

# Le laboratoire public de recherche : entre dépendance et autonomie stratégique

*Emmanuel WEISENBURGER*

*Vincent MANGEMATIN*

**Public research laboratory: between dependency and strategic autonomy**

**Key-words:**

Resource dependency, research laboratory, university/industry relationship, research organization, innovation

*Summary* – Under pressure mainly due to budgetary constraints, public research laboratories have been forced to diversify their partnerships, particularly with firms. Until the early 1980's, laboratories controlled scientific relations while their hierarchies provided an interface between them and their environment. However, the diversification and growing complexity of laboratories' relationships with diverse environments has made the question of their strategic autonomy fully relevant. The theory of resource dependency, together with our proposed amendments, enlightens the dynamics of scientific production. Scientific competition, like laboratories' participation to innovation, entails more than the mere exchange of information. The laboratory can be seen as the place in which various heterogeneous resources – financial resources but also research materials, researcher know-how, genetic materials, scientific articles or credibility – are combined. More generally, for an actor in this context, a resource is anything that enables it to comply with judgement or evaluation criteria. Resources circulate between different actors that negotiate their exchange.

Drawing upon a study of contractual relationships of two departments, we show how the resource theory can be used to describe laboratories' strategies and develop a general framework for their strategic analysis.

**Le laboratoire public de recherche: entre dépendance et autonomie stratégique**

**Mots-clés:**

ressources, dépendance, laboratoire, relations publiques/privées, organisation de la recherche, innovation

*Résumé* – Jusqu'au début des années 80, les laboratoires géraient les liens scientifiques tandis que les organismes de tutelle servaient d'interface entre l'environnement et le laboratoire. Aujourd'hui, sous la pression notamment de la contrainte budgétaire, les laboratoires entretiennent des relations avec divers environnements, dont des entreprises, ce qui rend pertinente la question de leur autonomie stratégique. La théorie de la dépendance en ressources ainsi que les amendements que nous proposons permettent de comprendre la dynamique de la production scientifique. La compétition scientifique tout comme la participation des laboratoires à l'innovation ne reposent pas seulement sur des échanges d'informations.

Le laboratoire apparaît comme le lieu où se combinent différentes ressources de nature hétérogène. Pour un acteur, est ressource tout ce qui lui permet de se conformer aux critères de jugement ou d'évaluation. Les ressources circulent entre différents acteurs qui négocient leur échange. Un exemple précis permet de décrire la stratégie des laboratoires et de montrer comment la théorie fondée sur les ressources peut être utilisée pour forger un cadre général d'analyse.

\* Station d'économie et sociologie rurales de l'INRA, unité SERD, Université Pierre Mendès France, BP 47X, 38040 Grenoble Cedex 9

EN France, les organismes publics de recherche ont connu, depuis le début des années 80, de profondes mutations dont l'image la plus marquante est le désengagement relatif des pouvoirs publics, alors que les industriels apparaissent de plus en plus impliqués dans la création de connaissances scientifiques. Conséquence de pressions sur les budgets publics et de la prise de conscience de l'existence des réseaux d'innovation, les organismes publics de recherche sont invités à une plus grande proximité à l'égard de divers partenaires externes.

Jusqu'à présent, ils étaient avant tout membres d'un organisme public de recherche. En tant que tels, ils étaient dégagés des contraintes matérielles et pouvaient poursuivre des recherches en se référant principalement à la communauté scientifique et aux grandes orientations dessinées par la politique scientifique de l'organisme de tutelle. La question de l'autonomie stratégique du laboratoire n'était pas pertinente: la tutelle gérait les relations administratives au sein de l'organisme et celles de l'organisme avec l'extérieur, les chercheurs assurant les relations avec la communauté scientifique. Quand les acteurs se multiplient et se diversifient, les laboratoires sont soumis à des influences parfois contradictoires. Une telle évolution pose la question de l'autonomie stratégique du laboratoire. En effet, face à ces multiples acteurs, le laboratoire peut-il construire sa propre stratégie, acquérir une autonomie réelle à la fois par rapport à sa tutelle et par rapport à des acteurs externes qui entrent dans sa zone d'influence? Peut-il jouer de ces interventions multiples pour aménager un espace propice à son développement?

Ces questions nous conduisent à nous interroger sur la dynamique de production des connaissances scientifiques au sein des laboratoires publics de recherche et sur l'interaction entre nature de la stratégie du laboratoire et type de développement scientifique. Le laboratoire est tout d'abord le lieu où les divers intérêts en présence (tutelle, industriels, fondations) s'expriment. Chacun des acteurs cherche à orienter les travaux du laboratoire. L'activité de production de connaissances scientifiques est contingente. Elle dépend de l'accès à certaines ressources en provenance d'acteurs divers, organisme de tutelle et partenaires externes. Ces partenaires peuvent infléchir l'évolution du laboratoire.

Les ressources déterminent le développement des laboratoires publics de recherche. On construira un modèle théorique permettant de mieux comprendre leur évolution et leur trajectoire particulière. En particulier, l'introduction de la notion de « ressource critique » nous permettra d'instrumenter l'idée que le développement du laboratoire passe par l'accès à un ensemble de ressources. Y accéder impliquera pour le laboratoire un jeu sur les acteurs qui les détiennent, ces derniers composant son environnement pertinent. Ainsi, les stratégies d'accès aux ressources considérées comme critiques par le laboratoire vont influencer sa structure par-

tenariale et plus fondamentalement la nature même de ses choix scientifiques.

Une étude empirique détaillée portant sur les rapports qu'entretiennent une vingtaine de laboratoires de recherche publics spécialisés dans le domaine du bio-végétal avec divers partenaires privés (industriels, groupements professionnels, ...) nous a permis de tester la cohérence de notre démarche<sup>(1)</sup>. Grâce à elle, nous mettons en lumière les liens entre les différents modes de coopération, le choix des thématiques scientifiques et la formation des stratégies des laboratoires<sup>(2)</sup>. Le financement des laboratoires, leur insertion dans la vie économique, les relations qu'ils entretiennent avec les entreprises et le type de production scientifique sont intimement liés. Dès lors, le rôle des ressources dans la coordination entre les laboratoires et leur environnement apparaît au grand jour. Une vision plus large de l'environnement émerge, qui ne se limite pas à la communauté scientifique de référence ou à la hiérarchie administrative mais qui englobe l'ensemble des acteurs qui échangent des ressources avec le laboratoire. La régulation ne se fait pas seulement par le respect de la règle ou par la compétition au sein de la communauté scientifique mais plus largement par la négociation et par de multiples ajustements locaux autour des ressources que le laboratoire détient ou dont il a besoin pour se développer.

## LE LABORATOIRE DE RECHERCHE: LEVIER D'ACTION D'UNE POLITIQUE SCIENTIFIQUE?

*« C'est dans le laboratoire au cours du processus de construction des arguments, de fabrication des résultats, de mise en forme des théories que s'éprouve et se constitue leur force et que se choisissent, s'imaginent et se testent les audiences qu'ils sont destinés à convaincre » (Callon, 1989, p. 175).*

Si les laboratoires de recherche sont bien au cœur de la construction des faits scientifiques (Callon, *op. cit.*), peuvent-ils pour autant constituer l'unité à partir de laquelle on peut construire un modèle permettant de comprendre la contribution des organismes de recherche à la production des connaissances scientifiques? Les sociologues des sciences montrent

<sup>(1)</sup> Cet article doit beaucoup aux commentaires de Michel Callon (CSI) ainsi qu'à ceux de deux lecteurs anonymes sur les versions antérieures. La compréhension de l'insertion institutionnelle des laboratoires de recherche a été nourrie de nombreuses discussions avec Pascal Croset (CNRS, service d'Analyse stratégique). Une première version de ce papier a été présentée et discutée à l'École chercheur organisée par l'INRA-SERD et le CNRS-BETA du 6 au 8 avril 1995.

<sup>(2)</sup> Il s'agit de laboratoires de deux départements de l'Institut national de la recherche agronomique, le département de Technologie des Glucides et des Protéines et le département de Génétique et d'Amélioration des Plantes.

que l'activité scientifique n'est pas libérée des *contingences matérielles*. On peut se demander si les laboratoires sont dotés d'un certain degré d'autonomie dans l'accès et la mobilisation des ressources nécessaires (matérielles et non) à leur activité ou au contraire s'ils peuvent être considérés comme des services d'une administration qui gèrent les liens avec l'environnement de manière centralisée? Acteurs dotés d'une autonomie stratégique ou levier d'action?

Deux grands types d'acteurs tentent de mobiliser, d'influencer le laboratoire public de recherche pour l'amener à orienter son activité dans un sens qui leur est favorable. Le premier groupe est formé des acteurs liés à la tutelle, directions scientifiques de département, organes d'évaluation scientifique s'ils existent. Les industriels et autres partenaires privés (fondations, syndicats professionnels ...) forment le second.

### Les organismes de recherche: des logiques complexes

Dans les organismes publics de recherche (CNRS, INRA, INSERM ...), les départements regroupent les laboratoires qui inscrivent leur activité dans une même discipline scientifique. Les directeurs de chaque département prennent en compte les orientations du gouvernement lorsqu'ils définissent leur politique scientifique et qu'ils allouent les moyens internes de l'institut.

La politique scientifique d'un département d'un organisme public de recherche comporte différentes dimensions: thématique, géographique et gestionnaire (Fixari, Moisdon, Pallez, 1993). La définition d'axes privilégiés de recherche, inhérente à la politique scientifique d'un département, est souvent justifiée par la nécessité de favoriser le développement d'axes de recherche sur lesquels la science française peut acquérir une position d'excellence ou par celle d'encourager une pluridisciplinarité souhaitée. La politique scientifique d'un département revêt aussi une dimension géographique visant à redéployer le potentiel de recherche dans les régions et à développer des pôles de compétence hors de l'Ile-de-France. Enfin, par souci d'efficacité de gestion, les directions scientifiques des départements peuvent souhaiter regrouper des unités afin d'en construire une qui atteigne la taille critique ou encourager le partenariat pour surmonter le problème de la rareté des ressources financières.

Fixari, Moisdon et Pallez énoncent certains des leviers d'actions dont disposent les directions scientifiques des départements du CNRS pour mener à bien leur politique scientifique et infléchir le cours du développement des laboratoires de recherche:

*« On peut citer (comme levier d'action des départements) les associations-désassociations de laboratoires, la création de nouvelles unités et de groupements de recherche, les quotas (Paris/Province), les postes fléchés, les budgets attribués, la po-*

*litique d'affectation des chercheurs et des ITA aux laboratoires, la nomination des directeurs de laboratoire, les possibilités de détachements, le pouvoir de conviction des directeurs scientifiques* » (Fixari, Moisdon, Pallez, 1993, p. 18)<sup>(3)</sup>.

Mais, l'organisation centrale de l'organisme de recherche est un acteur multicéphale. Parallèlement aux directions scientifiques, agissent des instances d'évaluation<sup>(4)</sup> dont la mission est d'évaluer laboratoires et chercheurs (recrutement, promotions, évaluation collective ou individuelle proprement dite ...) mais dont l'action effective est beaucoup plus complexe. Les comités d'évaluation ne disposent pas des mêmes leviers d'action que les directions scientifiques dans leur effort d'orientation de la production des laboratoires. Au CNRS, les comités chargés d'évaluer les laboratoires et les chercheurs sont de véritables porte-parole de la communauté scientifique. Composés de pairs, leurs membres sont élus par un collège qui dépasse le CNRS et qui englobe les universitaires et les chercheurs d'autres organismes de recherche<sup>(5)</sup>. La caution des instances d'évaluation est un moyen pour le laboratoire (évaluation collective) d'acquiescer temps et crédibilité. Ceux-ci constituent pour les instances d'évaluation un levier d'action privilégié pour influencer le développement des laboratoires de recherche. Se voir reconduit pour une période de plusieurs années constitue ainsi un label de sérieux et de « scientificité » accordé au laboratoire, label qui se transforme en « temps de vie ». Plus prosaïquement, les instances d'évaluation sont chargées d'évaluer les candidatures lors du recrutement ou de la promotion des chercheurs. Elles sont consultées pour les décisions de création ou de fermeture de laboratoires. En outre, comme le montrent Fixari, Moisdon et Pallez (1993), elles jouent bien souvent un rôle d'intermédiation entre les laboratoires et les directions scientifiques participant à la formulation des compromis tant à des niveaux purement scientifiques qu'à des niveaux touchant à la vie matérielle des laboratoires. Ainsi, la politique scientifique d'un département est-elle co-produite par le département et par les instances d'évaluation.

Ce que l'on a choisi de nommer sous le terme générique « d'organisation centrale de l'organisme public de recherche » est donc composé de différentes instances qui peuvent être animées par des logiques hétéro-

<sup>(3)</sup> Bien sûr certains de ces leviers d'actions sont propres au CNRS, organisme étudié chez Fixari, Moisdon et Pallez (1993). Cependant, ils ne sont pas fondamentalement différents de ceux dont disposent les départements d'autres organismes publics de recherche.

<sup>(4)</sup> Au CNRS, ce comité d'évaluation s'appelle le Comité national de la recherche scientifique. Il est composé de 40 « sections » qui comprennent chacune 21 membres dont 1/3 nommés par le CNRS, et 2/3 d'élus par les chercheurs et enseignants-chercheurs concernés et renouvelés tous les quatre ans. Ces comités, sous d'autres noms et formes (mode de nomination, composition ...), existent dans les autres organismes publics de recherche avec des missions similaires.

<sup>(5)</sup> Le mode de nomination des comités d'évaluation à l'INRA est assez différent de celui décrit pour le CNRS. Il n'en reste pas moins que ces comités regroupent des scientifiques reconnus qui ont le statut de pairs.

gènes et même concurrentes. Ainsi, la logique de la politique scientifique, qui a pour principal porte-parole la direction scientifique de département, peut se heurter à celle de l'excellence scientifique soutenue par les instances d'évaluation. En outre, l'opposition entre logiques et acteurs est nourrie par l'existence de leviers d'action distincts maîtrisés par chacun d'eux. Ce décalage pose bien sûr des problèmes de cohérence des incitations et d'efficacité de la politique d'orientation de la recherche. Mais il rend aussi possible la mise en concurrence et la mobilisation alternative de ces différentes logiques et permet ainsi au laboratoire de tracer une voie de développement originale et de se démarquer, au moins en partie, des logiques qui animent les organes centraux des organismes publics de recherche.

Ainsi, par exemple, un laboratoire peut être reconnu mondialement dans son domaine de recherche et donc recevoir l'assentiment des pairs des instances d'évaluation sans pour autant répondre aux canons de la politique scientifique du département. Le soutien des pairs peut lui permettre de préserver ses choix originaux en matière de stratégie de recherche. De même, la volonté de favoriser un pôle (thématique ou géographique) de recherche peut amener la direction scientifique à tailler un poste sur mesure (fléchage) à un chercheur dans un laboratoire précis qui aurait pu, dans le cadre de la procédure classique, être attribué à un autre candidat. Jouer l'accord avec la politique scientifique du département peut donc permettre au laboratoire de se libérer partiellement du jugement des pairs. En conséquence, grâce à l'existence de ces logiques, le laboratoire peut se constituer progressivement un espace stratégique propre.

L'organisme de recherche est composé de différentes institutions d'orientation (principalement direction scientifique des départements et instances d'évaluation) qui sont dotées de moyens d'action qui leur sont propres et qui utilisent ces derniers pour inciter les laboratoires à se conformer à des objectifs propres. Réciproquement, les laboratoires de recherche mobilisent leurs propres ressources pour accéder aux ressources qui leur font défaut. Ainsi, les ressources du laboratoire sont-elles à l'origine de leur autonomie stratégique.

## Les laboratoires de recherche au cœur des réseaux d'innovation

Les laboratoires de recherche n'ont pas pour unique référent la communauté scientifique, les pairs et confrères. Acteur de l'innovation, le laboratoire de recherche interagit avec de nombreux autres partenaires, autres laboratoires et membres « directs » de la communauté scientifique mais aussi industriels, pouvoirs publics, syndicats professionnels. Le laboratoire de recherche participe ainsi activement aux *transepistemic arenas*

(Knorr-Cetina, 1982), ces réseaux d'acteurs hétérogènes, qui favorisent les innovations.

Le stéréotype du laboratoire de recherche « tour-d'ivoire » est largement battu en brèche par Crow et Bozeman (1987) qui mettent en relation nature des liens avec des partenaires externes et trajectoire du laboratoire. Ces auteurs abordent essentiellement ces liens sous l'angle financier. Or cette interaction avec les industriels, les syndicats professionnels, ... est multidimensionnelle et ne peut pas se réduire à une simple relation financière. Echanges financiers bien sûr mais aussi de matériaux de recherche, de personnel (techniciens et chercheurs), de questions de recherche, cet ensemble de relations contribue à créer des interdépendances entre le laboratoire et ses partenaires ; le laboratoire de recherche devient ainsi un enjeu pour les industriels qui tentent de le mobiliser.

Le laboratoire étant soumis à des pressions fortes sur ses budgets, l'ouverture sur l'extérieur devient une question de survie. Les industriels trouvent ainsi dans leur mode d'attribution des ressources un levier d'action puissant pour orienter les recherches des laboratoires. Cependant, Joly et Mangematin (1996) montrent que différentes logiques sous-tendent les relations entre laboratoires publics de recherche et industriels. Parmi elles, la logique de proximité correspond à un type de partenariat généralement de moyen-long terme marqué par une grande proximité (géographique, culturelle) entre laboratoire et industriel (dont le potentiel de recherche est très limité), des relations basées sur la confiance, et des objectifs de recherche très appliqués qui conduisent à la production de connaissances non codifiées et spécifiques. Une seconde logique, la logique de marché se distingue nettement de la première. On peut la définir par une coopération ponctuelle et de court terme entre un laboratoire doté d'une reconnaissance scientifique et un industriel au potentiel de recherche conséquent dont l'objectif est la levée de verrous technologiques ou scientifiques précis. Les connaissances produites et/ou échangées au cours de ces relations sont codifiées et peuvent être spécifiques.

Ainsi les relations laboratoires/industriels peuvent-elles s'établir sur la base de relations de nature très différente. La diversité même des logiques relationnelles possibles ouvre au laboratoire la possibilité d'un choix pour donner à une coopération avec un partenaire industriel une couleur qui lui soit propre.

### **Relations laboratoire/environnement : diversité et complexité**

Ces relations de co-influence s'établissent sur des bases différentes selon que le partenaire se situe à l'intérieur de l'institut de recherche (direction scientifique de département et instances d'évaluation) ou à l'ex-



térieur: conformité par rapport aux critères de jugement à l'intérieur de l'organisme de recherche; crédibilité scientifique, capacité de réponse à une demande donnée et réputation à l'extérieur. Complexité et diversité définissent les liens que le laboratoire de recherche entretient avec son environnement. Ces deux caractéristiques témoignent d'une part, du caractère multidimensionnel de l'activité de recherche scientifique et d'autre part, du caractère structurant des échanges de ressources diverses, les leviers d'action, sur les liens unissant laboratoires et acteurs de leur environnement.

Compte tenu de sa position privilégiée dans la production des connaissances scientifiques, le laboratoire de recherche fait l'objet de toutes les attentions d'acteurs très divers qui souhaitent utiliser ses ressources en vue de les mettre au service de leur propre dynamique d'innovation. La mise à plat des interactions entre les acteurs qui interviennent dans la vie du laboratoire et des nombreuses logiques qui les animent nous permet de donner corps à l'idée de l'existence d'un espace stratégique propre au laboratoire<sup>(6)</sup>.

Il est désormais possible de définir le laboratoire comme un **acteur, objet d'influences multiples capable de formuler une réponse qui lui est propre aux sollicitations externes dont il fait l'objet**<sup>(7)</sup>. Il dispose ainsi d'une autonomie dans la définition de son programme de recherche et d'une autonomie dans la conduite de ces recherches. Le laboratoire apparaît ainsi comme un acteur doté d'une stratégie c'est-à-dire capable d'accomplir un ensemble d'actions qui permettent d'occuper des positions et de créer des irréversibilités pour en tirer profit<sup>(8)</sup>.

Le laboratoire est inséré dans un réseau de relations complexes de par la nature des partenaires et la nature même de ces relations. Il devient alors téméraire de vouloir expliquer sa stratégie en faisant abstraction de son environnement. Cette préoccupation d'analyser conjointement le laboratoire et son réseau, l'organisation et son environnement, est égale-

<sup>(6)</sup> En effet, même si on ne peut pas affirmer que l'existence de ces relations complexes entre le laboratoire et l'environnement donne au premier le statut d'acteur stratégique, la complexité de ces relations et leur importance dans la vie du laboratoire invitent à la construction d'un cadre d'analyse permettant de comprendre leur structuration. C'est dans cette mesure que l'on s'intéresse à la stratégie du laboratoire aussi réduit soit-il par la domination sans partage d'un acteur particulier de l'environnement. On montrera ainsi que l'espace stratégique d'un laboratoire est lié aux types et à la quantité de ressources dont il dispose.

<sup>(7)</sup> Nous adhérons à la définition adoptée par T. Gonard et Y.A. Rocher: « Une unité de recherche est un groupement de chercheurs, de techniciens et d'administratifs, autour d'instruments spécifiques, qui dispose de suffisamment d'autonomie stratégique et administrative pour définir ses thèmes et les mettre en œuvre. Cette autonomie passe en particulier par la maîtrise (relative) des ressources financières et humaines », Gonard, Rocher, 1995, pp. 143. (Le terme « relative » est souligné par nous.

<sup>(8)</sup> Nous sommes redevables à Michel Callon de la formulation précise de cette définition.

ment partagée par les sociologues des sciences et les sociologues des organisations.

En effet, en étudiant la science au quotidien, les sociologues ont été amenés à concevoir un laboratoire en liaison avec d'autres acteurs par l'intermédiaire des ressources échangées ou échangeables. L'étude des réseaux d'acteurs impliqués dans les développements cognitifs devient alors le centre des préoccupations des sociologues des sciences. Le choix du laboratoire, acteur particulier des réseaux socio-techniques, comme objet d'étude implique de tenir compte de cette dimension «réseau». On ne pourra le comprendre que si on ne le dissocie pas de son environnement. L'analyse de l'organisation dans son environnement est aussi une préoccupation maîtresse en sociologie des organisations (Crozier, Thoenig, 1975). Ainsi, Levine et White (1961) insistent sur la nécessité de mener une analyse interorganisationnelle. En effet, la réalisation des objectifs de l'organisation est liée à l'accès à certaines ressources, nécessaire à sa survie grâce au développement de relations avec son environnement (Levine et White, 1961, p. 587).

Comprendre la trajectoire des organisations dans leur environnement, c'est donc analyser la manière dont les organisations se procurent les ressources dont elles ont besoin pour survivre et réciproquement, c'est analyser les modes de gestion des ressources dont l'organisation dispose. Une organisation ne peut pas être autosuffisante et doit se tourner vers l'extérieur pour acquérir les ressources qui lui sont nécessaires. La survie de l'organisation dépend ainsi de la mobilisation d'acteurs internes ou externes qui les lui fourniront. En échange des ressources apportées par d'autres groupes, individus ou organisations, l'organisation doit orienter ses actions en leur faveur. La contrepartie sera donc un certain degré de contrôle (externe) sur les actions de l'organisation.

Ainsi, les constatations d'ordre institutionnel aussi bien que les analyses théoriques des sociologues des sciences et les sociologues des organisations nous invitent à lier définition des stratégies des laboratoires de recherche et gestion des ressources nécessaires à leur développement. On en vient ainsi à concevoir les ressources comme des véhicules de l'interaction entre l'organisation et son environnement. Les acquérir implique que l'organisation se mette en rapport avec les acteurs internes ou externes qui la contrôlent et qu'elle développe une réponse aux attentes de ces acteurs.

Le suivi des modes de gestion des ressources qui, outre leur fonction d'input traditionnellement reconnue, constituent un lien avec les acteurs de l'environnement dont l'organisation dépend semble bien ouvrir la voie à une compréhension de la nature de leur stratégie. Aborder la stratégie des laboratoires sous l'angle du mode de gestion de leurs ressources (celles dont ils disposent et celles qu'ils souhaitent acquérir) renvoie principalement à la théorie des ressources proposée par Pfeffer et Salancik (1978) qui constitue la base du modèle que nous proposons. Il privi-

légie l'analyse des ressources comme éléments de structuration des liens organisation/environnement et insiste sur l'importance des stratégies d'acquisition de ressources dans la construction de la stratégie générale de l'organisation.

## GESTION DES RESSOURCES ET AUTONOMIE STRATÉGIQUE DES LABORATOIRES

Se donner les moyens de définir et d'atteindre un objectif, telle est en substance la définition de la stratégie que nous avons retenue. Hilgartner (1994) dans le domaine de la biologie moléculaire et Oudshoorn (1990) dans celui de l'identification des hormones sexuelles au début du XX<sup>e</sup> siècle insistent sur le rôle des ressources (matérielles ou non) dans la réalisation des objectifs stratégiques des laboratoires de recherche. Le premier met au jour la dépendance extrême qui lie accès à une ressource particulière et nature des développements scientifiques d'un laboratoire. Ainsi, par exemple, l'accès à une lignée cellulaire peut permettre à un laboratoire de rattraper, voire même de dépasser son concurrent dans la course à la localisation d'un gène. L'importance de l'accès aux ressources nécessaires au développement des laboratoires conduit Hilgartner à détailler certaines stratégies par des laboratoires pour accéder ou contrôler une ressource. La seconde, N. Oudshoorn, met en évidence le rôle des matériaux de recherche dans la structuration des relations entre trois pôles concurrents de production scientifique, les laboratoires de recherche, les praticiens gynécologues et l'industrie pharmaceutique. Elle montre ainsi que les acteurs de la production scientifique la plus féconde sont aussi ceux qui disposent d'un accès privilégié à certains matériaux de recherche.

Ces deux auteurs, N. Oudshoorn et S. Hilgartner, placent l'accès aux ressources au centre de leur analyse dans la mesure où il détermine la nature des relations que l'organisation entretient avec les détenteurs des ressources dont l'organisation souhaite disposer. La contribution de Pfeffer et Salancik (1978) constitue un point d'ancrage théorique qui nous permet de mieux comprendre le rôle structurant des ressources pour les stratégies de laboratoire.

### Ressource et ressource critique

L'accès à des ressources considérées comme vitales par l'organisation influence sa stratégie. C'est donc à l'étude des flux de ressources qui lient l'organisation à son environnement que s'attachent Pfeffer et Salancik. L'originalité de leur démarche consiste à définir la ressource comme

véhicule de l'interaction. Nous reprenons pleinement à notre compte cette idée en montrant comment les stratégies d'acquisition de ressources contribuent à expliquer les dynamiques d'évolution des organisations.

### *La ressource : définie dans l'interaction*

L'hypothèse de base faite par Pfeffer et Salancik est que l'analyse des relations que l'organisation entretient avec son environnement peut se faire par l'étude des ressources que l'organisation et son environnement échangent. Ils s'intéressent donc essentiellement aux problèmes d'acquisition de ressources. Ils déclinent leur raisonnement en trois étapes : (1) une organisation survit tant qu'elle est efficace<sup>(9)</sup>, c'est-à-dire tant que ses résultats sont acceptables par ceux qui contrôlent sa survie ; (2) l'efficacité dépend de la capacité de l'organisation à conserver ou à acquérir auprès des autres organisations les ressources qui sont nécessaires à son activité ; (3) le degré de dépendance d'une organisation vis-à-vis d'une autre organisation est fonction de l'importance de la ressource pour l'organisation, de l'existence d'alternatives liées à la substituabilité de la ressource et du degré de concentration du marché, et enfin de la capacité de l'organisation à produire des ressources intéressantes pour son environnement. Cette définition de la ressource comme vecteur de l'interaction de l'organisation avec son environnement est en accord avec l'approche proposée par Knorr-Cétina (1982). En avançant la notion de *resource relationship*, Knorr-Cetina explique que la ressource n'a pas de valeur intrinsèque mais qu'elle tire sa valeur de son degré de convertibilité en une ressource utile aux autres. Les conséquences de cette vision sont multiples :

(1) Il n'existe pas de ressources définies a priori. Un bien, un équipement, du matériel végétal, la conformité avec des critères de jugement deviennent ressources dans l'interaction de l'organisation avec l'environnement. L'acteur est donc indissociable de la ressource dont il est porteur. L'organisation peut ainsi être amenée à acquérir ou à détenir des ressources qui ne lui seront utiles que pour négocier d'autres ressources avec d'autres organisations.

(2) Une organisation peut être dépendante d'une ressource même si cette dernière lui est nécessaire de manière marginale.

(3) Cette approche permet de prendre en compte l'hétérogénéité des relations sans définir a priori ni la ressource ni l'environnement. Un raisonnement en moyenne n'est pas compatible avec l'approche par les ressources proposée par Pfeffer et Salancik puisque l'absence d'un élément

<sup>(9)</sup> La notion d'efficacité chez Pfeffer et Salancik est différente de la notion d'efficacité habituellement retenue en économie et en gestion (atteinte des objectifs au moindre coût).