

Le rôle de la subjectivité dans l'émergence des capacités dynamiques – le cas Servier

**GLAISNER Johan
MASCLEF Olivier
GALLON François**

**Ircom
Chaire « Entreprise du Travail vivant »**

Résumé :

Cette recherche s'intéresse à l'émergence des capacités dynamiques dans le cadre d'une stratégie de repositionnement de l'innovation. Elle s'appuie sur une étude de cas faite au sein de la direction de la R&D du groupe pharmaceutique Servier et s'inscrit dans une méthodologie inductive suivant les principes de la théorie enracinée. Notre recherche nous a conduit à voir comment les capacités dynamiques ont pu être concrètement déclenchées dans les pratiques par la direction R&D de Servier. Notre étude nous a aussi permis de déceler la dimension qui anime en sous-basement l'ensemble de cette démarche : la subjectivité des travailleurs. Les capacités dynamiques d'une R&D se déclenchent parce qu'elles sollicitent la subjectivité des chercheurs, permettent son déploiement au travail et déclenchent ainsi une vitalité nécessaire à l'innovation.

Mots clés :

Innovation ; Subjectivité ; Capacités dynamiques ; R&D

1. INTRODUCTION

Créée en 1954, le Groupe Servier, acteur majeur du secteur pharmaceutique (2ème groupe français¹) et leader mondial du cardio-métabolisme et des maladies veineuses, a opéré en 2018 un virage important vers l'oncologie notamment avec le rachat de la branche « oncologie » de Shire. Arrivé à maturité sur le cardio-métabolisme, Servier veut maintenir son leadership dans ce domaine et devenir un acteur reconnu dans le domaine de l'oncologie qui constitue un relais de croissance. Le Groupe y consacre plus de 70% de son budget R&D, avec l'ambition de devenir un acteur reconnu et innovant dans le domaine des cancers rares et ou difficiles à traiter. Ces dernières années, le Groupe a considérablement renforcé sa position en oncologie. Avec 8 médicaments sur le marché et un pipeline de R&D de grande qualité, l'oncologie représente déjà 24% du chiffre d'affaires global du Groupe en 2024.

Pour accompagner ce virage stratégique, Servier a repositionné ses programmes de recherche afin de développer et accélérer son innovation thérapeutique en oncologie. L'entreprise a ainsi initié une transformation de grande ampleur de sa direction de la Recherche et du Développement qui s'est incarnée, entre autres, dans la création d'un nouveau site à Saclay. Inauguré en 2023, ce nouveau bâtiment à l'architecture audacieuse regroupe l'ensemble de son activité de R&D française, environ 1500 collaborateurs, jusqu'alors répartie sur plusieurs sites. Cette nouvelle construction, conçue pour stimuler les synergies internes et les collaborations externes, ne semble être, cependant, que la partie émergée d'une dynamique plus vaste de transformation dont la finalité, clairement affichée, est d'accélérer l'innovation thérapeutique pour répondre à des besoins médicaux non couverts. Mais comment, à l'échelle d'une organisation de cette taille, marquée préalablement par une organisation en silo et une structure hiérarchique lourde, parvient-on à relancer une capacité d'innovation sur de nouvelles aires thérapeutiques, différentes de l'aire historique?

¹ Selon les informations communiquées par l'entreprise elle-même, cf. www.servier.com, consulté le 14 janvier 2025

L'objectif de cet article est d'identifier les leviers qui ont permis à Servier d'apporter des transformations notables et significatives à l'ensemble de sa R&D afin de s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel et à assumer un choix stratégique d'entrer sur une nouvelle aire thérapeutique.

La littérature académique mobilise abondamment le concept de capacités dynamiques – capacités d'une organisation à transformer ses routines organisationnelles grâce à l'apprentissage collectif et sa capitalisation – pour expliquer la faculté d'une entreprise à construire sa performance sur l'innovation (voir entre autres Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). Cependant, cette littérature s'est essentiellement intéressée aux formes possibles de capacité dynamique, à leur fonctionnement, leur articulation les unes par rapport aux autres et leur évolution. Elle n'explique pas leur mise en branle, c'est-à-dire pourquoi ces capacités dynamiques s'animent pour passer des prescriptions à la réalité.

A partir du cas Servier, nous proposons que l'émergence de telles capacités est permise grâce au déploiement de la subjectivité des travailleurs (Gomez, 2013 ; Masclef *et al.* 2025) : c'est parce que les capacités dynamiques offrent aux travailleurs la possibilité de déployer et exprimer leur subjectivité que celles-ci deviennent réalité. Nous tenterons ainsi de répondre à la question suivante : la mise en mouvement des capacités dynamiques n'est-elle pas le résultat d'un déploiement et d'une appropriation subjective de celles-ci par les acteurs concernés ?

Dans une première partie, nous nous intéresserons à la littérature sur les capacités dynamiques et la subjectivité au travail afin de montrer les enjeux liés à leur existence mais également ceux relatifs à leur mise en place. La seconde partie sera l'occasion de présenter la méthodologie utilisée pour collecter et analyser les données. En nous appuyant sur les travaux de Gioia (2013), nous proposerons, dans une troisième partie, une analyse inductive des données terrain. Enfin, la quatrième partie sera consacrée à une discussion autour des notions de resubjectivation du travail.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1. Les capacités dynamiques

Dans un contexte de concurrence exacerbée, l'innovation apparaît pour de nombreuses entreprises comme un moyen stratégique de conserver une position dominante ou, à tout le moins de survivre et se développer. Pour ce faire, les entreprises doivent s'adapter aux évolutions de leur environnement, voire initier des changements afin de conserver une position dominante. Les évolutions technologiques, réglementaires ou les modifications des marchés, contraignent les entreprises à faire évoluer leur base de ressources qui permettent la création de valeur.

Les ressources dont il est ici question sont à considérer au sens large du terme. Il peut s'agir de compétences, d'actifs tangibles ou intangibles, voire de partenariats stratégiques. Cependant, dans le contexte d'un environnement dynamique, la base de ressources dont dispose une entreprise ne peut rester stable et doit évoluer pour répondre aux transformations du marché, aux évolutions technologiques, réglementaires ou aux attentes sociétales. Le concept de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) a été proposé afin de rendre compte de la manière dont une entreprise pouvait faire évoluer sa base de ressources. Dès lors, c'est cette capacité dynamique qui devient un avantage concurrentiel, plus que telle ou telle ressource.

La définition initiale de Teece *et al.* (1997) postule que les capacités dynamiques d'une entreprise sont fondées sur sa « capacité à intégrer, construire et reconfigurer en interne et en externe les compétences afin de faire face rapidement aux changements de l'environnement. »

Pour Zollo et Winter (2002), les capacités dynamiques sont intimement liées à la capacité d'apprentissage organisationnelle. Les auteurs définissent dès lors les capacités dynamiques comme un modèle stable d'activités collectives par lequel l'organisation génère et modifie

systématiquement ses routines organisationnelles dans le but d'améliorer son efficacité. L'accent est ici mis sur la transformation des routines organisationnelles par les effets de l'apprentissage collectif.

Actuellement, la définition des capacités dynamiques la plus mobilisée est celle de Helfat et al. (2007) : « Une capacité dynamique est la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier, de manière délibérée, sa base de ressources ».

Cette définition insiste sur deux éléments. D'abord, le contenu de cette « base de ressources » peut être très varié : il s'agit aussi bien des « ressources tangibles ou intangibles, des ressources humaines ou des actifs que des capacités que l'organisation possède, contrôle ou auxquelles elle accède par différents moyens » (Helfat *et al.*, 2007, p. 4). Ensuite, la notion de « capacité dynamique » renvoie bien à une « dynamique », c'est-à-dire à une évolution constante et voulue et pas une décision circonscrite dans le temps. Il ne s'agit donc pas d'un changement ponctuel mais d'une capacité à faire durer un mouvement, à le reproduire, à l'entretenir. Ces auteurs insistent également sur la dimension intentionnelle des capacités dynamiques.

En croisant la notion de capacité dynamique avec les approches évolutionnistes, Teece (2014) a mis en évidence 3 temps dans la mise en œuvre des capacités dynamiques : la perception des changements (*sensing*), l'assimilation ou l'appropriation (*seizing*) et la transformation des routines existantes (*transforming*).

La littérature reconnaît que les capacités dynamiques sont spécifiques à chaque entreprise, elles ont un caractère idiosyncratique. Néanmoins, Leemann et Kanbach (2022) ont tenté de catégoriser les capacités dynamiques des entreprises. En s'appuyant sur un large échantillon d'articles publiés entre 2007 et 2018, les auteurs ont mis en évidence 19 catégories de capacités dynamiques. Cette étude systématique de la littérature sur les capacités dynamiques permet d'une part de mettre en évidence ce que sont les capacités dynamiques dans la réalité des entreprises et donc de rendre plus opérationnelles les recherches dans ce domaine ; elle permet,

d'autre part, de spécifier les trois catégories proposées par Teece (2007, 2014) : perception, appropriation et transformation.

En termes de perception, Leeman et Kanbach (2022) mettent en avant la capacité à analyser l'environnement et à évaluer les opportunités et les risques, la capacité à identifier des ressources valorisables, à créer des réseaux et des échanges avec les parties prenantes, à générer ainsi des idées nouvelles et à expérimenter.

Concernant l'appropriation, l'enjeu est de faire évoluer le business model en l'adaptant aux nouveaux enjeux. Cela passe potentiellement par la définition d'une nouvelle stratégie ou d'une nouvelle tactique pour sa mise en œuvre. Cela implique également de revoir les circuits de décision pour les accélérer et d'envisager de nouvelles collaborations avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Enfin, cela peut passer des actions de lobbying auprès de différentes institutions afin de faciliter l'implantation de nouvelles activités ou pour la création de nouvelles normes.

En ce qui concerne la transformation, l'enjeu réside principalement dans la diffusion des nouveaux savoirs et compétences développés mais aussi dans l'abandon de ressources anciennes qui deviennent obsolètes. Pour y parvenir, l'implication de la direction de l'entreprise est indispensable tout comme l'adaptation des process et des fonctions support. On constate alors souvent, selon les auteurs, une transformation de la culture organisationnelle.

Si ces travaux mettent en avant les résultats obtenus par l'existence de capacités dynamiques, il est également nécessaire de s'interroger sur les éléments mobilisateurs qui vont leur permettre de devenir réalité. A ce titre, Salvato et Vassolo (2018) rappellent que les capacités dynamiques sont fréquemment vues comme des démarches collectives sans préciser comment celles-ci émergent et opèrent au sein des organisations. Et lorsqu'elles s'intéressent aux acteurs, les recherches se contentent généralement d'observer les modes de fonctionnement et les actions de quelques dirigeants. Ce qui apparaît insuffisant pour expliquer des phénomènes impliquant

l'ensemble des acteurs d'une organisation. Pour dépasser ces limites, Salvato et Vassolo (2018) présentent les capacités dynamiques comme le résultat d'interactions sociales favorisant le dialogue productif. Cependant, il nous semble important d'aller encore plus loin et de s'interroger sur le moteur interne de chaque collaborateur qui décide (consciemment ou non) d'initier ce dialogue productif. Pour y parvenir, l'approche par la subjectivité du travail (Gomez, 2013 ; Masclef *et al.* 2025) nous semble particulièrement prometteuse pour expliquer l'émergence de cette dynamique globale.

2.2. Le rôle de la subjectivité

Selon nous, la mise en mouvement des capacités dynamiques ne peut se faire que parce que celles-ci permettent et favorisent l'expression des subjectivités sans lesquelles elles ne seraient que des prescriptions dans des plans. C'est parce que les capacités dynamiques visent à libérer et à nourrir l'intelligence et la créativité en vue de l'innovation que la subjectivité a, selon nous, une place déterminante qui doit être explorée.

Karl Marx, dans *Les Manuscrits de 1844* et *Le Capital*, est le premier à avoir théorisé l'importance de la subjectivité dans le travail. Pour Marx, le travail est vivant et évolutif parce qu'il est le lieu du déploiement de la subjectivité humaine c'est-à-dire des potentialités, capacités et appétences du travailleur concerné. Pour cet auteur, c'est quand le travail tombe dans la division manufacturière qu'il n'est plus vivant : le travailleur est alors pris dans la répétition figée et standardisée d'une – ou quelques – tâche(s), il est privé de penser son travail car ce dernier est pensé par un autre et ainsi ne peut plus ni solliciter et ni déployer sa subjectivité.

Pour expliquer le rôle de la subjectivité, Marx compare l'architecte et l'abeille : « L'abeille confond par la structure de ces cellules de cire l'habileté de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit

la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche. Le résultat auquel le travail abouti préexiste idéalement dans l'imagination du travailleur. Ce n'est pas qu'il opère seulement un changement de forme dans les matières naturelles ; il y réalise du même coup son propre but dont il a conscience, qui détermine comme loi son mode d'action, et auquel il doit subordonner sa volonté. » (Capital, I, Section 3, Chap. 7).

On l'aura compris. Chez Marx, pour tout travail, et a fortiori pour un travail complexe, le travailleur doit être en capacité de déployer sa subjectivité c'est-à-dire son intelligence, sa créativité, son expérience, ses talents et ses potentialités, ses appétences... Et c'est parce que ce travailleur a la capacité de s'appropriier son travail, de l'envahir, qu'il peut exprimer cette subjectivité.

Dépassant Marx, Michel Henry ne se contente pas de définir la subjectivité par une liste de caractéristiques personnelles. Henry définit la subjectivité comme « ce qui se sent et s'éprouve soi-même » (Henry, 1977, 1989). Pour cet auteur, la subjectivité est donc ce qui a la faculté de « se ressentir soi-même » en ressentant les événements qui surviennent dans le temps et dans un contexte (par ex. le travail) et en agissant (par ex. en travaillant). « Tout ce qui nous affecte dans le monde et nous touche, tout ce qui vient à nous ne peut le faire que pour autant que cette venue est d'abord la venue de la vie en soi-même, son expérience sans limite dans le sentiment » (*idem*). D'une certaine manière, c'est le fait de sentir et d'éprouver qui constitue la subjectivité. Au cœur de la pensée d'Henry se trouve la confrontation (Henry, 1965) : confrontation au travail, aux difficultés, aux problèmes à résoudre, mais aussi confrontation aux autres, à d'autres façons de faire, d'autres idées...

Prolongeant la théorie de Marx, l'approche de Henry loin de s'y opposer la complète : c'est parce que le travailleur ressent et éprouve son travail en s'y confrontant qu'il est en capacité de déployer son intelligence et ses potentialités.

Ces réflexions ont, selon nous, une portée déterminante sur notre sujet. Les capacités dynamiques n'émergeraient que parce qu'elles permettraient de multiplier les occasions de sentir et ressentir les choses au travail, de pouvoir exprimer des idées, éprouver des projets, des méthodes, etc. de pouvoir se confronter à des choses nouvelles et à d'autres. Dit autrement les capacités dynamiques seraient une démarche visant à permettre aux travailleurs de solliciter et de déployer leur subjectivité à plein, c'est-à-dire les affects et les potentialités qui les animent. (Gomez, 2013, Masclef *et al.*, 2025).

Il ne s'agit plus seulement de prescrire des objectifs mais de laisser les travailleurs exprimer pleinement leur manière de vivre cette intelligence qu'ils ont des tâches à réaliser, fussent-elles celles d'un service de R&D. Le cas de l'entreprise Servier nous semble particulièrement éclairant sur ce point. Cette entreprise, pour accompagner un repositionnement stratégique massif et rapide a su dynamiser un ensemble de processus, particulièrement dans son service R&D, en mettant en place des capacités dynamiques. L'enquête de terrain nous invite à considérer cette transformation en lien avec le déploiement de la subjectivité des salariés de la R&D.

3. METHODOLOGIE

3.1. PRESENTATION DU CAS SERVIER

Fondé en 1954 par le docteur Jacques Servier, le Groupe Servier est une entreprise indépendante, entièrement gouvernée par une fondation : la Fondation Internationale de Recherche Servier. Ce modèle de gouvernance permet à l'entreprise de réinvestir la majorité de ses bénéfices dans son développement (en effet Servier investit en moyenne 20% de son chiffre d'affaires princeps annuel dans sa R&D) et de poursuivre sa vocation à long terme : « Être engagés pour le progrès thérapeutique au bénéfice des patients [...] »².

² Rapport Annuel Intégré 2022-2023 p.03

En 2023, le groupe distribue ses médicaments dans près de 140 pays et emploie un peu plus de 22 000 collaborateurs, dont environ 3 000 consacrés à la recherche et au développement (R&D). Plus de 20% des collaborateurs sont basés en France et l'entreprise est presque à l'équilibre dans la répartition femmes/hommes, y compris pour les postes de management³.

Au niveau mondial, le secteur pharmaceutique est complexe. D'abord, la concurrence mondiale dans l'innovation est intense, alors même que la durée des recherches et des développements est contrainte par la durée de vie des brevets qui, eux, sont limités dans le temps. La concurrence vient aussi de nouveaux acteurs venant du domaine des nouvelles technologies qui se positionnent dans le domaine de la santé avec des approches disruptives. Ensuite, les réglementations sont strictes et variables en fonction des pays et la pression des gouvernements, des ONG et des patients est forte pour réduire les prix des médicaments alors même que les coûts des investissements en R&D sont de plus en plus lourds.

Pour relever ces défis le Groupe a décidé d'adapter sa stratégie de R&D en développant une R&D ciblée pour maximiser son impact thérapeutique en faveur des patients. Cela se traduit par deux décisions clés :

1. Se concentrer sur des aires thérapeutiques constituant des champs d'excellence pour le Groupe : l'oncologie, la neurologie et le cardio-métabolisme et les maladies veineuses. Cette focalisation permet d'allouer plus efficacement les ressources et les expertises en R&D. Elle optimise les chances de proposer plus rapidement aux patients de nouvelles solutions thérapeutiques.
2. En oncologie, le Groupe cible des cancers rares ou présentant des mutations spécifiques. Cette approche propose des solutions où peu d'acteurs s'investissent. Dans le cardio-métabolisme et les maladies veineuses, le Groupe souhaite apporter des thérapies qui

³ Rapport Annuel Intégré 2022-2023 p.30 : 57% de femmes et 48% de femmes managers

visent à changer la vie des patients en améliorant le quotidien de ceux qui sont atteints de maladies chroniques grâce aux *Single Pill Combinations*⁴ (adhésion thérapeutique).

En effet, après avoir longtemps œuvré dans un secteur offrant de moins en moins de perspectives de développement, le laboratoire pharmaceutique français fut obligé d'évoluer massivement vers l'oncologie et d'adapter toute l'activité de R&D à ce nouveau secteur innovant (son organisation, son management, sa localisation, son ouverture à l'extérieur, etc.) Le Groupe mène une transformation profonde avec de premiers résultats visibles et poursuit sa trajectoire pour atteindre son ambition à 2030.

Ainsi la stratégie d'innovation produit est désormais guidée par 3 priorités thérapeutiques :

- Les maladies cardiovasculaires à travers l'innovation incrémentale ;
- L'oncologie, avec plus de 70 % des investissements en R&D pour favoriser l'innovation de rupture ;
- La neurologie, futur relais de croissance pour le Groupe à horizon 2040.

La stratégie d'innovation thérapeutique si elle repose, dès la fondation de l'entreprise, sur la création de centres de recherche donnant aux équipes les moyens d'une recherche fondamentale et appliquée⁵, a pris un nouvel élan avec l'ouverture en 2023 de l'Institut de Recherche Servier à Saclay qui rassemble tous les acteurs de la R&D en un seul lieu au cœur du pôle d'innovation interdisciplinaire de Paris-Saclay⁶. Ce campus high-tech facilite, par son architecture et son mode d'organisation, l'interaction entre les chercheurs, les services support et favorise également les échanges avec les partenaires extérieurs tant académiques qu'industriels. Ce dernier point est particulièrement évident avec la création d'un incubateur de startup⁷ dans le domaine de la santé et des sciences de la vie.

⁴ Single Pill Combination (SPC) : médicament combinant plusieurs principes actifs dans une seule pilule. Ces innovations permettent de faciliter l'adhésion des patients à leur traitement en facilitant la prise.

⁵ Ouvertures de centre de recherche à Suresnes en 1956 et à Croissy-sur-Seine 1995

⁶ Ce pôle scientifique d'excellence regroupera dans quelques années près de 25 % de la recherche scientifique française

⁷ L'incubateur « Spartners by Servier & Biolabs » permet d'accueillir une quinzaine de startup pour favoriser les synergies entre de jeunes sociétés porteuses d'avenir et le savoir-faire pharmaceutique de Servier.

Cette transformation organisationnelle est complétée, au niveau des équipes de R&D, par la mise en œuvre de méthode de travail visant à professionnaliser la culture projet au sein des équipes. Tous les acteurs impliqués dans la R&D ont reçu une formation tant sur les compétences techniques de gestion de projet que sur les compétences comportementales qui y sont liées.

De fait, les transformations stratégiques du groupe, ainsi que les objectifs d'innovations, ont placé les acteurs de la R&D au centre de l'attention du Groupe. Ils sont à la fois pilote, via la direction de projet, et en interaction fortes avec les autres services opérationnels comme le commercial, la logistique, les achats... et les services supports, comme le légal, la RH...

La création d'équipes de recherche pluridisciplinaire, le pouvoir attribué aux directeurs de projets, le regroupement de la quasi-totalité des acteurs de la R&D dans un seul lieu, tous ces éléments ont été des facteurs clefs qui ont visiblement contribué à la transformation des relations entre les personnes et a permis un nouvel élan dans l'innovation qui permet à l'entreprise d'annoncer, en 2023, avoir dans son pipeline 25 projets de recherche et 36 projets en développement.

3.2. DESIGN DE LA RECHERCHE

Nous avons réalisé 13 entretiens et un temps d'observation sur le site de Saclay. Ces entretiens et observations ont été menés auprès de différents salariés sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques de la R&D de Servier (des dirigeants aux responsables d'équipe/projet) de façon à couvrir l'ensemble des réalités de la division et, surtout, différents points de vue allant de la GRH à l'opérationnel : responsable RH, managers et chefs d'équipe et de projets, etc. (cf. Tableau 1). Par souci de triangulation, nous avons interviewé le directeur des activités génériques afin d'avoir un point de vue complémentaire sur l'évolution de la R&D de Servier.

Notre démarche repose sur une triangulation des données entre les entretiens semi-directifs, les séquences d'observation non-participantes, la documentation fournie par l'entreprise et les entretiens pendant l'activité sur le lieu de travail. Cette technique de recueil de données permet de dépasser les discours souvent formatés sur l'activité pour faire ressortir des témoignages personnels. L'objectif était de comprendre comment les salariés de la R&D de Servier interprétaient leur rapport au travail et à l'organisation. Les entretiens portaient sur le travail réel de R&D, les relations au travail et la perception et le vécu concernant les grands changements qui impactaient l'organisation de la R&D et la stratégie d'innovation de Servier. Le tableau ci-dessous indique les noms et fonctions des personnes interviewées.

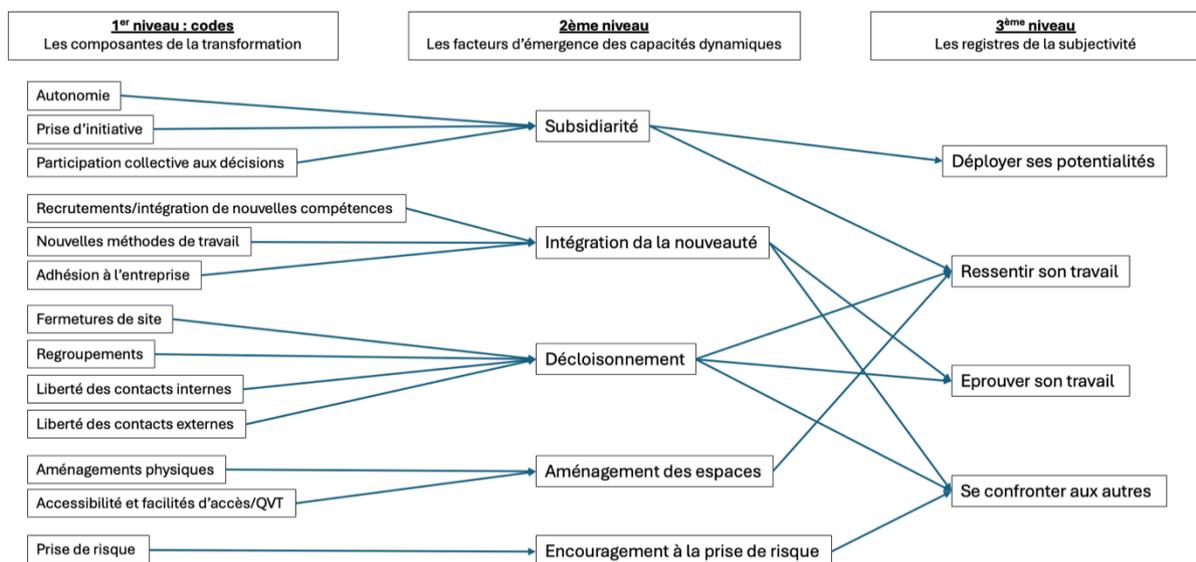
Tableau 1 - Fonctions des personnes interviewées et codes

Fonctions	Codes
Executive Vice-President – R&D	EVPRD
Executive Vice-President – Generics Activities	EVPGA
Executive Vice-President – Human Resources	EVPHR
Executive Vice-President – World Operations	EVPWO
Senior Director – Head of R&D Therapeutic Project Management	SDRDT
Senior Director – Global Head of Clinical Pharmacology	SDHCP
Senior Director – Head of Medical & Non-Clinical expert	SDMNC
Director – Head of Antisense Oligonucleotide Therapeutics Program	DAOTP
Associate Director – R&D Transformation Office	ADRDT
Saclay HR Director	SHRD
Senior R&D Campus Project Manager	SRDCM
Head of Asset Leaders	HAL
Asset leader	AL

Sur le plan méthodologique, notre recherche part des principes de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) et s'appuie sur la méthode d'analyse des données proposées par Gioia & alii. (2013). Nous souhaitons faire émerger un construit théorique à partir des observations du terrain plutôt que valider un construit bâti a priori. La mobilisation d'une littérature articulant revitalisation et capacités dynamiques nous a permis d'identifier des points d'attention mais sans constituer un modèle d'hypothèses à vérifier.

L'analyse des données s'est faite en trois temps (Gioia *et al.*, 2013). D'abord, nous avons formalisé des codes pour repérer les composantes de la transformation de la R&D au sein de Servier et nous avons codé l'ensemble des entretiens. Ensuite, nous avons regroupé les verbatims codés en concepts permettant de structurer notre analyse et la présentation de nos résultats. Enfin, dans un troisième temps, partant de ces regroupements, nous avons tenté de faire apparaître une réalité non-identifiée par la littérature sur les capacités dynamiques : la subjectivité.

Figure 1 - Structure des données (d'après Gioia et al., 2013)



4. RESULTATS

4.1. UN RENFORCEMENT DE LA SUBSIDIARITE

4.1.1. Le développement de l'autonomie

La mise en place des capacités dynamiques a été permise par un plus grand degré d'autonomie, un encouragement dans la prise d'initiative et une plus grande participation de tous aux décisions à tous les niveaux de l'organisation. Cela a été possible grâce à une plus grande

transparence dans la circulation de l'information. Comme le notait l'un des vice-présidents du groupe :

« Ils ont tous accès à toute l'information des forums. C'est-à-dire qu'il n'y a pas d'informations cachée, dissimulée : il y a une transparence absolue » (EVPRD).

Les managers se mettent volontairement en retrait :

« Donc aujourd'hui effectivement, je me mets en retrait, je laisse toutes mes équipes développer, faire des choses, tester, s'expérimenter, grandir et s'amuser et les exposer pour leur laisser, effectivement, le fruit à la fois de ce qu'elles construisent, et puis en même temps l'exposition, d'aller défendre le sujet, etc. » (EVPHR).

Par ailleurs, les collaborateurs ont la possibilité d'exprimer pleinement leur responsabilité dans un cadre défini :

« Alors oui, on essaie de les rendre très responsables de leur projet. Et, jusqu'à un certain niveau, c'est l'équipe projet qui porte les recommandations sur le projet. Bien sûr que tout ne se fait pas juste avec l'équipe projet : il y a parfois des décisions stratégiques » (SDHCP).

L'existence de différents niveaux de décisions est cohérente avec l'idée de subsidiarité. Il ne s'agit pas d'une autonomie absolue mais d'une autonomie qui s'exprime dans un cadre défini.

La subsidiarité est un équilibre entre de l'autonomie et des règles qui rappellent le sens des actions et projets menés. C'est pourquoi on nous rappelle que :

« Chaque *core team member* est expert de son domaine. C'est très compliqué pour eux, parfois de se dire : "Non, mais c'est moi l'expert ! Ça, c'est ce qu'il y a de mieux pour mon expertise", et qu'on lui dise : "C'est peut-être ce qu'il y a de mieux pour ton expertise, mais pour le projet ce n'est pas le plus bénéfice", parfois, c'est compliqué à comprendre pour eux. » (HAL)

4.1.2. Prise d'initiative

Il y a, au sein de l'entreprise, une vraie capacité d'initiative.

« Je trouve que chez Servier, on nous laisse faire plein de trucs. Si vous avez une idée, si vous avez envie de la développer, si vous avez envie de faire quelque chose [c'est possible]. [...] un jour j'ai dit : "Oui, j'aimerais bien travailler sur la transformation de la CMC (Chemistry Manufacturing & Control), qui est une de nos directions." - Vas-y ! m'a-t-on répondu. Et pourtant, je ne connaissais rien à la CMC mais j'ai pu vraiment y aller... » (SHRD)

Et c'est bien la volonté du top management :

« Et ensuite, sur le comment, la vitesse et avec qui, c'est là où je veux laisser les marges de manœuvre, c'est-à-dire que je sais vers quoi on veut aller, maintenant faites-moi des propositions, amusez-vous, construisez la façon d'y aller [...] » (EVPHR).

La culture de l'expression, la capacité à s'affirmer face à la hiérarchie n'est pas encore une évidence :

« Ce libre-échange [dans le forum manager], on n'a pas réussi à le mettre en place : je ne sais pas à quoi c'est dû, franchement... Je pense qu'il y a aussi des gens qui ont peur de se livrer ! Chez Servier, il y a quand même une grosse culture de : "on ne dit rien en face". Moi je suis quand même connue comme quelqu'un qui s'exprime beaucoup, [...]. C'est vrai qu'on entend toujours les deux ou trois mêmes. Et du coup, ça, ça n'a pas pris et c'est hyper dommage ! » (HAL).

Participer et s'exprimer est donc encore difficile bien que ce soit une volonté partagée.

Pourtant, les choses bougent. Et cela passe par un soutien réel du management :

« Oui, parce que je pense que j'ai vraiment leur soutien, dont je n'abuse pas non plus. Lorsque je dis qu'il faut vraiment essayer un peu plus d'implémenter, avoir un peu plus

de ressources pour implémenter ça, ça ou ça. J'en parle à mon chef. Et, effectivement, j'ai son soutien pour qu'il le défende aussi auprès des autres structures » (DAOTP).

4.1.3. La participation des groupes aux décisions

Il y a un effort qui est fait dans la participation collective à la décision :

« [Pour prendre une décision] on fait ça avec la *core team*. On essaie d'avoir le plus de données possibles. On va éventuellement voir des experts à l'extérieur. On en discute en interne. » (HAL).

Mais cette participation collective à la décision se fait en s'appuyant sur un certain nombre de critères fondés sur des expertises :

« Dans une équipe projet, il y a tous les métiers scientifiques qui sont représentés. » (SDHCP).

Malgré tout, la participation collective à la décision reste encore un défi car certains jeux politiques peuvent encore interférer :

« Le process de prise de décision collectif reste très contraint par un nombre important d'instances de validation et de décision dans lesquels des jeux politiques entre experts peuvent venir perturber le process de décision. C'est pourquoi, il convient parfois d'organiser des petits-déjeuners à Suresnes (au siège) pour faire bouger les lignes ! » (ADRDT)

Finalement, le manager conserve un rôle dans la décision et est parfois appelé à trancher :

« Il faut trancher, je pense que, moi, je suis là pour ça : un *project leader*, au bout d'un moment, il est là pour dire : « Je sens qu'on n'arrive pas à un consensus, donc on prend une décision. Oui, mais au moins que les gens ressentent que leur expertise a été comprise, été entendue, comprise. Et il a compris pourquoi on ne l'avait pas suivi. Mais on avance, on prend des décisions. » (AL)

Favoriser la prise de parole et diminuer le temps des prises de décision pour accompagner un changement stratégique d'ampleur est un enjeu important de la phase d'appropriation (*seizing*) de la mise en œuvre de capacités dynamiques telle que proposée par Teece (2014) et Leeman et Kanbach (2022). La R&D de Servier progresse réellement dans ce sens.

4.2. CAPACITE A INTEGRER LA NOUVEAUTE

4.2.1. Recrutements et intégration de nouvelles compétences...

En termes de R&D, Servier a consenti un changement important. Cela a été rendu nécessaire par le développement de l'oncologie et, plus largement, par la nécessité de relancer une nouvelle façon de faire de l'innovation. Cette nouvelle orientation a obligé l'entreprise à s'ouvrir largement non seulement à de nouvelles compétences mais également à de nouvelles méthodes de travail pour rattraper le retard dans un domaine que certains concurrents avaient investi depuis de nombreuses années. Cela s'est fait en actionnant différents leviers : la transformation de l'organisation, le recrutement de nouveaux collaborateurs, particulièrement d'une nouvelle génération et, donc, ce qui a provoqué le retrait ou le départ de collaborateurs plus anciens. Autant d'éléments essentiels identifiés par Leemann et Karbach (2022) lorsque les auteurs spécifient la phase de transformation (*transforming*) des capacités dynamiques.

L'enjeu est alors de conserver l'esprit de l'entreprise dans cette démarche. La faculté d'innovation ne doit pas se faire au détriment de ce qui a fait la force du groupe depuis des décennies. Dans ces phases de transformation, l'adhésion aux valeurs du groupe est fondamentale pour assurer son efficacité (Caverot *et al.*, 2014).

Cette transformation est passée par des recrutements externes d'importances pour l'organisation à tous les niveaux. D'abord la direction de la R&D. L'actuel directeur de la R&D Monde est arrivé récemment après une carrière dans d'autres entreprises de l'industrie pharmaceutique, apportant ainsi une vision renouvelée sur cette activité. Ce fut également le cas du recrutement

du nouveau DRH du groupe issu d'un autre secteur d'activité porteur d'une expérience dans la transformation des organisations :

« Moi je vois plutôt tout un halo positif autour de mon arrivée en se disant : "Tiens, quelles sont toutes les choses qu'on va pouvoir faire avec lui, qu'il va pouvoir nous apporter ?" [...] Donc ça faisait totalement caisse de résonance ; le fait qu'il y avait beaucoup de choses à mettre en œuvre, ça fait 15 ans, toute ma carrière, que j'ai fait de la transfo : donc, faire de la transfo, c'est aussi un de mes drivers. Manifestement, il y a des attentes ici ; et la dimension internationale que j'ai toujours voulu garder sous une forme ou sous une autre » (EVPHR).

Le recrutement a aussi été orienté vers l'intégration de nouvelles compétences à la fois métier et business pour renforcer la présence sur des marchés internationaux, en particulier aux Etats-Unis. Cette intégration a été l'occasion de permettre à l'entreprise d'investiguer de nouveaux champs d'expertise :

« [Il y avait] un poste de libre [chez Servier], absolument pas dans mon domaine d'expertise (les ARN et les antisens), mais Servier voulait engager quelqu'un qui était très protéines, petites molécules. Et finalement, moi, je leur ai dit dès le départ, que je ne savais pas faire la petite molécule, je n'avais pas envie de faire la petite molécule, mais que, par contre, le futur était sur les antisens, les ARN [...]. Et je ne sais pas, ils étaient peut-être fous, ils ont cru en mon discours, donc ils m'ont engagé et ils m'ont donné l'opportunité de lancer un projet » (DAOTP).

Il y avait aussi un enjeu de s'ouvrir au marché américain à la fois pour y vendre davantage de produits mais aussi pour capter des compétences :

« On n'était pas sur le marché américain. [...]. Donc, ils ont ouvert une filiale parce que, clairement, ils ont voulu recruter des expertises, parce que je pense que, quand même, les

Américains connaissent mieux le marché, ils n'ont pas pu envoyer que des [expatriés] »
(AL).

L'intégration d'une plus jeune génération est aussi l'occasion de se laisser bousculer et de remettre en question les pratiques de management existantes :

« On intègre aussi des jeunes. Et ce qu'on se rend compte, c'est qu'on a ces jeunes : au bout de 3, 4, 5 ans, ils peuvent potentiellement être amenés à quitter l'entreprise. Mais quand on les écoute [...], ils ont des aspirations et challenge notre style de management ou la culture [...], c'est-à-dire qu'on puisse oser se parler de tout, de façon très ouverte, de façon plus informelle, de façon très authentique, moins politique, moins top down, etc. » (EVPHR).

4.2.2. ...et de nouvelles méthodes de travail...

Servier initie de nouvelles méthodes de travail qui sont apparues sous deux formes : un assouplissement du mode de décision et des méthodes de travail plus agiles.

L'assouplissement du mode de décision s'est traduit notamment par une réduction du nombre d'échelons :

« C'est d'abord une diminution du nombre de couches pour arriver à la décision, si possible, éviter que tout remonte au niveau du comité exécutif, d'où la présence d'un certain nombre de personnes clés du comité exécutif dans ce comité de décision stratégique. Comme ça, ça ne remonte en comité exécutif que si les deux ou trois décideurs n'arrivent pas à se mettre d'accord » (EVPRD).

Il y a eu une injonction en parallèle de transformation des modes de travail dans les groupes projet :

« C'était vraiment une expérience de *project leader* où c'était à la fois gérer les projets, mais aussi réfléchir à une organisation et mettre en place une organisation en même temps,

un peu en mode startup, en mode... “Trouvez un fonctionnement différent, remettez en cause le fonctionnement.” On avait un peu carte blanche pour faire des propositions » (AL).

L’un des objectifs de ces nouvelles méthodes de travail était l’accélération des process de R&D.

« Oui, oui. Globalement, de toute façon, tout s’est accéléré, tout le monde a accéléré, optimisé les temps de développement. C’est-à-dire que nous, on est beaucoup en oncologie aussi. Donc c’est vrai qu’en oncologie, on optimise les développements pour permettre aux patients d’être traités le plus vite possible. C’est-à-dire qu’un processus qui était très réglementé, très long pour toutes les molécules classiques au départ, finalement, en oncologie, on arrive à aller plus vite : il y a un certain nombre d’études qu’on fait sur moins de patients. Et on a plus le droit de passer à l’étape suivante si on arrive à montrer qu’il est efficace, qu’il n’y a pas de danger » (ADRDT).

Toutes ces transformations et cette accélération ont été favorisées également par une plus forte digitalisation des méthodes de travail et par l’intégration de l’IA dans les process de R&D.

4.2.3 ...en conservant l’esprit Servier !

L’ensemble de ces changements s’est néanmoins réalisé en grande cohérence avec les valeurs fondamentales de Servier. Il n’y a pas eu de remise en question de la culture collective très affirmée ou du souci de travail de qualité au service des patients. Au contraire, c’est même parce qu’il y a un attrait pour cette culture spécifique que l’adhésion aux transformations a pu se faire.

Les anciens restent fortement attachés à l’entreprise qu’ils connaissent :

« Une première chose qui m’a frappé c’est la loyauté et la fidélité de ce corps social : on sent des gens extrêmement engagés, passionnés, très attachés à l’entreprise » (EVPHR).

4.3. DECLOISONNEMENT

4.3.1 Fermeture des sites et regroupement des équipes

La possibilité de créer des capacités dynamiques au sein de la R&D de Servier passe par la création du nouveau site de R&D à Saclay. Pour cela, plusieurs étapes ont été nécessaires qui ont profondément renouvelé les collaborations au sein de ce service de l'entreprise. Regrouper l'ensemble des activités à Saclay nécessite de fermer des sites anciens et donc de renouveler l'organisation spatiale des équipes. Ce site étant conçu de manière très ouverte et transparente, il doit favoriser les contacts internes formels et informels. Enfin, sa position du centre de R&D sur le plateau de Saclay représente aussi une opportunité de collaborer avec des acteurs externes à l'organisation.

Lors d'un déménagement, tout le monde ne souhaite pas suivre.

En effet, « ça veut dire qu'il y a des sites qui ont fermé et tout le monde n'a pas suivi. Donc il y a des gens qui sont partis. [...] Moi, j'ai eu une mission de management par intérim d'une équipe qui était à Orléans parce que la personne qui était en charge est partie. [Sur] 60 personnes d'un site d'Orléans qu'on allait fermer, je savais qu'on allait en amener, peut-être 15 sur les 60. Et puis les autres...c'était dur... Ils n'étaient pas d'accord avec ce qui était en train de se passer. Donc voilà, il y a eu des passages difficiles » (SDHCP).

Même si cela peut se faire avec la manière :

« Ma préoccupation, ça a été aussi d'accompagner ceux qui allaient sortir de l'entreprise d'une manière ou d'une autre : les aider à trouver des solutions » (SDHCP). Dans un tel mouvement, il est certain que ceux qui partent sont parfois très compétents : « Suite à notre plan social de migration à Saclay : on a perdu beaucoup, beaucoup de gens qui étaient très bons et qui étaient des *doueurs* » (SDHCP).

Mais la volonté de s'inscrire dans un esprit de nouveauté est considéré comme le plus important.

Mettre tout le monde dans un même bâtiment permet de créer des synergies auparavant plus complexes à réaliser :

« C'est-à-dire [que pour créer de nouveaux médicaments], il y a un protocole clinique : ce n'est pas juste le clinicien qui fait son protocole clinique, mais il a besoin de tous les membres de l'équipe, finalement. Il a besoin du réglementaire, il a besoin de l'équipier clinico-pharmacologie, du biomarqueur... Il a besoin de tout le monde, et donc ça, il faut sans arrêt le rappeler : on sent que c'est vrai que les gens travaillent tous très bien, ont tous leur expertise, mais ont un peu tendance, [à travailler] dans leur coin : on ne se rend pas compte qu'il y a des gens de l'équipe qui ont besoin de nos études, qui ont besoin, oui, d'être impliqués dans ses études pour avoir des infos sur le projet... » (AL).

Ce regroupement a ainsi naturellement entraîné une modification dans l'organisation par projets de la R&D de Servier. En effet, à l'instar de nombreux groupes pharmaceutiques, Servier a structuré sa R&D en mode projets : des experts de différents domaines, de différents niveaux hiérarchiques, sont mobilisés selon les phases et étapes de développement d'un médicament. Avec le regroupement des équipes, une conscience plus vive des atouts collaboratifs est revenue sur le devant de la scène. C'est l'apprentissage croisé qui est particulièrement recherché :

« Chacun est sur ses projets. Ils ont évidemment beaucoup à apprendre les uns des autres : quand ils rencontrent des questions particulières sur des projets, une problématique particulière, c'est important qu'ils échangent parce qu'ils peuvent s'apporter beaucoup » (SDHCP).

C'est le rôle managérial qui est surtout remis en avant et qui permet cette « fertilisation croisée » :

« L'intérêt d'animer l'équipe, c'est ce partage d'informations et de la "cross fertilisation", c'est-à-dire ils apprennent ensemble sur certains sujets. On est quand même encadrés par un contexte réglementaire assez étoffé et strict : donc partager sur les

nouvelles recommandations des agences européennes, américaines, c'est quand même important, partager sur ce qu'ils ont vu, entendu dans les conférences à droite, à gauche, c'est quand même important. Donc c'est ça l'animation d'équipe » (SDHCP).

Ceux qui ont accepté de jouer le jeu du regroupement sur un site sont mus par des convictions fortes concernant la manière de travailler efficacement : « je ne crois pas du tout qu'on puisse travailler en étant séparés » (HAL).

4.3.2 Liberté de contact

L'arrivée sur le nouveau site de Servier est l'occasion de revoir l'organisation et de casser les silos aussi bien dans la collaboration entre service qu'en termes de hiérarchie. Pour innover, la question est :

« Comment on décloisonne, on désilote et on utilise l'intelligence collective ? Et pour ça, c'est casser les barrières, se libérer entre les fonctions. Mais aussi casser les barrières entre les niveaux hiérarchiques. [...] C'est en connectant tout le monde, les uns et les autres, qu'on va arriver à innover. » (EVPHR).

L'enjeu est donc de se rencontrer, de dialoguer. Et les résultats commencent à émerger :

« J'ai eu l'impression un peu, en trois mois, de voir beaucoup plus les gens et de rencontrer beaucoup plus les gens que juste avant, à Suresnes, sur le plateau oncologie » (AL).

Ce dont témoigne une autre salariée :

« Là, on croise beaucoup de gens. Et donc, c'est facile de se dire : 'Tiens, il faut que je te voie ! Je voulais te parler d'un truc.' Et ça permet des fois, de résoudre des problèmes. » (SDHCP).

Cela doit aussi favoriser un dialogue plus simple avec la hiérarchie même si cela n'est pas encore toujours facile :

« Et je vous ai dit aussi, Claude (le Directeur R&D Monde), il est hyper accessible : c'est-à-dire qu'il ne comprend pas pourquoi les gens ne viennent pas le voir. Et en fait, les gens, ils ne viennent pas le voir à cause de ce qu'il représente., parce que ça les impressionne. Et lui, il dit : 'Mais non ! Ils peuvent venir quand ils veulent !' C'est assez marrant. »
(SHRD).

Néanmoins, un équilibre reste à trouver entre Recherche et Développement. Si la recherche profite de ces nouveautés, pour le Développement, les choses restent à confirmer :

« C'est vrai que mes collègues de la Recherche disent que, pour eux, c'est une vraie plus-value d'avoir les labos sur place, les directeurs de plateformes techniques et d'interagir. Je pense que pour le Développement, c'est beaucoup moins vrai parce qu'on est éparpillés partout, en fait ! » (HAL).

4.3.3. Des collaborations externes renouvelées

Enfin, la possibilité de collaboration existe aussi avec l'extérieur de l'entreprise. Le plateau de Saclay s'y prête particulièrement.

« Je pense qu'il faut mélanger, croiser les regards : donc déjà, il faut mélanger de l'interne, de l'externe. Je pense que c'est clairement l'ambition du groupe avec son centre d'innovation à Saclay et avec son incubateur de startup, c'est d'être connecté comme un campus américain dans le bassin, mélangeant tout, mélangeant la recherche, les universitaires, mélangeant les fonctions, les petites startups, les grands groupes, etc. »
(EVPHR).

Cette ouverture est efficace lorsqu'elle se concrétise dans des partenariats. L'accueil de doctorants ou de post-doctorants est un bon indicateur de la réussite de partenariat avec des universités :

« Donc moi, récemment, je me suis pas mal investi là-dessus pour, justement, créer des partenariats avec des académiques qui sont vraiment *Cutting Edge*, en France ou à l'étranger. Je pousse pour qu'on ait des thésards et des post-docs qu'on participe aussi à la formation de la nouvelle génération. [...] Et je le vois dans les thésards que moi j'encadre : il y a cet aspect où échanger avec le laboratoire académique apporte une réelle valeur ajoutée parce qu'on est un peu plus au courant des nouvelles technologies qui se font, on les implémente aussi au sein de la boîte, on apprend à mieux les connaître et automatiquement, on les implémente aussi d'une façon ou d'une autre dans notre *flow chart*. Et même, on a cette réflexion scientifique qui est un peu plus poussée » (DAOTP).

Cette ouverture est appréciée également par les contacts extérieurs à l'entreprise :

« Justement, c'était hier ou avant-hier, j'ai rencontré un chercheur de l'ENS, chimiste, où on voit bien qu'il y a un intérêt pour lui, aussi, parce qu'il nous a vraiment parlé chimie, RMN, des choses vraiment très, très poussées » (DAOTP).

Cette dynamique d'ouverture à Saclay est finalement un tremplin pour s'ouvrir bien au-delà :

« Après, c'est pour ça que je dis que c'est un métier génial, c'est qu'on travaille sur une maladie : les gens avec qui on travaille, c'est les dix meilleurs mondiaux de la maladie ! [...] On va en congrès, on rencontre les 400 personnes, les meilleures dans le monde du domaine » (HAL).

Cette ouverture est la première étape dans la mise en œuvre des capacités dynamiques. Elle correspond au *sensing* mis en avant par les auteurs (Teece, 2014 ; Leemann et Kanbach, 2022).

4.4. L'IMPACT DE L'AMENAGEMENT DES ESPACES

Les nouveaux locaux de Saclay ont une architecture bien particulière. L'ensemble du bâtiment est construit en anneau, autour d'un jardin. La circulation se fait à l'intérieur de l'anneau et tous les espaces sont ouverts (*open space*). Ce nouvel aménagement est une petite révolution pour la R&D de Servier.

Tout dans l'aménagement des locaux a été pensé pour favoriser les interactions, les échanges, la collaboration. Et c'est bien ce qui est perçu et vécu par les collaborateurs :

« Je sais que la structure du bâtiment a été vraiment pensée pour ça. C'est pour ça que c'est vraiment sous forme d'anneau : c'est pour que cette circularité, cette uniformité, tout le monde égal... Et ce côté vitres, c'est vraiment pour l'aspect transparence ouverture, et pour que tout le monde voit, que les gens sachent, les uns et les autres, ce que les gens font, qu'ils aient plus facilement accès les uns aux autres. » (DAOTP).

Ce qui est vrai pour les espaces de travail l'est aussi pour les espaces fonctionnels :

« Et en plus c'est vrai que Saclay aide, il y a pas mal d'échanges sur Teams, il y a pas mal d'échanges dans les couloirs, à la cantine [...]. La cafète, je sais qu'elle a été pensée, effectivement, et elle a été mise là où elle est, pour pouvoir favoriser les échanges au sein de Servier et aussi favoriser les échanges avec les gens de l'ENS, de Danone, d'autres entité juste à côté, pour pouvoir avoir accès à notre café et à la cafète et à l'ensemble. Oui, ça je suis sûre que ça a été pensé pour. » (DAOTP).

Cependant, accéder à un site sur le plateau de Saclay n'est pas une évidence car c'est une zone encore mal desservie par les transports en commun, les accès routiers sont souvent très chargés. L'entreprise a mis en place des solutions de transport et d'aménagement des horaires pour favoriser la transition. Cela s'est fait avec la collaboration des élus et des volontaires :

« On a créé des commissions. Donc, ça s'appelait : "Commission d'emménagement Paris-Saclay", où on a laissé venir des collaborateurs, des élus pour qu'ils puissent s'exprimer sur : "comment je viens à Saclay ? Qu'est-ce qu'on met en place ? Le système

de navette, notamment, qui a été mis en place et qui a émané de ça, qu'est-ce qu'il faut comme services sur place ?”... Plein de sujets ont été travaillés dans cette commission. » (SHRD).

Finalement, l'effet Saclay s'avère positif pour ceux qui y travaillent :

« Je pense que tout le monde s'accorde à dire ça, c'est qu'une fois qu'on est sur place, on est tous vraiment bien ! » (DAOTP).

Au fond, Saclay apparaît comme un symbole fort de l'entreprise pour marquer sa volonté de transformation :

« Effectivement, au-dessus de tout ça, arrive le beau symbole de Saclay, on arrive dans un beau bâtiment qui vient symboliser la transparence, l'innovation, le partage... Oui, j'aime dire que c'est un beau symbole, tout le sens qu'on a voulu donner aussi à la transfo » (SHRD). Et l'effet rejailli sur l'ensemble du groupe : « Et, ce qui est marrant, c'est qu'on a de plus en plus de gens qui viennent des autres sites parce qu'ils trouvent que Saclay, c'est beau, c'est génial... » (SHRD).

4.5. L'ENCOURAGEMENT A LA PRISE DE RISQUE

Pour réussir, il faut prendre des risques. Bien que les fondamentaux de la culture d'entreprise restent les mêmes, il y a bien une transformation de la culture managériale et le développement d'une capacité à s'autoriser à prendre des risques. Mais pour que cela soit possible, il est nécessaire que le management ne sanctionne pas les échecs :

« C'est lié à un grand sujet qu'on traite actuellement, c'est de favoriser la prise de risque. Parce qu'on est dans des métiers où il faut pouvoir prendre des risques pour avancer plus vite et avoir une chance de succès. Et, le constat qu'on fait, c'est que, souvent, les équipes s'autocensurent : ‘Non, ça va coûter trop cher ! Non, on n'a jamais fait ça ! – Non, si tu ne l'as jamais fait, justement...’ Et du coup, c'est lié à autoriser l'échec et se dire : ‘Ok,

on essaie et, si ça ne marche pas, vous ne serez pas pénalisé pour autant : on aura fait quelque chose et on ne recommencera pas demain !” » (SDHCP).

Cette nouvelle culture est même objectivée en termes de résultat :

« Cette année, pour la première fois, on va demander à tous les managers de R&D, de mettre un objectif sur le risque. Donc, on demande à chaque manager de mettre à chaque collaborateur un objectif sur oser prendre des risques. [...] Et c’est la première fois qu’on aura une démarche proactive, plus qu’incitative, obligatoire, sur ce sujet » (SHRD).

Cette prise de risque, nouvelle pratique pour les équipes, reste encore à déployer fortement :

« Parce qu’il y a des choses, franchement, on pourrait aller plus vite, on pourrait prendre plus de risques... on pourrait anticiper et faire plus en parallèle, etc. Ça c’est sûr. » (HAL).

L’enjeu est véritablement de gagner en rapidité.

Cependant, dans les projets d’innovation, les échecs sont fréquents et souvent plus nombreux que les succès. L’enjeu est alors de capitaliser et d’apprendre au maximum (Lemasson et al., 2006). C’est particulièrement le rôle des managers de mettre en place cette démarche d’apprentissage :

« Alors, à chaque fois qu’on arrête un projet, on fait une pause pour faire un retour d’expérience : c’est quand même un travail assez demandeur pour l’équipe, de travailler sur le projet, de faire un peu l’analyse de tout ce qui s’est passé et de pourquoi on en est arrivé à arrêter le projet et de partager ça avec le reste de l’entreprise, et aussi de dire : “Qu’est-ce qu’on aurait pu faire différemment ? Quelles sont les raisons pour lesquelles on n’a pas eu un succès sur cette molécule ? Qu’est-ce qu’on fait de tout ça ?” Donc, on le fait pour tous les projets. Il faut savoir aussi que, quand on fait le métier qu’on fait, décider d’arrêter un projet, c’est une bonne décision. D’ailleurs, il faut toujours tourner ça positivement » (SDHCP).

Cette façon de remettre le management transversal au cœur de la gestion de projet encourage l'expérimentation et la génération d'idées nouvelles. Autant d'éléments favorables aux différentes phases de perception, d'appropriation et de transformation identifiées par Teece (2014) et Leemann et Kanbarch (2022).

5. DISCUSSION : CAPACITES DYNAMIQUES ET SUBJECTIVITE.

Les explications précédentes visant à relancer la R&D chez Servier n'ont pas la prétention d'être exhaustives. Cependant, elles nous montrent la place déterminante que prennent les capacités dynamiques dans cette démarche de réorganisation et de changement : subsidiarité, ouverture à de nouvelles compétences et méthodes de travail, décloisonnement de l'organisation, aménagement des espaces et culture de la prise de risque.

Cependant nos observations nous ont conduit à approfondir notre compréhension de ces capacités dynamiques : elles ont été rendues possible parce qu'elles ont permis à la subjectivité des acteurs de s'exprimer et de se développer.

Ainsi, concernant Servier, nous pouvons interpréter les changements opérés par l'entreprise comme une volonté d'éveiller ou réveiller les subjectivités au travail en réduisant le poids de la hiérarchie, des process inutiles, des empêchements culturels et en élargissant les espaces de liberté et de contribution des salariés. Tout ce que nous avons vu dans les parties précédentes peut raisonnablement être interprété de la façon suivante : favoriser la confrontation au monde, aux événements et aux autres, laisser exprimer les possibilités et les appétences de chacun, accompagner et soutenir les contributions, etc. devrait permettre de transformer les pratiques et la culture en vue d'atteindre les objectifs d'innovation que l'entreprise s'est fixés.

Dans les pratiques managériales quotidiennes, cela passe par le fait d'exprimer ses ressentis et de pouvoir en parler :

« C'est hyper riche parce que j'ai des personnes de tout niveau, de toute fonction, tout âge. Et à partir du moment où vous créez les conditions de la confiance, c'est clairement de la psychologie, ils vont toutes et tous me donner leur ressenti sur ce qui fonctionne bien, sur ce qui ne fonctionne pas bien, leurs attentes, ce qu'ils aimeraient voir changer » (EVPHR).

Cela passe aussi par une capacité d'agir. Ressentir et éprouver toute la richesse de son travail nécessite obligatoirement de permettre aux salariés de la R&D de s'approprier leur travail et leur périmètre pour déployer leur subjectivité librement jusqu'au bout sans crainte de se faire spolier.

« Mais c'est vrai que moi, j'aime bien garder un peu la main dans le cambouis, continuer à gérer des petites parties avec ces équipes pour pouvoir mieux piloter » (DAOTP).

« Et, ce que j'aimerais vraiment c'est qu'on laisse vraiment les gens s'exposer et apporter. Si on pense que ça a du sens, les coacher en amont pour ne pas les mettre en situation d'échec et les laisser ensuite aller (...) exposer et tirer les fruits de tout ce qu'ils ont construit. Le but, ce n'est pas qu'on récupère les idées des gens en dessous et on va, nous, se faire mousser avec. Non. On les accompagne, les laisse briller, s'exposer jusqu'au bout » (EVPHR).

Laisser les subjectivités s'exprimer implique aussi de respecter les appétences des scientifiques qui travaillent dans la R&D. Chez Servier, cette question est un enjeu pour les managers d'équipe et responsables de projet qui sont des scientifiques et qui suivent désormais des programmes de formation au management. Faire vivre leur subjectivité au travail, donc développer toutes leurs potentialités en innovation, ne pourra pas être possible si l'entreprise oublie ce qui les motive de l'intérieur : la science.

« On a plein de formations sur les *soft skills* [...]. Ce qui est très bien parce c'est important, au sein d'une organisation, de savoir interagir avec des métiers différents. Mais on a très

peu d'opportunités de devenir meilleur dans notre cœur de métier c'est-à-dire la science et de suivre ses avancées. Et on peut être le meilleur communicant, si avec les années, on finit par n'être qu'un communicant et ne plus savoir notre cœur de métier [...] on ne pourra pas suivre l'innovation, on ne pourra pas en créer » (DAOTP).

Mais déployer sa subjectivité passe obligatoirement par la confrontation et donc par l'encouragement à la prise de risque. Cette volonté d'implanter et développer une culture de la prise de risque nous a été exposée comme une vraie nouveauté chez Servier. Or, prendre des risques c'est se confronter aux autres et au monde.

« Et là, il y a un rôle à jouer entre les générations des aînés dans lesquelles je suis maintenant et les générations plus jeunes : c'est-à-dire que, si on bloque tout parce qu'on veut tout sécuriser et qu'on veut tout contrôler, on ne laisse plus cet espace dont les jeunes ont besoin pour grandir. (...) On ne rend pas service au *people development* en faisant ça » (EVPHR).

Cela passe aussi par le fait de rendre l'organisation plus flexible et moins sclérosante pour permettre aux subjectivités et aux potentialités individuelles de s'exprimer.

« L'entreprise était très top down, avec une empreinte hiérarchique très forte sur les gens (...) c'était très hiérarchique » (SDHCP).

« Donc je pense qu'il faut décroisonner, désiloter. Et ça, ça s'applique à tous les nouveaux, de l'interne comme de l'externe, dans les fonctions aussi » (EVPHR).

Décloisonner est ainsi devenu une priorité chez Servier : faire dialoguer des équipes en charge d'étapes successives d'un projet de développement qui ne se parlaient pas auparavant. Le but est de donner à chacun une compréhension d'ensemble et donc du sens.

« C'est pour ça que de s'arrêter au stade de 'je te passe le bébé' et de n'avoir pas trouvé comment se passe la suite [...]. C'est comme si on répétait un texte qui est le plus banal

possible. Mais si je veux comprendre quelles sont les difficultés pour le passage chez l'homme, je peux clairement les anticiper avant » (DAOTP).

Se confronter au monde, c'est aussi se confronter aux autres, à d'autres façons de penser, donc à d'autres subjectivités.

« Et l'innovation, elle ne peut pas exister si on ne se parle pas, si on ne crée pas une émulation d'idées, les échanges, etc. Donc c'est ça : c'est aller se confronter aux idées des autres, les challenger, les partager... » (SHRD).

Cette confrontation au monde passe aussi par l'ouverture à l'extérieur. Par le fait de recruter des profils nouveaux avec une expérience différente et par le fait d'ouvrir l'entreprise dans un environnement géographique porteur comme celui de Saclay avec des universités, des centres de recherche, d'autres entreprises innovantes, etc.

« Donc, petit à petit, ça a libéré les choses, il y a eu beaucoup de gens nouveaux qui sont arrivés, avec des profils assez différents » (SDHCP).

« L'innovation c'est toujours pareil : c'est de multiplier les perspectives. Quand on est monomode, on est dans la sclérose. Je pense qu'il faut mélanger, croiser les regards : donc déjà, il faut mélanger de l'interne, de l'externe [...]. C'est quand on mélange tout qu'on innove » (EVPHR).

Cette politique d'ouverture et de sollicitation des subjectivités au travail passe aussi par un assouplissement des possibilités de carrières et par l'ouverture de chemins d'évolutions internes.

« Si la personne reste dans son job et que personne ne bouge et on attend le départ en retraite, forcément, ça fige un peu les opportunités de carrière parce que, finalement les jeunes qui se disent 'je fais trois ans sur un job et le job d'après c'est quoi ?', ça suppose que vous ayez une certaine dynamique de la gestion des ressources humaines de votre organisation qui propose régulièrement de nouvelles opportunités, qu'elles puissent être

transversales et pas seulement verticales, quelque chose qui permette de bouger... »
(EVPHR).

6. PRECONISATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Dans un environnement fortement concurrentiel, les entreprises sont amenées à mettre en place des capacités dynamiques. Initier un tel changement dans une entreprise en plein repositionnement stratégique nécessite de retrouver une attention au travail réel de la R&D. Cette attention passe par la mobilisation de plusieurs facteurs tels que la subsidiarité, la prise de risque et les conditions matérielles qui permettent les échanges et les confrontations.

Comme le montre le cas Servier, cet investissement subjectif des travailleurs demande du temps : du temps au démarrage, du temps de déploiement. Il faut savoir faire la part des choses entre la nécessité de rapidité du marché, de vitesse de réaction d'un côté et les exigences du travail de l'autre. Le management a réussi à assumer cette contradiction en avançant sur une ligne de crête : initier les changements avec détermination tout en laissant à chacun le temps nécessaire pour s'approprier ce nouveau contexte stratégique et organisationnel et pouvoir ainsi déployer la subjectivité nécessaire au travail d'innovation.

Marx a montré en quoi la subjectivité était essentielle au travail. Mais depuis, très peu de travaux en management se sont réellement attelés à creuser cette question. Si d'autres disciplines, comme la psychodynamique du travail, ont exploré cette dimension, les travaux en sciences de gestion gagneraient à explorer la place de la subjectivité dans les pratiques managériales. Celle-ci permettrait de réinvestir utilement certaines thématiques classiques de la discipline : innovation, créativité, amélioration continue, vision stratégique, coopération, etc.

Bibliographie

Baas M., De Dreu C.K., Nijstad B.A. (2009), « A meta-analysis of 25 years of mood creativity research : Hedonic tone, activation, or regulatory focus ? », *Psychological Bulletin*, n°134, pp.779-806.

Bishwas K.B., Sushil (2016), « LIFE : an integrated view of meta organizational process for vitality », *Journal of Management Development*, vol.35, n°6, pp.747-764.

Burke M. (2008), « From smart and corporate to urban and edgy : revitalizing organizations in turbulent environment », *International Journal of Organization Analysis*, Vol.16, n°1/2, pp.50-60.

Caverot G., Martin D.P., Boldrini J.-C. (2014), « Comment développer des capacités dynamiques pour une performance accrue ? le rôle clé des technological gatekeepers dans les PME », *Annales des Mines- Gérer et Comprendre*, Vol. 116, n°2, pp. 30-42.

Dejours C. (2013), *Travail Vivant* (2 vol), Petite Bibliothèque Payot.

Denton, D.K., (1998), « Creating a winning organization », *Empowerment in Organizations*, vol.6, n°3, pp.81-93.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°10-11, pp. 1105-1121.

Frederikson B.L. (2001), « The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions », *American Psychologist*, n°56, pp.218-226.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013), « Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology », *Organizational Research Method*, Vol.16, n°1, pp.15-31.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1976), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine.

Gomez P.-Y. (2013), *Le Travail Invisible*, François Bourin Editeur.

Helfat, C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in Organizations*, Blackwell Publishing.

Henry M. (1965), *Philosophie et phénoménologie du corps – Essai sur l'ontologie biranienne*, Epiméthée, PUF.

Henry M. (1976), *Marx*, Gallimard.

Henry M. (1977), « Qu'est-ce que cela que nous appelons la vie ? », conférence prononcée à l'université du Québec à Trois-Rivières, le 1 novembre 1977 (In Henry M. (2003), *Phénoménologie de la vie I – De la phénoménologie*, Epiméthée, PUF.)

Henry M. (1989), « Philosophie et subjectivité », Encyclopédie philosophique universelle. L'univers philosophique (Vol. 1), PUF. (In Henry M. (2003), Phénoménologie de la vie II - De la subjectivité, Epiméthée, PUF).

Henry M. (1994), « Phénoménologie de la naissance », publié dans Alter. Revue de phénoménologie, « Temporalité et affection », N°2. (In Henry M. (2003), Phénoménologie de la vie I – De la phénoménologie, Epiméthée, PUF.)

Henry M. (2000), « Phénoménologie de la vie », conférence prononcée à l'académie des beaux-arts de Munich le 14 novembre 2000. (In Henry M. (2003), Phénoménologie de la vie I – De la phénoménologie, Epiméthée, PUF.)

Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006), Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises, Lavoisier

Leemann N., Kanbach D.K. (2022), « Toward a taxonomy of dynamic capabilities – a systematic literature review », Management Research Review, Vol. 45, n°4, pp. 486-501.

Lykken D.T. (2005), « Mental energy », Intelligence, n°33, pp.331-335.

Masclef O., Glaisner J., Gallon F. (2025), Entreprise du Travail Vivant, Nouvelle Cité.

Ombredane A., Faverge J.-M. (2015), Analyse du Travail, Octarès (1ère édition 1955).

Op de Kamp E.M., Tims M., Bakker A.B & Demerouti E. (2018), « Proactive vitality management in the work context : development and validation of a new instrument », European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.27, n°4, pp.493-505.

Reissner S.C. (2005), « Learning and innovation: a narrative analysis », Journal of Organizational Change Management, vol.18, n°5, pp.482-494.

Ryan R.M., Bernstein J.H. (2004), « Vitality », in Peterson C. and Seligman M.E.P. (eds), Character Strengths and virtues: A handbook and classification, Oxford University Press, pp.273-290.

Salvato C., Vassolo R. (2018), “The sources of Dynamism in dynamic capabilities”, Strategic Management Journal, Vol.39, N°6, pp.1728-1752.

Soparnot R. (2011), “The concept of organizational change capacity”, Journal of Organizational Change Management, Vol.24, N°5, pp.640-661.

Sushil (2005), « Revitalizing organizations », Global Journal of Flexible Systems Management, Vol.3/4.

Teece D.J. (2014), « A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise », Journal of International Business Studies, Vol. 45, n°1, pp. 8-37

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, Vol. 18, n°7, pp. 509-533.

Zollo M., Winter S.G. (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », Organization Science, Vol. 13, n°3, pp.339-351.

