

ING3

# SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ET RELATIONS AU TRAVAIL

EVALUATION

## Étude de cas : BioChimInnov

### Projet Molecule X

**BioChimInnov** est une PME française de biotechnologie spécialisée dans la conception de molécules innovantes pour l'industrie pharmaceutique et cosmétique.

- **Effectif** : 120 salariés
- **Structuration** de l'entreprise:
  - 3 pôles principaux : Recherche & Développement (R&D), Production, Support (RH, finances, qualité).
  - R&D (40 personnes) : équipes projet pluridisciplinaires (chimistes, biologistes, data scientists).
  - Production (50 personnes) : opérateurs, techniciens, ingénieurs procédés.
  - Support (30 personnes) : fonctions transverses.

Fondée en 2008 par deux anciens chercheurs du CNRS (**Claire Dumas** (ancienne chercheuse en biologie moléculaire) et **Jean-Marc Lemoine** (ancien cadre dirigeant dans l'industrie pharmaceutique)), **BioChimInnov** est née dans un petit laboratoire partagé à Villeurbanne, avec l'ambition de développer des solutions innovantes pour l'industrie pharmaceutique et cosmétique.

Leur vision : allier excellence scientifique et agilité entrepreneuriale. Pendant les premières années, la direction était très proche des équipes, avec une culture de l'innovation "à taille humaine".

À ses débuts, l'entreprise se concentrait sur la prestation de services analytiques pour de grands groupes, mais a rapidement pivoté vers la recherche appliquée, grâce à l'obtention d'un premier brevet sur une molécule anti-âge en 2012.

Entre 2013 et 2017, BioChimInnov a connu une croissance rapide, soutenue par des levées de fonds et l'arrivée de nouveaux partenaires industriels. L'entreprise a alors structuré ses activités autour de trois pôles : Recherche & Développement, Production, et Support. En 2018, elle a emménagé dans un bâtiment flambant neuf à la périphérie de Lyon, doublant ses effectifs en trois ans.

à partir de 2017, avec l'arrivée de nouveaux investisseurs et la signature de contrats internationaux, la direction a dû structurer davantage l'organisation. Un comité exécutif a été mis en place, et les chefs de projet ont vu leur rôle évoluer : ils sont devenus des interfaces stratégiques, responsables non seulement de la réussite technique des projets, mais aussi de leur rentabilité, de leur conformité réglementaire, et de la satisfaction client.

Aujourd'hui, BioChimInnov est reconnue pour sa capacité à mener des projets complexes en mode collaboratif, mais la croissance rapide a aussi généré de nouveaux défis : intégration de jeunes talents, gestion de la diversité des profils, et nécessité de structurer davantage les processus internes. La direction générale, historiquement très présente, a gardé la main sur les décisions stratégiques, tout en déléguant progressivement la gestion opérationnelle aux chefs de pôles.

- **Équipe projet "Molécule X"** ( au sein du pôle R&D)
  - **Projet** : Développer une nouvelle molécule pour un client pharmaceutique international, avec un délai court (18 mois).
  - **Composition** :
    - 7 membres :
- **Dr. Sophie Martin** (Dr en Chimie, 42 ans, femme, 10 ans d'ancienneté) - a gravi les échelons de chercheuse à cheffe de projet

Traits de personnalité : Exigeante, rigoureuse, très investie, mais parfois perçue comme peu à l'écoute des difficultés individuelles.

Missions/fonctions :

- Piloter le projet “Molécule X”
- Coordonner les membres de l’équipe, arbitrer les choix techniques
- Assurer le reporting à la direction et la relation avec le client

Dr. Sophie Martin, cheffe de projet du programme “Molécule X”, a toujours été perçue comme une “valeur sûre” par la direction. Elle a été promue rapidement grâce à sa rigueur, sa capacité à livrer dans les délais, et son sens du détail. Mais cette reconnaissance s’est accompagnée d’une pression croissante : elle est régulièrement convoquée aux réunions du comité de pilotage, doit produire des reportings hebdomadaires, et reçoit des objectifs chiffrés très précis.

La direction, bien qu’admirative de son engagement, attend des résultats rapides.

### Son équipe

- **Dr. Karim Benali** (biologiste, 38 ans, homme, 4 ans)
- **Julie Morel** (data scientist, 29 ans, femme, 2 ans)
- **Pierre Dubois** (ingénieur procédés, 35 ans, homme, 7 ans)
- **Lina Zhao** (technicienne, 26 ans, femme, 1 an)
- **Marc Lefèvre** (technicien, 54 ans, homme, 20 ans)
- **Stagiaire** (étudiant master, 23 ans, homme, 3 mois)

---

### Situation

À mi-parcours du projet, un retard important est constaté sur la phase de tests biologiques et le client menace de retirer le contrat si le planning n’est pas respecté.

Lors d’un échange récent, Jean-Marc Lemoine lui a dit :

*“Sophie, ce projet est stratégique. Pharmatech est un client clé. On ne peut pas se permettre de déraiper. Tu as carte blanche, mais il faut que ça avance.”*

La situation se déroule un lundi matin de mars, dans les locaux modernes de BioChimInnov, à la périphérie de Lyon. L’équipe projet “Molécule X” se retrouvait dans la petite salle de réunion vitrée, baignée d’une lumière froide. Sur la table, des mugs de café, des carnets griffonnés, et l’air tendu de ceux qui savent que la semaine ne sera pas de tout repos.

Dr. Sophie Martin, cheffe de projet, ouvrit la réunion d'une voix ferme :  
— *“Nous avons trois semaines de retard sur la phase de tests biologiques. Le client, Pharmatech, commence à s'impatienter. Il a appelé vendredi, il veut des garanties.”*

Dans la salle, Dr. Karim Benali (biologiste) évitait le regard de Pierre Dubois (ingénieur procédés). Depuis plusieurs jours, les échanges entre eux étaient devenus plus secs. Karim reprochait à Pierre de ne pas avoir anticipé certains problèmes de stabilité de la molécule, tandis que Pierre estimait que les protocoles de Karim étaient trop rigides et ralentissaient tout le processus.

Marc Lefèvre, technicien expérimenté, feuilletait nerveusement son agenda. Il avait l'habitude des crises, mais cette fois, il se sentait mis à l'écart. Il avait proposé une solution technique la semaine précédente, mais Sophie n'avait pas pris le temps de l'écouter, pressée par le temps et les exigences du client.

Julie Morel, la data scientist, tapotait sur son ordinateur portable, tentant de modéliser les résultats pour trouver une piste d'optimisation. À côté d'elle, Lina Zhao, jeune technicienne, semblait hésiter à prendre la parole, intimidée par la tension ambiante.

Sophie, consciente de la pression, décida d'imposer un plan d'action strict :  
— *“À partir d'aujourd'hui, nous aurons un point d'avancement chaque matin à 9h. Je veux un reporting détaillé de chaque tâche. Plus de retards, plus d'imprévus. Chacun doit se concentrer sur ses missions, pas de dispersion.”*

Le ton était donné. Les réunions devinrent plus fréquentes, les échanges plus formels. Les membres de l'équipe, habitués à une certaine autonomie et à des ajustements mutuels, se sentirent surveillés, parfois infantilisés. Marc, d'habitude moteur dans l'équipe, se mit à arriver en retard, à moins participer. Karim et Pierre, au lieu de collaborer, se renvoyaient la responsabilité du retard devant Sophie, qui tranchait sans vraiment écouter les arguments de chacun.

Un soir, alors que la plupart étaient partis, Julie croisa Marc dans le couloir. Il soupira :  
— *“Avant, on trouvait toujours une solution ensemble. Maintenant, on a l'impression d'être des robots. Je me demande si ça vaut encore le coup...”*

Quelques jours plus tard, le client envoya un mail menaçant de rompre le contrat si le planning n'était pas respecté. Sophie, sous pression, accentua encore le contrôle. Mais la motivation de l'équipe s'effritait, et le climat devenait pesant.

Sur la base de la situation présentée, vous analyserez cette situation au travers d'un rapport, d'une longueur de **3-4 pages maximum**, qui contiendra les éléments suivants :

- **Une présentation de l'organisation (3 points)** dans laquelle se passe la situation de management. Cette description de l'organisation doit s'appuyer obligatoirement sur les concepts de la sociologie des organisations vus en cours (Division du travail, centralisation du pouvoir, buts de missions et de systèmes, analyse structurelle...) et tout autre élément qui vous semble pertinent pour que l'on comprenne le sens de l'activité et le contexte de la situation.
- **Une présentation/ analyse de l'équipe (2 points)** dans laquelle se passe la situation. Il s'agit de décrire les principales missions de l'équipe (à quoi sert-elle dans l'organisation) ainsi que les membres de l'équipe (âge, genre, fonctions, ancienneté dans l'entreprise, ...) en sélectionnant les informations qui nous permettent de comprendre les enjeux managériaux que vous allez analyser. Si la taille de l'équipe dépasse 8 personnes, vous pouvez choisir de décrire les sous-groupes principaux et détailler uniquement les protagonistes importants pour la compréhension du cas.
- **Une description du manager (4 points)** (en fonction des éléments donnés : âge, genre, formation initiale, historique dans l'entreprise, traits de personnalité, ...) et de ses **principales missions / fonctions**, ainsi qu'une analyse de sa posture managériale générale (appuyez-vous sur la *managerial grid* et le *management situationnel*). Vous devez décrire ces éléments de manière factuelle et objective, sans jugements.
- **Une description de la situation (2 points)**: contexte, enjeux, protagonistes, ...
- **Une analyse de la situation (6 points)**, en mobilisant les concepts vus en cours (dont l'analyse stratégique). Vous pouvez compléter avec d'autres théories du management. Il s'agit de donner du sens à la stratégie du manager et d'essayer de comprendre en quoi elle a fonctionné ou échoué.

**Le respect des normes de présentation du document et la qualité de la rédaction sont également évalués. (3 points)**

**Bon travail à tous !**