouvelles questions émergent : Comment sortir du modèle actuel qui s'est sclérosé au fil du temps ? Quel modèle doit-on adopter ? Comment gérer le passage à un nouveau modèle ?

### **L'étude avec l'IMRI - Dauphine**

Avec cette étude, la RH a cherché à vérifier si les caractéristiques de la R&D impliquaient une spécificité dans la gestion de carrières : doit-elle être différente de celles, par exemple, des carrières commerciales ou industrielles ? En d'autres termes, la R&D a-t-elle une spécificité RH dans le Groupe ? Si oui, comment la caractériser ? Et du coup quels outils les spécialistes des ressources humaines peuvent-ils mettre en œuvre pour répondre au mieux à ces spécificités ?

Compte tenu de ces questionnements, Sanofi R&D est entré en 2008 dans le programme mené par l'IMRI-Dauphine. Il a été convenu que, en complément des 75 interviews de chercheurs, une dizaine de managers seraient interviewés pour rendre compte des différentes politiques et pratiques de l'entreprise. Chaque entretien a duré entre 3 heures et 4 heures, avec une trame d'entretien devant servir *in fine* à répondre aux questions suivantes : comment les chercheurs parlent-ils de leur carrière ? Comment formulent-ils leurs options, leurs choix de carrière ? Comment identifient-ils les moment-clés de leurs parcours ? Quelles ouvertures se donnent-ils ? Quelles sont les irréversibilités ? Quelle perception ont-ils de leur gestion de carrière ? En ont-ils une vision claire, partielle, ou inexistante ? Connaissent-ils les leviers à leur disposition ? Comment gèrent-ils les notions de plaisir et de risque dans leur carrière ? Quelle image se font-ils d'une carrière réussie ?

Les interviewés, tirés au hasard dans l'échantillon retenu, ont été très participatifs ; les verbatims et les synthèses ont été riches et ont permis des échanges nourris entre les praticiens et les chercheurs de l'IMRI.

En particulier, les points suivants ont permis à la DRH d'avancer dans sa réflexion sur ses propres dispositifs et pratiques plus ou moins formelles de gestion de carrière.

#### *Le lien entre le salarié et son entreprise*

Tout d'abord sur le « contrat psychologique », les entretiens ont confirmé la longévité de la relation, la fidélité et l'attachement des individus à leur entreprise ; mais ils ont mis aussi en évidence un certain « confort de la routine », avec en contrepoint la crainte de « stagner » dans leur travail.

D'une part, les entretiens ont confirmé la perception d'excellentes conditions de travail, de sérénité, de confiance qui permettent aux chercheurs de se sentir reconnaissants envers l'entreprise, voire redevables. Il existe une véritable passion pour la science, un attachement à une « œuvre », et les chercheurs ont le sentiment que l'entreprise Sanofi est un lieu privilégié pour donner cours à cette passion. Ils sentent également que l'entreprise facilite leur développement et celui des techniciens avec qui ils travaillent et pour qui les promotions au statut « cadre » sont accompagnées. Pour autant, si les chercheurs ne s'estiment plus dans une dynamique positive, il y a risque, selon eux, de tomber dans l'ennui et l'obsolescence, ce qui représente aussi un risque de perte de sens, de qualité de la recherche, et finalement un risque pour l'entreprise dans sa globalité.

#### *La nature des relations hiérarchiques et la place de l'expertise*

L'étude a aussi confirmé certains points relatifs au modèle managérial. Les dirigeants sont perçus par les chercheurs interviewés comme des scientifiques reconnus en R&D et quelques leaders sont érigés en modèles de carrière réussie. Quelques critiques apparaissent aussi de manière tangible, avec une hiérarchie parfois décrite comme subjective, « limitante », voire clanique. [...]

Concernant la gestion des expertises, les chercheurs évoquent le hiatus qui existe entre le discours officiel du groupe – valorisant l'expertise comme « *le cœur de métier de la recherche et le capital intellectuel de Sanofi* » – et la perception qu'ont les chercheurs de la manière dont le groupe gère les experts. Pour ces derniers, l'aspect scientifique n'est pas assez valorisé, les experts sont définis par la négative comme « *des salariés qui ne sont pas managers* ». Les plus jeunes d'entre eux estiment que la reconnaissance passera par la voie du management.

D'autres aspects de la gestion de carrière sont mis en évidence au travers des déclarations des interviewés : le système hiérarchique pyramidal rend la progression lente et difficile et génère parfois de la frustration ? De plus, la politique d'autorisation des publications est contraignante, « *verrouillée* » et amène les chercheurs à s'autocensurer, à se couper de la communauté scientifique externe et, par conséquent, à « *stagner* » dans leur recherche.

#### *La perception qu'ont les chercheurs des spécialistes RH*

Les chercheurs décrivent les Ressources Humaines comme pourvoyeurs de services multiformes, réagissant aux changements mais ne les anticipant pas assez. Selon eux, il y a un agrégat de « produits RH » proposés dont ils connaissent peu la teneur exacte avec, en matière de développement professionnel, des repères très mouvants ne favorisant pas la pro-activité. Sur un plan plus positif, les services RH sont reconnus pour leur fiabilité technique, pour leur rôle en formation – avec un investissement important – mais ne répondant pas complètement aux enjeux et aspirations sur le volet gestion de carrière.

#### *Les leviers de carrière*

L'enquête a également éclairé la question des leviers de carrière, c'est-à-dire des moyens concrets disponibles pour se développer dans l'entreprise. Sur ce point, les chercheurs sont majoritairement persuadés que leur parcours professionnel est le fruit du hasard. Ce qui pose la question de leur capacité à saisir, et surtout à produire des opportunités. De fait, ils espèrent « des propositions » avec un certain attentisme contradictoire avec leur volonté de « prendre en main » leur parcours. D'ailleurs, on voit évoluer leurs attentes vis-à-vis des RH : aider à mettre en évidence les leviers (sans forcément les actionner), permettre le développement de compétences adéquates, et plus généralement stimuler la réflexion autour de leur gestion de carrière. Cette constatation confirme l'écart qui s'est creusé entre l'évolution du besoin d'accompagnement des chercheurs et les « réponses RH » qui doivent s'adapter. Il revient au management de désormais clarifier et soutenir ce nouveau positionnement des Ressources Humaines et d'accompagner ses membres de façon appropriée pour incarner ces nouveaux rôles.

#### *Quelques pistes pour agir*

Première piste : l'étude montre l'importance pour les chercheurs du choix de leur sujet de thèse et son rôle déterminant dans la vision professionnelle et la projection du jeune vers son avenir.

Rétrospectivement, ce choix est évoqué comme une étape-clé permettant de cibler directement l'entreprise. En tant qu'organisation, une piste pour Sanofi est de travailler plus en amont avec les universités sur les choix de ces sujets, mieux expliquer ce qu'est la recherche pharmaceutique et faire découvrir les différents métiers de la recherche privée.

Deuxième piste : De même l'étude montre l'intérêt d'un meilleur accompagnement à la gestion de carrières dans les premières années de vie professionnelle des jeunes chercheurs. En effet, en fin de carrière, l'analyse est chargée d'une longue rétrospective, les manières de réfléchir le futur, d'agir pour son développement dans l'organisation peuvent être émoussées. Alors que les jeunes chercheurs ont intérêt à se projeter et à rechercher les leviers qui pourraient leur permettre d'avancer. L'étude montre clairement que, sans cela, ils accroissent leur risque d'insatisfaction, d'accident de carrière, de retrait et de démotivation. Ainsi, bien que certains préfèrent se concentrer sur le moment présent et le projet scientifique passionnant dans lequel ils sont impliqués, il est possible de stimuler les comportements anticipateurs et les réflexions sur le niveau d'ambition légitime.

Troisième piste : Il s'agit pour l'organisation de valoriser la prise de responsabilité transverse (vs managériale). Et en particulier les compétences de management de projets transverses ainsi que les expertises scientifiques qui doivent s'exercer en "plateformes", en dehors des voies hiérarchiques. Cette question ouvre probablement une réflexion plus large sur l'up-to-date des chercheurs en général et des experts en particulier ; comment décloisonner, dynamiser le versant « compétences scientifiques » des carrières, et crédibiliser une filière d'expertise à la fois performante pour l'organisation et motivante pour les chercheurs.

La quatrième piste s'intéresse à la forme de ces entretiens. Les retours de l'enquête montrent que les participants ont particulièrement apprécié la méthode de questionnement qui leur a permis une prise de conscience, de formaliser leurs différentes dynamiques professionnelles, de comprendre les choix, les mécanismes qu'ils mettent eux-mêmes en œuvre, mais aussi de mieux comprendre le fonctionnement et les leviers des Ressources Humaines. Cela les aide à identifier les moments de transition, les champs des possibles qui s'offrent à eux. Pour les spécialistes ressources humaines, ce sont des éléments et des notions-clé qu'il faudra appréhender.

#### *Des résultats de l'étude à la construction d'un nouveau dispositif de gestion de carrière*

Depuis le début, la Direction des RH cherche à capitaliser sur les enseignements de cette étude et propose de développer, pour les RH de proximité, une méthode d'entretien basée sur celle mise au point par les chercheurs de l'IMRI. Cette démarche doit proposer un accompagnement individuel des collaborateurs sur une réflexion autour de leur carrière. Evidemment, la position des RH au sein de l'entreprise crée des biais importants relatifs à la liberté de parole qui n'est pas la même face à un intervenant extérieur ou face à un interlocuteur RH interne. Malgré ce biais, identifié dès le départ, cette approche incitait les RH à se positionner comme « accompagnants » plutôt que comme « conseillers ». Le but recherché étant aussi de dynamiser les interactions entre chercheurs et ressources humaines.

#### **Le « transforming »**

2009, année du « *Transforming* » (refonte de l'organisation de Sanofi), voit le déploiement d'un nouveau *business model* porté par des nouveaux leaders. Chris Viehbacher, profil financier, remplace Jean-François Dehecq, à l'origine de la création du groupe dans les années 70. C'est un

manager multiculturel ayant exercé sur différents continents, il développe au sein du Groupe un style de management nouveau, plus orienté « business », qui tranche avec le passé.

#### *La vision*

L'ambition affichée démontre une volonté de se diversifier et de produire non plus seulement des médicaments pour des cibles thérapeutiques, mais des « solutions de santé » complètes, répondant mieux aux besoins des patients pour pallier cette « panne de la R&D » évoquée plus haut.

S'ensuit un processus de changement long et lourd (réorganisation complète de la R&D, plan de départs anticipés, réaffectation de salariés, etc.), toujours en cours en 2011, qui entraîne une mutation profonde de la culture d'entreprise. Pour anticiper la baisse prévisible du chiffre d'affaires due à la « chute » des brevets importants dans le domaine public, la stratégie du groupe s'est concentrée autour de nouveaux objectifs : renforcer les domaines en croissance tels que les vaccins, le soin du diabète, les marchés émergents (Asie-Pacifique, etc.), l'offre des médicaments sans ordonnance, la santé animale. Ainsi, le projet « *transforming* » touche la R&D de manière significative en proposant de privilégier les partenariats scientifiques externes, plus ouverts et plus flexibles, pour accroître l'innovation.

#### *Dynamique de changement*

Fin 2009, cette dynamique de changement aboutit à la mise en œuvre de la nouvelle organisation. « *Transforming* » a produit une organisation structurée par unités scientifiques opérationnelles dédiées à des domaines thérapeutiques – ou unités entrepreneuriales qui prennent en charge les produits tout le long de la chaîne de valeur : prospective, recherche, développement, avancement des projets scientifiques, etc. L'orientation est fondamentalement différente, par exemple, dans les *business units* Oncologie ou Diabète, les chercheurs travaillent en collaboration directe avec des industriels et des commerciaux de la filière. En parallèle de ces *business unit*, des expertises internes sont rassemblées en « plateformes » pour soutenir ces unités opérationnelles qui deviennent, *de facto*, leur clients internes. Ce nouveau modèle se veut davantage centré sur la compréhension des besoins des patients (via leurs médecins par exemples), sur l'impact des maladies, leurs évolutions et leurs traitements mais aussi sur les services que les patients attendent en retour non seulement des médicaments mais aussi de l'offre de soin en général.

Dans cette période, les RH qui accompagnent ces réorganisations cherchent à adapter les politiques ressources humaines à ce nouveau *business model*.

#### *La mue de la fonction Ressources Humaines*

La fonction Ressources Humaines renforce son organisation matricielle : une dimension « business » via des *HR Business Partners*, complète la dimension « géographique ». Les leaders de chaque entité ont un interlocuteur spécifique pour traiter avec lui les problématiques RH de son unité (gestion des talents, évaluation de la performance, etc.). Ainsi, d'une part, la mission de conseil des RH tend à s'élargir auprès de leaders scientifiques devenant des entrepreneurs, et d'autre part, la fonction d'accompagnement des managers se renforce, pour leur permettre de mieux développer leurs équipes. Dans ce rôle, plus en retrait, il s'agit moins pour les RH d'apporter des réponses ou des solutions, que de favoriser la prise de conscience et de responsabilité. Dès lors, l'action RH évolue et des compétences nouvelles nécessitent d'être développées pour aider les collaborateurs RH à prendre du recul, changer de posture, faciliter

l'émergence de solutions, avoir un rôle d'accompagnement et de *coaching*. Développer ces habilités permettra à chaque RH de mieux articuler au quotidien les moments de conseil et de recommandation et les moments d'accompagnement individuel.

### **Développer les compétences des RH : Méthodologie du projet**

Le projet visant à adapter la méthodologie émanant de la recherche universitaire a été conduit par une spécialiste de l'équipe « People Development », cosignataire de ce papier, et une équipe de 6 collaborateurs RH de Sanofi R&D, avec l'aide de HRM/RIST, une spin off de IMRI-Dauphine.

L'objectif établi est de mettre au point une méthode d'entretien permettant de faire le point sur l'évolution professionnelle et renforcer la pro-activité et les compétences des collaborateurs dans le pilotage de leur carrière. Pour tenir compte des spécificités culturelles fortes dans ce domaine de gestion des carrières et malgré l'ancrage multiculturel du Groupe, le choix a été fait de bâtir un outil répondant à des situations françaises, l'équipe projet est donc constituée de RH français qui souhaitent que cette méthode s'intègre dans les pratiques et les outils du quotidien, et qu'elle les aide à se positionner différemment. Après la phase d'appropriation et d'adaptation du protocole par chacun des six RH impliqués dans le projet, une phase de test a été programmée, menée par ces RH en binômes avec quelques collaborateurs volontaires. La dernière phase du projet consiste à diffuser et transférer ces compétences aux autres collaborateurs RH de Sanofi R&D France, soit une trentaine de personnes.

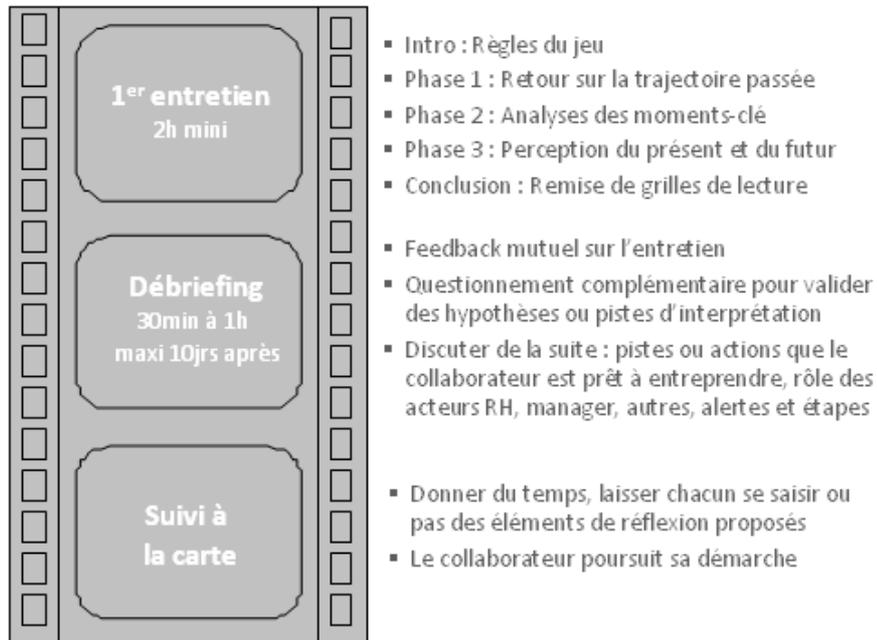
La méthode, telle qu'elle est présentée aux chercheurs qui en bénéficient, a pour objectif d'améliorer le pilotage de leur carrière, d'en comprendre les ressorts et de les aider à se projeter vers l'avenir en améliorant les savoir-faire nécessaires pour cela. A l'issue de l'entretien, la personne doit être en possession d'un plan de pilotage précisant ce qu'elle peut explorer comme options, quels contacts elle peut reprendre, où rechercher des *feedbacks*, etc. L'un des principes de la méthode consiste à aider la personne à projeter son futur en la faisant réfléchir sur sa trajectoire passée. Lors de l'entretien, aucun document n'est nécessaire, pas même un *curriculum vitae* : dans cette démarche, le fait que les individus parlent d'événements avec une perception qui leur est propre a plus d'importance que la linéarité et l'exactitude d'un C.V. Plus encore, la « vérité factuelle » ne nous intéresse pas, au contraire du sens que chacun peut donner au travers de sa propre représentation du passé et du présent, et dans sa manière de se projeter vers l'avenir. Une place importante est ainsi donnée aux émotions et aux ressentis tels qu'exprimés lors du récit. On retrouve en cela, les fondements de la méthode de recherche originelle tels que nous les avons présentés plus haut.

Au cœur de l'entretien, le rôle des RH est de repérer, avec les individus, les périodes où des choix ont été faits (ou sont à faire), décoder ce qui s'est passé lors de ces *moments-clés* afin de leur permettre de mieux se connaître et ainsi les aider à se projeter dans l'avenir. On entend par *moment-clé* une période pendant laquelle plusieurs options sont ouvertes à l'individu.

La seconde notion importante dans cette démarche est celle de *champ des possibles* qui correspond, pour un moment-clé repéré, à l'inventaire des différentes options d'orientation.

Cette méthode, basée sur un entretien de deux ou trois heures, représente un investissement lourd pour l'interlocuteur RH. Aussi ce type d'entretien « exploratoire » n'est-il proposé par les RH qu'aux collaborateurs pour lesquels un besoin particulier a été formellement identifié au travers des processus RH habituels. L'approche se révèle d'autant plus rentable que le questionnement permet à l'interviewé d'analyser ses propres choix et d'être acteur de son cheminement professionnel, ce qui a des répercussions positives sur l'ensemble de son « écosystème » et sur son engagement professionnel en particulier.

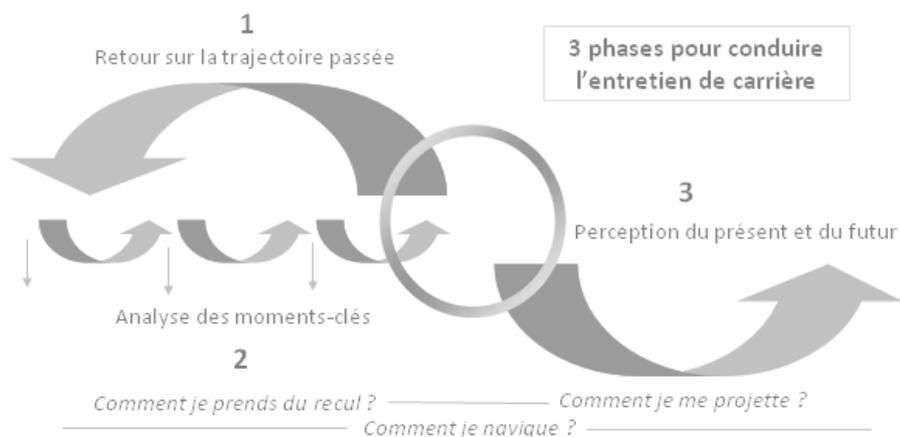
## Le cheminement proposé aux collaborateurs



**Figure 1 - Protocole**

Le premier entretien se déroule selon les phases suivantes :

- Introduction : Enoncé des règles du jeu (10 minutes)
- Phase 1 : Retour sur la trajectoire passée (15 à 30 minutes)
- Phase 2 : Caractérisation et analyse des moments-clés, prise de décision (45 min à 1h)
- Phase 3 : Perception du présent et du futur (30 minutes)
- Conclusion : Remise de « grilles de lecture » (10 minutes)



**Figure 2 - Processus**

Les grilles de lecture remises en fin de premier entretien comportent une trentaine de questions permettant de reprendre et prolonger le premier entretien. Sont ainsi successivement proposées une prise de recul vis-à-vis du récit, une analyse du mode de projection de la personne, sa manière de naviguer dans le contexte de l'entreprise, et enfin sa manière de voir l'avenir.

La relecture des notes prises lors de l'entretien et le travail sur cette grille permettent au collaborateur RH de préparer la partie « *débriefing* » (entre 30 minutes et 1 heure) qui a lieu moins de 10 jours après le premier entretien et se déroule comme suit :

- *Feedback* mutuel sur l'entretien : échange des ressentis, réactions, perceptions autour de la grille de lecture
- Questionnement complémentaire : validation des hypothèses, pistes d'interprétation
- Ouverture : validation des pistes de réflexion ou des actions que le collaborateur est prêt à entreprendre. Clarification de ce que le RH peut apporter. Identification des alertes ou des futures étapes.

Le suivi au-delà de ces 2 étapes se fait « à la carte » : les individus peuvent proposer, ou se voir proposer, un suivi ou un accompagnement spécifique selon les projections établies avec leur interlocuteur.

#### *Formation des équipes RH*

La mise en place de cette méthodologie s'accompagne d'une formation spécifique des RH, qui vise en particulier à l'adoption d'une posture nouvelle de leur part et à l'acquisition de nouvelles compétences. Ce programme d'accompagnement du changement propose :

- Un entretien de carrière pour chaque RH, mené par un membre de HRM/RIST, dont l'objectif est de faire découvrir au RH la méthodologie appliquée à soi-même et afin de clarifier ses propres schémas de fonctionnement et pouvoir s'ouvrir à ceux des autres (décembre 2010 – mars 2011).
- Une journée « séminaire » de présentation de la méthodologie et du protocole, co-animée par la chef de projet Sanofi R&D et HRM/RIST afin que les membres de la communauté RH partagent leurs impressions (juillet 2011).
- Une phase d'apprentissage de 2 mois où chacun, éventuellement en binôme, teste l'approche sur un à trois collaborateurs volontaires, pour s'approprier les concepts et renforcer les savoir-faire (septembre – octobre 2011)
- Deux journées « retour d'expérience » par groupe de huit, facilitées par la chef de projet Sanofi et par HRM/RIST, dont le but est de partager ses réussites et ses interrogations, échanger sur des situations difficiles (anonymement) et poursuivre la construction collective des compétences (à partir de janvier 2012).

## 4. Conclusion – Les partis pris de l’entreprise vis-à-vis des nouveaux paradigmes de la gestion de carrière

Pour conclure, nous chercherons à apprécier dans quelle mesure la stratégie GRH de l’entité Sanofi R&D se rapproche ou s’éloigne des courants dominants actuels, et quelles sont les éventuelles questions qui se posent à ses représentants.

Il nous semble qu’il faut, pour tenter cette appréciation, distinguer trois périodes.

La première correspond aux temps de la recherche IMRI initiale et court jusqu’à l’annonce du « *Transforming* ». Durant cette période, les problématiques de gestion de carrière se posaient en termes de « prise d’initiative entre RH et agents », la prise d’initiative étant souvent évoquée comme levier pour dynamiser sa carrière et accroître à la fois le bien-être au travail et la performance de chacun. Comment faciliter et permettre cette prise d’initiative par « l’agent » ? Comment, s’il le souhaite, peut-il prendre une part plus proactive dans le déroulé de sa trajectoire professionnelle ?

Il n’était alors pas question de pousser vers des « buts », « stratégies individuelles », ou « scénarios ». Un chercheur pouvait se déclarer peu intéressé par une réflexion sur sa carrière ou une projection vers le futur. Il était même important, pour l’équilibre de l’organisation, qu’une part des chercheurs ne souhaite pas s’élever dans la hiérarchie, ou plus généralement développer des carrières finalisées. Un parcours de carrière est presque toujours présenté comme le fruit du hasard, très souvent porté par un produit (une molécule), un projet qui rend plus ou moins « visible ». Par ailleurs, il n’était pas même imaginable qu’une sortie de l’entreprise puisse faire partie des *champs des possibles*, tant les salariés étaient sensibles à l’attraction de leur entreprise, pour laquelle, symétriquement, la stabilité des chercheurs était une composante RH intangible. Enfin, il était reconnu que le salarié évoluait dans une organisation possédant ses champs de contraintes et d’opportunités, même si la représentation qu’en avaient les RH privilégiait le confort de vie et non la frustration, le stress ou le chaos. Il n’y a donc, durant cette période, qu’une correspondance partielle avec les « *main streams* » tels que nous les avons présentés précédemment.

Cette phase correspond à un contexte de R&D « sanctuarisée » (stable et coupée de l’extérieur), à une organisation des carrières soumise aux processus de décision variés des managers, à des temps de cycle très longs, à finalement une représentation des compétences scientifiques comme étant des ASH (Actifs Spécifiques Humains, c’est-à-dire ne s’exprimant que dans un contexte donné). Le déploiement de « *Transforming* » provoque des glissements rapides des représentations et de la sémantique. La rupture majeure ainsi introduite se traduit par une perte de repères pour les agents : la structure organisationnelle est bouleversée, les rôles des chercheurs évoluent, les compétences s’élargissent à la fois par l’intégration d’enjeux de business et par la capacité attendue à développer des relations dynamiques avec les partenaires extérieurs qu’ils soient privés ou publics. Les repères antérieurs, les quelques « scripts »<sup>44</sup>, s’estompent et se voient remplacés par d’autres repères et d’autres scripts, dont la consistance et la durée de vie sont incertains. En particulier, la notion collective de « carrière réussie », et les leviers à privilégier pour favoriser cette réussite sont soudainement rendus obsolètes ; de nouveaux « modèles » sont promus, sans que la réalité de terrain fasse systématiquement écho aux discours volontaristes du management.

---

<sup>44</sup> Gioia et Pool, 1984 ; Dany et al., 2011

Ce contexte nous amène sur une deuxième période. Le cahier des charges de la démarche d'aide à la gestion de carrière s'enrichit. Le risque de laisser des chercheurs sans perspective est évalué comme un risque psychologique élevé à court terme, et l'on insiste sur l'intérêt de favoriser la projection vers le futur, l'analyse dynamique des champs des possibles, la construction de plusieurs scénarios. La situation de chercheurs sans scénarios devient inquiétante aux yeux des RH qui souhaitent activement développer l'habileté des agents au pilotage de leur carrière et leur apprendre à naviguer dans l'ambiguïté. On pousse ainsi plus nettement les chercheurs vers des attitudes « protéiformes », tout en restant dans le périmètre de l'organisation.

Pour la suite, la période actuelle voit se profiler de nouvelles problématiques. En effet, il existe probablement un risque à pousser les agents à se définir une vision de leur avenir, un projet vers lequel ils vont souhaiter tendre - un risque de générer des attentes auxquelles le système n'apporte pas de réponses – ce qui recoupe les préoccupations de Grandrose telles que nous les avons explicitées plus haut. Du point de vue des RH, ce risque semble toutefois jugé moins important que celui de laisser les agents naviguer dans des contextes devenus soudainement très incertains, souvent ambigus et qu'aucune partie prenante ne maîtrise suffisamment pour tenter des prédictions crédibles. Il est par contre possible que ce soient les agents les plus entrepreneuriaux, c'est-à-dire les plus en phase avec les nouvelles attentes de l'organisation, qui pensent pour la première fois à des scénarios tournés vers l'extérieur, ce qui serait un effet pervers renforcé par les démarches d'accompagnement déployées par les RH.

Ceci est d'autant plus vrai que les nouveaux enjeux émergeant de « *Transforming* » amènent de nouveaux besoins en compétences et nécessitent des allocations plus flexibles de ces compétences en lien étroit et direct avec le *business*. Du côté des politiques RH, on voit 2 tendances se développer.

L'une concerne les politiques de « gestions des talents » - qui consistent à identifier les personnes « à potentiel », c'est-à-dire « *agiles, habiles, ambitieuses et engagées* », et à leur proposer des parcours de carrières ou de mobilité en lien avec les besoins du business - au risque de générer des frustrations si les modèles de réussite proposés ne correspondent pas à leurs aspirations ou « ancrés ».

L'autre, présentée ici, n'est pas contradictoire et vise à renforcer les compétences d'« autopilotage » de carrière afin que chacun puisse éclairer ses choix à la lumière des enjeux de l'organisation et des enjeux personnels.

Il revient aux interlocuteurs RH d'articuler (ou « réconcilier » comme disent les RH) ces approches, trouver les points de rencontre entre les enjeux des individus et les enjeux du business. Notre conviction réside dans le fait qu'une meilleure compréhension des ancrés, fonctionnements, motivations permettra aux RH de développer les propositions et les opportunités pour retenir ceux qui feront demain la réussite du business model.

ARTHUR, M. B. and D. M. ROUSSEAU (1996). The boundariless career. New York, Oxford University Press.

ASHFORTH, B. E. and R. H. HUMPHREY (1993). "Emotional labor in service roles: the influence of identity." Academy of Management Review **18**: 88-115.

BAUBION-BROYE, A. and V. HAJJAR (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. Evenements de vie, transitions et construction de la personne. A. BAUBION-BROYE. Toulouse, Eres: 17-44.

BECKER, G. S. (1964). Human Capital. New-York, National Bureau of Economic Research.

BLAU, G. J. (1985). "The measurement and prediction of career commitment." Journal of Vocational Behaviour **32**: 284 - 297.

BLOCH, D. P. (2005). "Complexity, chaos and nonlinear dynamics: a new perspective on career development theory." The career development quarterly **53**: 194 - 207.

BRIDGES, W. (1995). "The end of the job." International Journal of Career Management **7**(2): 29 - 33.

BRIGHT, J. E. H. and R. G. L. PRYOR (2005). "The chaos theory of career: a user's guide." The career development quarterly **53**: 291-305.

BROWN, S. (1993). "Postmodern marketing?" European Journal of Marketing **27**(4): 19-34.

BROWN, S. (1999). Postmodernism: the end of marketing? Rethinking marketing. BROWNLIE D., SAREN M., WENSLEY R. and WHITTINGTON R. Londres, Sage

BROWN, S. (2001). Marketing - the retro revolution. London, Sage Publications.

BROWN, S. (2002). "Vote, vote, vote for Philip Kotler." European Journal of Marketing **36**(3): 313-324.

CARSON, K. D. and P. P. CARSON (1995). "Development and construct validation of a career entrenchment measure." Journal of Occupational and Organizational Psychology **68**.

CHELL, E. (1998). Critical incident technique. Qualitative methods and analysis in organizational research. G. SYMON and C. CASSEL. London, Sage Publications.

COHEN, L. and M. MALLON (2001). "My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research." International Studies of Management and Organization **31**(3): 48-68.

COLLIN, A. (1998). "New challenges in the study of careers." Personnel Review **27**(5): 412 - 425.

COLLIN, A. and A. G. WATTS (1996). "The death and transfiguration of career - and of career guidance." British Journal of Guidance and counselling **24**(3): 385-398.

COURPASSON, D. and F. DANY (1994). "La gestion des carrières des cadres en question - réflexions tirées d'une enquête à EDF - GDF." Annales des Mines - Gérer et Comprendre **36**.

DANY, F., S. LOUVEL, et al. (2011). "Academic careers: the limits of the boundaryless approach and the power of promotion scripts." Human Relations **64**(7): 971-996.

DEFILLIPPI, R. J. and M. B. ARTHUR (1994). "The boundaryless career: a competency-based perspective." Journal of Organizational Behaviour **15**: 307 - 324.

FELDMAN, D. C. (1989). "Careers in organizations: recent trends and future directions." Journal of Management **15**(2): 135-156.

FIRAT, A. F. (1991). "The consumer in postmodernity." Advances in Consumer Research **18**(1): 70-76.

GINGRAS, M., A. SPAIN, et al. (2003). "La carrière, un concept en évolution." Carrièreologie **10**(3-4).

GIOIA, D. and P. POOLE (1984). "Scripts in organizational behaviour." Academy of Management Review **9**(3): 449-459.

GRANDROSE, C. S. and J. D. PORTWOOD (1987). "Matching individual career plans and organizational career management." Academy of Management Journal **30**(4): 699-720.

GUICHARD, J. and M. HUTEAU (2001). Psychologie de l'orientation. Paris, Dunod.

HALL, D. T. and ASSOCIATES (1996). The career is dead – long life the career: a relational approach to careers. San Francisco, Jossey Bass.

HAMEL, G. (2002). Leading the revolution: how to thrive in turbulent innovation, Harvard Business Scholl Press.

HIGGINS, M. (2001). "Changing career: the effects of social context." Journal of Organizational Behaviour **22**: 595-618.

INKSON, K. (1995). "Effects of changing economic conditions on managerial job change and careers." British Journal of Management **6**(3): 183-194.

KIDD, J. M. (2004). "Emotion in career contexts: challenges for theory and research." Journal of Vocational Behaviour **64**: 441-454.

KIDD, J. M. and F. GREEN (2006). "The career of research scientists: predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science." Personnel Review **35**(3): 229-251.

KIRSCHENBAUM, A. B. and A. I. GOLDBERG (1976). "Organizational behaviour, career orientations, and the propensity to move among professionals." Sociology of Work and Occupations **3**: 357 - 372.

KOTLER, P. (1972). "A generic concept of marketing." Journal of Marketing **36**: 46-54.

KRIESHOK, T. S., M. D. BLACK, et al. (2009). "Career decision making: the limits of rationality and the abundance of non-conscious processes." Journal of Vocational Behaviour **75**: 275 - 290.

MARTIN, J., K. KNOPOFF, et al. (1998). "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the Body Shop." Administrative Science Quarterly **43**: 429-469.

MEYER, J. P., N. J. ALLEN, et al. (1993). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization." Journal of Applied Psychology **78**(4): 538 - 551.

MICHEL, N. (2001). "La gestion des hommes clef." Revue de gestion des ressources humaines **39**: 29-41.

MOHRMAN, S., ALBERS, and M. VON GLINOW, ANN, (1990). "High technology organizations: context, organization and people." Journal of Engineering and Technology Management **6**: 261-280.

- MUSSON, G. (1998). Life histories. Qualitative methods and analysis in organizational research. G. SYMON and C. CASSEL. London, Sage Publications.
- NICHOLSON, N. (1990). The transition cycle: causes, outcomes, processes and forms. On the move: the psychological effects of change and transition. S. FISHER and C. L. COOPER. Chichester, Wiley: 83-108.
- PATTON, W. and M. MCMAHON (2006). Career development and systems theory: connecting theory and practice. Rotterdam, Sense.
- PHILLIPS, S. D., E. K. CHRISTOPHER-SISK, et al. (2001). "Making career decisions in a relational context." The Counseling Psychologist **29**(2): 193-213.
- PRAS, B. (1999). "Les paradoxes du marketing." Revue Française de Gestion **Sept-oct**: pp 99-111.
- RIVERIN-SIMARD, D. (1993). Transitions professionnelles: choix et stratégies. Sainte Foy, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- RIVERIN-SIMARD, D. (1996). Travail et personnalité. Sainte-Foy, Québec, Presses Universitaires de Laval.
- RIVERIN-SIMARD, D. (2011). Rôles clef dans la révolution du travail. Sainte-Foy, Québec, Presses Universitaires de Laval.
- SCHEIN, E. H. (1985). Career anchors - discovering your real values (1990 ed.). San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer.
- SCHOLL, R. (1983). "Career Lines and employment stability." Academy of Management Journal **26**(1): 86-103.
- SIVERTMAN, D. (1993). Interpreting qualitative data. London, Sage Publications.
- SKINNER, E. (1999). Action regulation, coping, and development. Action and self development. J. BRANDTSTADTER and R. M. LERNER. Thousand Oaks, CA, Sage.
- WATTS, A. G. (2001). "L'éducation en orientation pour les jeunes: les principes et l'offre au Royaume Uni et dans d'autres pays européens." L'orientation scolaire et professionnelle **30**: 92-104.
- WEICK, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Sage.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). The economics institutions of capitalism. New York, The Free Press.
- YOUNG, R. A. and L. VALACH (2004). "The construction of career through goal-directed action." Journal of Vocational Behaviour **64**: 499-514.