

L'OMBRE PORTÉE DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) : LE CAS DE LA MISE EN PLACE D'ENTRETIENS ANNUELS DANS UNE ENTREPRISE MARITIME

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'accord national interprofessionnel de décembre 2003 fixe comme obligation aux entreprises de proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien de progrès à leurs salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté. Si la pratique de l'entretien, qu'il soit de progrès ou d'évaluation, est chose banale dans nombre d'entreprises, il n'en est pas de même dans l'entreprise étudiée ; plus encore, cet outil sera le premier dispositif moderne de GRH à être mis en œuvre à destination d'une population particulière : celle des officiers de marine marchande...

par **Lionel HONORÉ***

Dans cet armement de navires câbliers, dont l'activité consiste à poser et à réparer des câbles sous-marins de télécommunication, l'introduction de cet outil de GRH est une innovation, tant technique qu'organisationnelle. Celle-ci va focaliser l'attention des marins et des dirigeants, et enclencher un processus de transformation de l'organisation et de mise en cause de ses modes de gestion. Au-delà de l'outil lui-même, des conditions de son implantation et des dispositifs de conduite du change-

ment mis en œuvre, quelles sont les conséquences de l'introduction d'un nouveau dispositif de GRH sur le fonctionnement de l'organisation ? Du fait qu'un tel outil a un impact sur la manière dont sont définis le travail et l'emploi, il a un effet sur la manière dont sont définis les métiers, les rôles, les interactions entre les niveaux hiérarchiques et les équipes, ainsi qu'à l'intérieur des équipes. Au-delà, il a un impact sur une grande partie de l'organisation productive et sur le positionnement des acteurs. Notre questionnement, ici, est donc centré sur la manière dont un outil de GRH entre en réseau avec les autres dispositifs existants, et, à tra-

* Professeur des Universités, Sciences Po Rennes.

vers cela, sur la manière dont les pratiques en matière de GRH interfèrent avec les autres pratiques de management de l'organisation.

À travers l'étude de l'introduction des entretiens de progrès dans l'entreprise MIC (1), nous souhaitons analyser les conditions suivant lesquelles l'implantation d'un nouveau dispositif de GRH peut prendre une dimension d'innovation organisationnelle en remettant en cause, de manière floue, le système de management des relations de travail et d'emploi et, à travers cela, le positionnement socioprofessionnel des acteurs. Notre approche de la question du changement a consisté à focaliser notre intérêt sur la manière dont l'implantation de l'outil met en cause les modalités d'interaction stabilisées entre les différents dispositifs et groupes d'acteurs, et comment ces modalités peuvent alors évoluer et être redéfinies. Cela nous a amenés, notamment, à nous poser les questions suivantes : comment les dispositifs organisationnels et de gestion mettent-ils en situation d'efficacité ou de blocage le processus d'innovation ? Comment les outils proposés aux acteurs et la manière dont ils le sont, les amènent-ils à se positionner par rapport au changement ? Et ce, en mobilisant quel registre et en faisant appel à quelles logiques socio-professionnelles ou productives ? Pour cela nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse de l'innovation et sur une étude du rôle joué par les outils de gestion et, d'une manière générale, par la technologie managériale. Notre démarche nous a amené, en nous référant à l'approche discursive du fonctionnement organisationnel, à proposer une analyse centrée sur la notion de grammaire de l'organisation.

QUEL RÔLE JOUE L'INTERPRÉTATION DU CHANGEMENT PAR LES ACTEURS ?

Contexte et méthode de la recherche

L'encadré 1 présente les principaux éléments relatifs à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise étudiée, notamment ceux relatifs aux différentes populations de salariés (2).

Notre démarche s'est inscrite dans le cadre d'une recherche-action. Nous avons été sollicités pour participer, en tant que formateurs, à des stages de manage-

MIC est la filiale d'un groupe international de télécommunications. Le métier de l'entreprise est centré sur la pose et la réparation de câbles sous marins de télécommunication. Deux parties peuvent être distinguées dans cette entreprise : la première se rapporte à l'ingénierie et à la réalisation technique des opérations de pose et de réparation : elle regroupe des équipes de techniciens et d'ingénieurs. La seconde correspond à l'armement de navires câbliers. L'entreprise possède au total quatre navires, à bord desquels les marins sont malgaches (matelots et techniciens de premier niveau, employés par une entreprise malgache et mis à disposition de MIC) ou français (officiers et personnels maistrance, ces derniers correspondant à des techniciens supérieurs et à des agents de maîtrise). La population des marins (officiers et maistrance), à laquelle s'intéresse cette recherche, bénéficie du statut d'inscrit maritime, ce qui implique des règles sociales spécifiques (contrat de travail, modalité de gestion des carrières et de rémunération, convention collective, etc.). Chaque population a une fonction de RH dédiée, qui est dirigée par une DRH, pour les non-marins, et par un directeur d'armement, lui-même ancien commandant, pour les marins.

ment pour les officiers supérieurs (seconds, chefs, commandants). À la suite de cela, l'armement nous a demandé d'accompagner le groupe projet, chargé de préparer la mise en œuvre des entretiens de progrès, puis de former l'ensemble des officiers à l'utilisation de cet outil. Cette démarche de formation s'est accompagnée de la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'officiers à bord des navires (3) et de la participation, en tant qu'observateur embarqué, à une mission de réparation d'un câble en Mer du Nord au large de Rotterdam intervenue en 2006, puis à une mission de pose d'un câble ADSL entre la Corse et le continent en 2007. (4)

Au total nous avons rencontré à plusieurs reprises, lors des sessions de formation ou à bord des navires, l'ensemble des officiers de l'entreprise (environ 90 personnes) et nous avons réalisé 68 entretiens semi-directifs en face à face. Ces entretiens ont systématiquement donné lieu à une prise de notes (environ 300 pages) et les trois-quarts d'entre eux ont donné lieu à des enregistrements (qui ont eux-mêmes fait l'objet d'une retranscription).

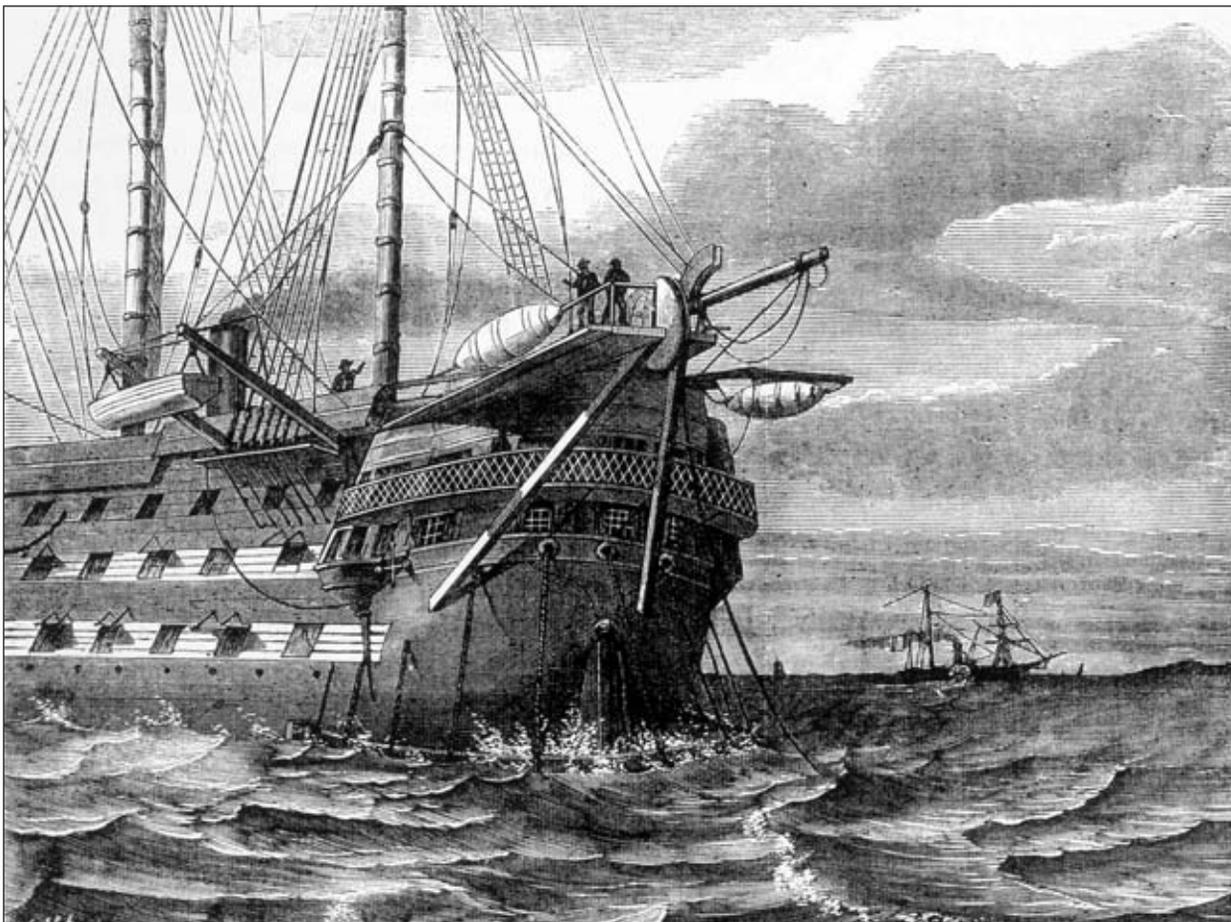
entretiens réalisés au cours des missions (une dizaine par mission, plus de nombreuses discussions moins formelles) et les observations réalisées à ces occasions, ainsi que les échanges avec les officiers lors des sessions de formation. Une dernière série de plus de trente entretiens a ensuite été réalisée avec l'ensemble des cadres supérieurs (marins et non marins) et des cadres dirigeants de l'entreprise.

(1) Nom d'emprunt.

(2) Pour une présentation plus complète de l'entreprise, de son activité et de son organisation, nous renvoyons à un article publié précédemment dans *Gérer et Comprendre* (HONORÉ, 2008).

(3) Avant l'embarquement pour la mission, outre les entretiens réalisés à cette occasion, deux séries d'entretiens semi-directifs ont été réalisées : l'une sur le *Voltaire* en février 2006 et l'autre sur le *Rousseau* en avril 2006. Douze entretiens ont ainsi été réalisés. À cela s'ajoutent les

(4) La mission en Mer du Nord a eu lieu en avril 2006 et a duré 10 jours, la mission en Méditerranée a eu lieu en avril 2007 et a duré une semaine.



« Dans cet armement de navires câbliers, dont l'activité consiste à poser et à réparer des câbles sous-marins de télécommunication, l'introduction de cet outil de GRH est une innovation tant technique qu'organisationnelle ». « L'Agamemnon posant le câble transatlantique le 2 août 1858 ». Gravure de 1858.

L'ÉCHEC PUIS LE SUCCÈS : PETITE HISTOIRE DE LA MISE EN ŒUVRE DES ENTRETIENS DE PROGRÈS CHEZ MIC

La mise en place des entretiens de progrès pour la population des officiers de marine marchande de l'entreprise MIC, a été un processus qui s'est déroulé entre la fin de l'année 2005 et la fin de l'année 2007. Deux phases se sont succédées au cours de cette période, qui ont conduit à des résultats opposés. La première s'est soldée par un échec et par le rejet très net, au niveau du Comité d'entreprise, de l'outil et de la démarche proposée par le management. La seconde a abouti à la mise en œuvre effective du dispositif d'entretiens de progrès. Nous reviendrons en détail sur ces deux phases, avant de proposer une analyse comparée, dont l'objectif sera de repérer quels sont les éléments qui ont pu, dans un cas, être facteurs de blocage et, dans l'autre, permettre l'acceptation par les acteurs, et l'aboutissement du projet.

La volonté de mettre en œuvre des entretiens pour la population des marins, et plus précisément pour celle des officiers, a correspondu, dans cette entreprise, à la

prise en compte de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de décembre 2003. Cet accord instaure, en particulier, la possibilité pour les salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté dans leur entreprise, de pouvoir bénéficier d'un entretien professionnel, au moins tous les deux ans. La prise en compte de cet aspect de l'ANI a été encouragée par la société mère de l'entreprise, et le président de cette dernière en a fait un des objectifs opérationnels du Capitaine d'Armement, dont le rôle est, dans ce type de structure, à la fois celui d'un directeur de la production pour les aspects maritimes de l'activité et celui d'un directeur des ressources humaines (DRH) pour la population des marins. Or, comme nous l'avons souligné plus haut, plusieurs populations de salariés cohabitent et collaborent dans l'entreprise, et des entretiens de progrès sont déjà pratiqués pour les populations de techniciens sédentaires et de missionnaires, ainsi que pour le personnel administratif. Ces entretiens, réalisés semestriellement par les managers de terrain (n + 1 par rapport à la personne passant l'entretien), sont centrés sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels, la fixation de nouveaux objectifs et la gestion des compétences. Le résultat de ces entretiens est pris en compte dans la fixation des primes, et le support d'entretien est

un document inspiré directement de celui utilisé dans la société mère.

Dans ce contexte, la démarche du Capitaine d'Armement a été de proposer au Comité d'Entreprise (CE) d'avoir recours, pour les marins, au support déjà utilisé pour les autres populations. La réaction des représentants du personnel a été de rejeter en bloc, directement et très fermement, l'outil proposé et le principe d'une démarche d'évaluation par entretien.

À la suite de cet échec, le Capitaine d'Armement, en accord avec les partenaires sociaux, a décidé la constitution d'un groupe projet, visant à définir le cadre des entretiens et les modalités y afférant (qui passe des entretiens? qui en fait passer? suivant quel calendrier? avec quels outils? quelle est la prise en compte des résultats des entretiens? etc.). Ce groupe projet a réuni les élus des officiers au CE, le responsable de la formation des marins, un expert chercheur universitaire (à l'occasion se sont joints à eux le Capitaine d'Armement et le DRH en charge des populations de non-marins de l'entreprise). Des réunions régulières ont eu lieu pendant environ six mois et, ponctuellement, des marins occupant différents postes ont été sollicités pour participer à la réflexion ou à l'élaboration des différents outils (guide d'entretien, référentiels compétences, etc.). Ce travail a abouti à la mise au point d'un dispositif original, dont nous présentons les éléments marquant dans l'encadré ci-contre. Une fois cette phase de conception achevée, le CE a validé la nouvelle démarche et les nouveaux outils. Un programme de formation à la conduite d'entretiens a été mis en place et les premières vagues d'entretiens ont été menées avec des résultats satisfaisants: parmi les officiers, deux seulement ont refusé de passer l'entretien, et une très grande majorité des intéressés s'est déclarée satisfaite de l'exercice.

Comment comprendre cet enchaînement d'un rejet, puis d'une acceptation d'un outil, dont la forme s'est, certes, profondément transformée entre-temps, mais qui reste néanmoins le même? Une première approche serait de constater simplement que cela illustre le fait qu'en termes de changement organisationnel, une démarche autoritaire obtient de moins bons résultats qu'une démarche participative. Bien que ce premier niveau soit important et intéressant, notre objectif de recherche n'est pas là. Au-delà du rôle joué par la méthode de conduite du changement, ce qui nous intéresse ici est le rôle joué par la manière dont les acteurs interprètent l'outil, le processus d'interprétation qu'ils suivent et les arguments qu'ils mobilisent pour se positionner vis-à-vis du changement.

Dans un article assez récent (centré sur l'étude de la mise en place d'un nouvel outil de contrôle de gestion dans une société de transport ferroviaire), se référant à différents auteurs dans les champs d'ana-

(5) BARON et KREPS (1999) ainsi que SCHULLER (1992) pour les ressources humaines, HENDERSON et VENKATRAMAN (1999) pour les systèmes d'information, KAPLAN et NORTON (1996) pour le contrôle de gestion.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS CARACTÉRISANT LE DISPOSITIF FINALEMENT MIS EN PLACE

L'entretien est centré sur l'évaluation des compétences, et cette évaluation est distincte des démarches de rémunération ou d'avancement.

Des binômes d'officiers et de référents sont constitués. Le référent est un officier supérieur (pas forcément le supérieur du moment de l'officier), qui va suivre deux à trois officiers sur une période de deux ans. Au cours de cette période, le référent va (notamment) mener leurs entretiens de progrès suivant un rythme annuel.

Un guide d'entretien et un « référentiel compétences » ont été formalisés (sous la direction du groupe de projet, mais avec une participation élargie des marins).

Les parties « bilan de compétences » de l'entretien et du guide d'entretien doivent rester confidentielles entre le référent et l'officier concerné, aucune information à ce sujet ne pouvant être transmise à l'armement ou à d'autres officiers. Sur les huit pages du guide d'entretien, trois seulement remontent à la direction. Elles concernent les demandes de formation, les souhaits d'évolution de poste et de carrière, et les suggestions d'amélioration de l'organisation du travail. Les pages consacrées au bilan de compétences sont structurées en fonction de grandes rubriques (points forts et points faibles, objectifs d'amélioration en termes de compétences techniques et de compétences comportementales). Aucune règle n'est fixée en ce qui concerne leur rédaction, de manière à ce que celle-ci soit le reflet de la discussion singulière entre l'officier et son référent à propos de ses compétences et de son rôle professionnel.

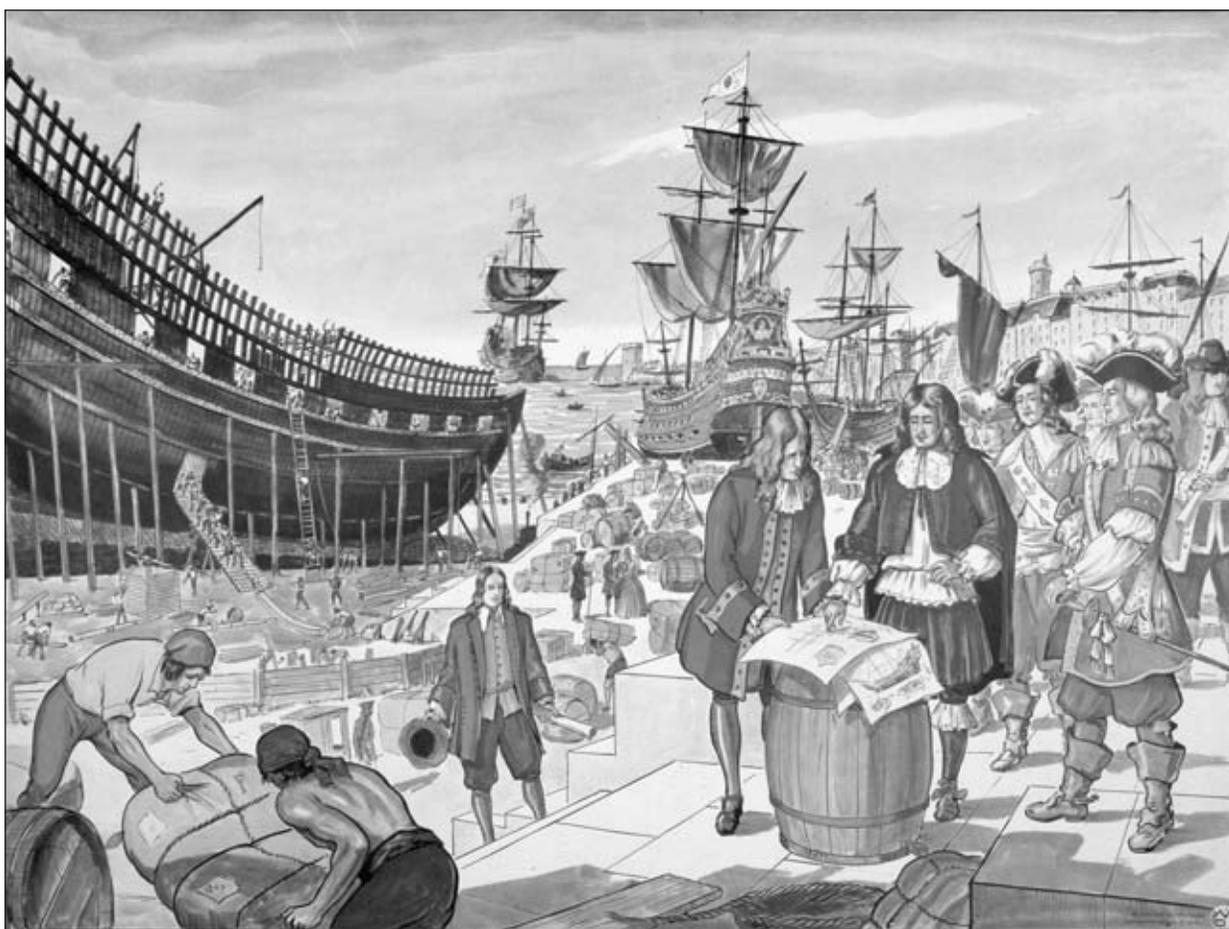
lyse concernés (5), A. BOURGUIGNON et A. JENKINS (2004) mettent en avant le fait que la réussite de la mise en œuvre des outils de gestion est largement déterminée par le degré de cohérence entre l'outil, les modes de gestion et de management et les buts stratégiques et organisationnels. Cette thématique de la cohérence est une clef d'entrée traditionnelle pour analyser les questions liées à l'innovation et à l'implantation de nouveaux outils ou dispositifs de gestion. La notion de *fit* organisationnel est ainsi présente, tant dans les travaux de LAWRENCE et LORSH que dans ceux de MARCH, FESTINGER ou encore ARGYRIS et SCHÖN.

En s'appuyant sur l'approche de FESTINGER (1957 et 1962) en termes de dissonance cognitive, et sur celle d'ANTONOVSKY (1987) en termes de *sense of coherence*, BOURGUIGNON et JENKINS (2004) distinguent, pour un outil de gestion, deux niveaux de cohérence: la cohérence technique et la cohérence

cognitive. Ils soulignent l'importance de la manière dont l'outil est perçu par les acteurs. La réussite de l'implantation d'un dispositif serait liée à des éléments techniques (qualité technique de l'outil, compatibilité avec les autres systèmes, compétences et formation des acteurs qui doivent l'utiliser, etc.), mais aussi à sa capacité à être considéré par les individus comme cohérent avec les autres composantes de leur situation de travail. La représentation que se

influe-t-il sur le positionnement des acteurs vis-à-vis de ce changement ?

Pour répondre à ces questions, une simple approche en termes de dissonance ne nous semble pas suffisante. En effet, il s'agit d'être ici en mesure de caractériser le processus d'interprétation et la manière dont ses différentes étapes problématisent l'action managériale de gestion du changement. Il est donc nécessaire d'avoir accès à ce processus d'interprétation, ce qui



« Le statut du marin a été créé par Colbert et, même s'il a évolué, il reste quand même que c'est le commandant qui note le travail de l'officier, à la fin de l'embarquement, et pour les promotions, c'est la commission d'avancement. » « Colbert fait construire de nouveaux vaisseaux ». Panneau éducatif pour les écoles illustré par D. Loroey, années 1960

font les acteurs de l'outil, de son rôle, de ses conditions d'utilisation, doit être cohérente avec les représentations qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres composantes des situations de travail, ainsi que des rôles et des caractéristiques qui y sont attachés.

Le fait d'appréhender l'implantation d'un outil de gestion selon la manière dont les acteurs l'interprètent suscite immédiatement plusieurs questions : quel est le processus effectif d'interprétation et comment se met-il en œuvre ? Dans quelle mesure ce processus fait-il appel aux éléments structurant de la relation d'emploi ? Dans quelle mesure et comment la relation d'emploi est-elle mise en cause par le changement et comment cela

peut être réalisé, notamment, en se centrant sur la manière dont les acteurs décrivent l'impact du changement sur les différentes composantes des relations de travail et d'emploi. Il s'agit ainsi de se focaliser sur le discours relatif aux impacts sur les relations de travail et d'emploi que les acteurs prêtent à l'outil, et sur les éléments par rapport auxquels ils construisent ce discours (DETCHESSAHAR et JOURNÉ 2007). L'objectif est alors d'être en mesure de décrire quels sont les éléments et processus au travers desquels les acteurs construisent leur positionnement par rapport au changement. C'est cette démarche que nous avons adoptée dans le cas de la mise en place d'entretiens de progrès dans l'entreprise MIC.

L'IMPACT SOCIOPROFESSIONNEL DU CHANGEMENT, COMME CLEF DE VOÛTE DU POSITIONNEMENT DES ACTEURS

L'impact socioprofessionnel du changement au cœur du processus d'interprétation

«*Et ils font quoi de notre statut? On n'est pas des fonctionnaires. Le statut du marin a été créé par Colbert et, même s'il a évolué, il reste quand même que c'est le commandant qui note le travail de l'officier, à la fin de l'embarquement, et pour les promotions, c'est la commission d'avancement*» (un officier).

«*Si on se laisse traiter comme des non-marins, après ce sont les conditions d'embarquement et de repos qui seront remises en cause, l'avancement, les systèmes de retraites... si on a un statut de marins, ce n'est pas pour rien, c'est parce que l'ont fait un boulot d'officier et un officier, ce n'est pas un ingénieur, c'est un marin*» (un officier)

Les discours tenus par les acteurs pour justifier le rejet du premier dispositif, mobilisent systématiquement des éléments relatifs à la relation d'emploi, et n'évoquent jamais la méthode de conduite du changement mise en œuvre par le Capitaine d'Armement. Les officiers mobilisent, par étapes et de manière séquentielle, trois catégories d'arguments.

Dans un premier temps, les acteurs focalisent leur argumentation sur l'impact de la mise en place de l'outil sur les piliers traditionnels de la relation d'emploi. Ce sont, notamment et en premier lieu, les questions relatives à l'évaluation professionnelle, à la gestion des carrières et à la rémunération. Ils soulignent, dans cette première étape, le fait que le dispositif d'entretien met potentiellement en cause les outils en place, que sont la notation et la commission d'avancement. En effet, le statut des inscrits maritimes prévoit une évaluation à la fin de chaque embarquement, par l'intermédiaire d'une feuille de note remplie par le supérieur hiérarchique (en règle générale le commandant ou le chef mécanicien), les progressions de carrières étant décidées par une commission spécifique. Dans cette première étape, où les acteurs interprètent la mise en place des entretiens comme une remise en cause des outils existants, succède une deuxième étape, dans laquelle ils établissent explicitement un lien entre les outils et les compétences.

Un *verbatim*, traduisant la réaction d'un officier lors de la première réunion du groupe de projet, illustre le raisonnement suivi par les acteurs au cours de cette étape: «*Si c'est la même chose pour nous que pour les ingénieurs, c'est que nous faisons le même travail qu'eux, c'est que nous n'avons pas de compétences qui nous distinguent; mais les marins, ce n'est pas le même type de métier, ce n'est pas le même type de travail, il ne s'agit pas de faire l'ingénieur.*» L'interprétation que font ici les officiers peut être présentée de la manière suivante: «*si des outils spécifiques*

ne sont pas utilisés pour gérer notre travail et notre emploi, c'est que nos compétences ne sont pas considérées comme spécifiques; utiliser la même démarche et le même outil signale que nos compétences ne sont pas distinctives».

La troisième étape du processus d'interprétation du changement par les acteurs correspond au lien entre la remise en cause des compétences, mise en avant précédemment, et la mise en cause de leur rôle professionnel et de leur statut, bref la mise en cause de leur métier, tant dans ses dimensions d'identité professionnelle que dans ses dimensions opérationnelles au sein de l'entreprise. Comme l'illustrent les deux *verbatim* cités plus haut, ainsi que les deux ci-après, le processus d'interprétation amène ici les marins à considérer qu'au final, ce sont globalement les relations de travail et d'emploi qui sont menacées par le changement:

«*Ce qu'ils ont voulu faire, c'est régler notre cas... le problème, c'est que là, c'est un partenariat avec la mission; ils veulent casser cela pour faire de nous des chauffeurs de bus*» (un officier)

«*Si on laisse faire, ce qui nous pend au nez, c'est un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi), avec le pavillon RIF (Registre international français): ils peuvent laisser que deux officiers français à bord et avoir des étrangers pour le reste; si le boulot ce n'est plus que conduire le bateau, des Philippins ou des Croates savent faire! Nous sommes des marins, des officiers de marine marchande, et ils veulent faire de nous des techniciens de marine marchande*» (un officier)

Ce processus en trois étapes suivis par les marins (que nous schématisons ci-après) les amène à interpréter, de manière séquentielle, l'impact du changement sur leur situation socioprofessionnelle.

Le processus de re-conception de l'outil

En s'appuyant sur la notion de technique managériale (HATCHUEL et WEIL 1992), HATCHUEL (2001) développe la notion de modèle d'action. Pour cet auteur, les techniques et dispositifs de management sont porteurs d'enjeux matériels et relationnels qui sont traduits dans quatre dimensions, qui structurent l'espace d'action. Ces dimensions sont: a) un substrat technique, «*c'est-à-dire un ensemble de techniques de modélisation des objets mobilisés*», (6); b) une philosophie gestionnaire qui correspond «*au système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation*»; c) une vision simplifiée des relations organisationnelles qui «*décrit des rôles et des scènes collectives*»; et enfin, d) une modélisation des raisonnements. Dans la logique de cette analyse, l'innovation est appréhendée comme une remise en cause des modèles d'action institutionnalisés. L'identité du produit ou de l'objet nouveau n'est pas déterminée et n'est pas un point de départ stable de la conception et de la mise en œuvre.

(6) LE MASSON, WEIL et HATCHUEL (2006, p. 68-69)

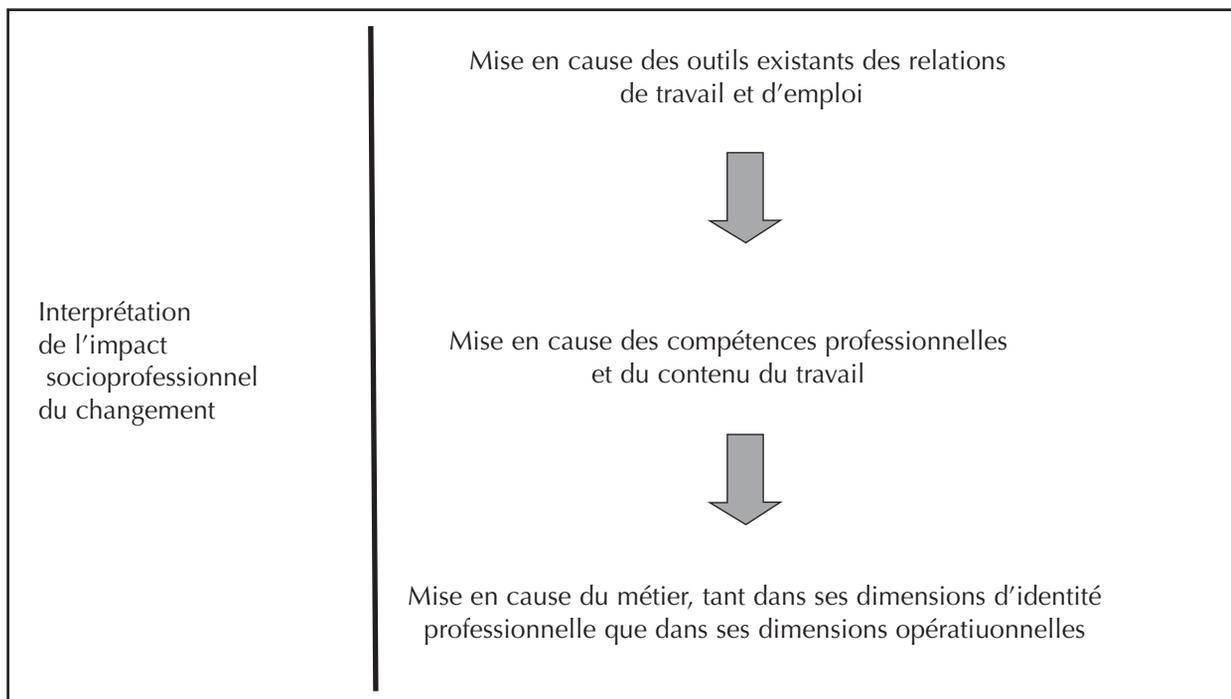


Figure 1

Dans ce contexte, les définitions des buts et de la performance de l'organisation, de la nature des métiers et des compétences sont des questions ouvertes (LE MASSON, WEIL et HATCHUEL 2006).

En se référant à cette grille d'analyse, la démarche de mise en œuvre des entretiens d'activité chez MIC n'apparaît pas simplement comme une tentative d'introduction d'un nouvel outil de GRH qui s'ajoute à ceux déjà installés. Elle est bien une innovation, qui déstabilise le système d'action en place. Ce que met en lumière le processus de rejet suivi par les marins, c'est que l'outil est porteur d'une remise en cause du dispositif matériel existant (notation, commission d'avancement, gestion de la formation, etc.) de la logique de gestion, de la répartition des rôles entre les différentes équipes et, enfin, de la singularité de la compétence professionnelle des officiers. Parce qu'il structure des processus déterminants, tels que la gestion des carrières, celle des compétences, celle de la rémunération ou encore la définition des rôles productifs et hiérarchiques, le système d'action porte la définition du positionnement socioprofessionnel des acteurs dans l'entreprise. Il fixe ainsi les enjeux personnels et collectifs, pour les individus et les groupes, liés à toute modification innovante de l'organisation ou de son pilotage.

De fait, la posture des officiers participant au groupe constitué après le rejet a été, en acceptant le principe de la mise en place à terme de l'outil, d'imposer une réflexion sur :

- le métier d'officier dans ses dimensions d'identité tant professionnelle qu'opérationnelle ;
- la définition des compétences professionnelles et le contenu concret du travail ;
- le design de l'outil, son contenu, ses modalités d'utilisation.

En termes de résultats concrets, une définition large du rôle de l'officier a été écrite, un guide d'entretien a été formalisé. Centré sur l'évaluation individualisée des compétences, ce dernier est censé permettre une véritable mise en discussion des compétences de l'individu qui passe l'entretien. Enfin, des « référentiels compétences » ont été écrits, listant les compétences techniques et comportementales relatives à chaque poste. Le rôle de celui qui fait passer l'entretien a également été largement précisé, et défini comme devant se rapprocher le plus possible de celui d'un *coach* et s'éloigner de celui d'un évaluateur.

La figure 2 ci-après retrace le processus suivi dans cette phase, qui a abouti à l'acceptation.

BERRY (1983, p. 19) remarque que le « *bon fonctionnement d'une organisation ne résulte pas d'une cohérence logique entre tous les choix effectués entre ses différents acteurs, mais simplement d'acceptables compromis entre des exigences contradictoires* » ; davantage que par une rationalité globale, le fonctionnement de l'organisation est donc marqué par des rationalités locales qui cohabitent et se combinent.

De fait, l'outil proposé au départ par la direction de l'armement porte une logique d'homogénéisation des pratiques de gestion et, ce faisant, des logiques de fonctionnement. Il y a là une clef de compréhension du rejet des marins, comme de leur mode d'implication, par la suite, dans la recherche d'une solution : ils rejettent le premier outil, qui renvoie à une démarche de rationalisation transcendant leur situation particulière ; pour façonner le nouveau dispositif, ils se réfèrent en premier lieu aux logiques de socialisation et de pratiques productives singulières qui marquent cette situation.

De manière générale, les officiers ont ici pris la mesure du caractère innovant de l'outil, potentiellement désta-

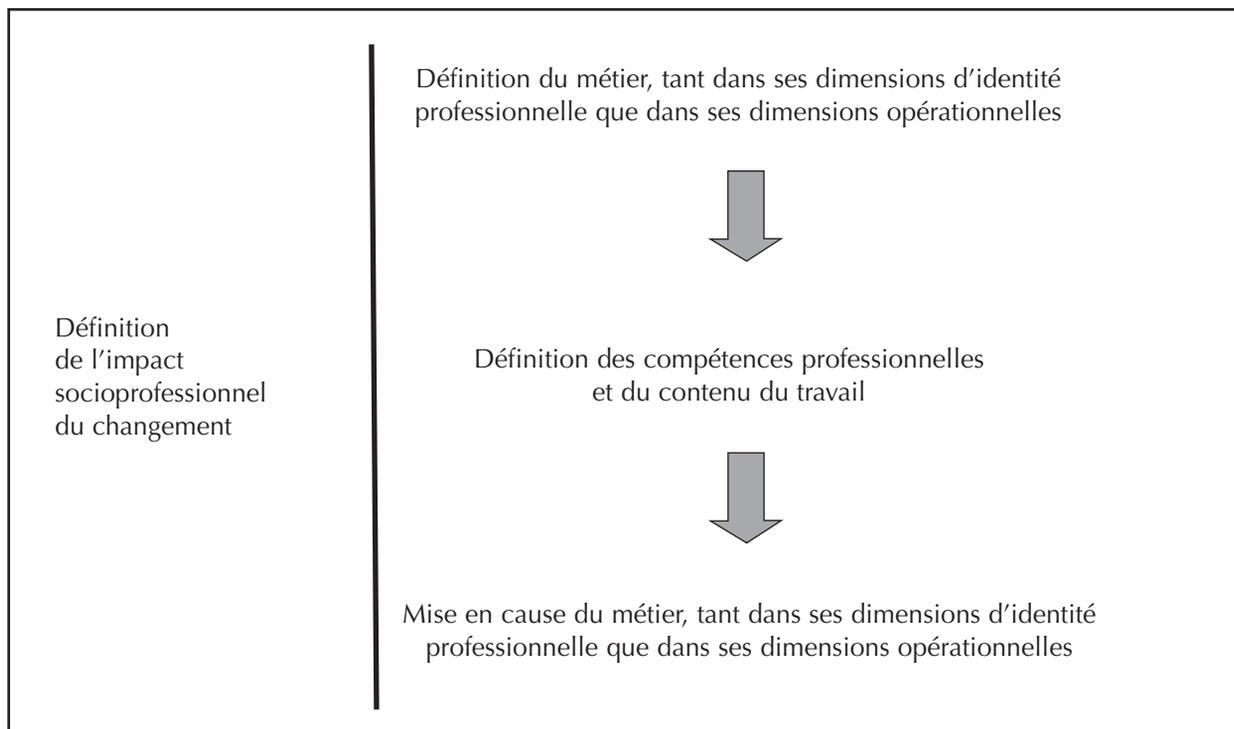


Figure 2

bilisateur du système d'action en place. Dans une logique d'implication défensive (HONORÉ 2008), leur participation au dispositif de gestion du changement, après le rejet, a clairement eu pour objet de maîtriser l'innovation, c'est-à-dire de définir ce qu'est l'outil, ce que sont ses modalités de mise en œuvre et son impact sur le système d'action (et, à travers cela, sur leur positionnement dans l'entreprise et dans les processus opérationnels). Ce faisant, ils n'ont pas réussi à atteindre ce qui était clairement un de leurs objectifs : neutraliser l'outil. En effet, sa mise en œuvre a eu au moins deux conséquences directement liées à la redéfinition du système d'action :

- l'affirmation et la prise en compte, dans le fonctionnement organisationnel, de la dimension managériale du rôle de l'officier supérieur ;
- l'affirmation de la spécificité de leurs compétences et de la nécessité de les gérer de manière spécifique.

En effet, en définissant l'entretien comme un outil de gestion des compétences centré sur l'interaction discursive entre un officier supérieur et son subordonné, le nouveau dispositif affirme le rôle du premier dans le management des compétences et des pratiques professionnelles de ses équipes. Jusqu'à présent, la logique était celle de la qualification : « l'officier a ses diplômes et brevets ; donc, il est qualifié ; donc, il a les bonnes compétences et le rôle de l'officier supérieur, au travers du processus de notation, est d'évaluer si les compétences en question sont bien mises en œuvre ». À présent, du fait même de la manière dont l'outil a été profilé par les officiers, la singularité des compétences individuelles est reconnue et la nécessité de les évaluer,

de les piloter, d'organiser la montée en compétence, est affirmée et devient un des rôles du supérieur. Les *verbatim* suivants illustrent la prise en compte de cette évolution par les acteurs :

« *Je voudrais savoir, je suis commandant ou manager, parce que, là, je ne sais plus très bien !* » (Un commandant interpellant le dirigeant de l'entreprise).

« *On nous demande de manager nos équipes... avant on s'en occupait... on devait faire de la prose sans le savoir, je suppose que notre métier est devenu cela : officier-manager* » (Un chef mécanicien).

Bien évidemment, la réalisation des entretiens a eu pour conséquence de mettre en évidence (et d'officialiser) la prise en compte de la diversité des profils et des comportements au travail, donc la nécessité de coordonner les individus, bref de manager les équipes. Cela s'est notamment traduit par l'institutionnalisation de réunions hebdomadaires de coordination entre les chefs de service, puis au sein de chaque service.

La mise en place de l'entretien a donc été le point de départ à la structuration et à l'institutionnalisation de pratiques managériales à bord des navires. Mais elle a également, en mettant en évidence la spécificité et la singularité individuelle de la compétence professionnelle des marins, permis d'affirmer au niveau de la direction la nécessité de gérer cette spécificité et cette singularité.

En effet, la reconnaissance de ces éléments a permis celle de l'hétérogénéité des comportements, notamment des commandants, et ainsi celle de l'absence d'une expertise maritime stable et homogène. De fait, le comité de direction de l'entreprise a entamé une

démarche de formalisation de cette expertise, sans que les marins ne puissent s'opposer à ce type d'initiative en mobilisant des arguments traditionnels fondés sur le corporatisme (« celui qui a le brevet de commandant est un commandant et agit comme un commandant et tous ceux qui ont le brevet sont des commandants et agissent de la même manière ») ou sur l'importance d'une connaissance tacite et non appréhendable par des non marins.

DISCUSSION

L'outil de gestion des ressources humaines a un statut particulier, car il touche immédiatement à des processus sensibles, tels que l'évaluation et la valorisation des personnes. Il influe sur la rémunération, la carrière, l'employabilité ou encore la montée en compétences. Les pratiques et les outils de la GRH opérationnalisent l'articulation entre les relations de travail et d'emploi. Elles jouent un rôle moteur dans la mise en cohérence de l'accompagnement managérial avec le fonctionnement de l'organisation productive.

L'accompagnement du changement est délicat, lorsqu'il s'agit d'implanter de nouveaux outils de gestion ou, plus largement, de renouveler les technologies managériales (HATCHUEL et WEIL 1992). Or, en matière de GRH, comme le souligne GALAMBAUD (2002) ou PFEFFER et SUTTON (2007), et comme l'illustre le cas présenté ici, les nouveaux outils déployés par les entreprises sont bien souvent imposés de l'extérieur. L'idée de les implanter est souvent liée à un nouveau dispositif juridique, à la volonté de la société mère, ou encore au recours à des consultants ou à une démarche de *benchmarking*.

Le cas examiné renvoie à l'idée d'un changement qui est une innovation. C'est-à-dire un changement dont le *design* est *a priori* mal défini, et qui ouvre la voie à une redéfinition ou, *a minima*, à une mise en discussion du système d'action à l'œuvre. Or, appréhendé au travers de la définition mobilisée plus haut, le système d'action articule des variables (substrat technique, philosophie gestionnaire, vision des relations organisationnelles, modélisation des raisonnements) (7) qui, lorsqu'elles sont sollicitées du point de vue de la GRH, mettent immédiatement en jeu les grands processus (rémunération, carrières, employabilité, etc.) qui structurent la relation d'emploi et son articulation avec la relation de travail.

Ce que l'analyse du rejet de la mise en place des entretiens chez MIC permet de mettre en évidence, c'est que l'impact socioprofessionnel de ce processus d'innovation en GRH met en cause des éléments tels que les outils existants de gestion des relations de travail et d'emploi, les compétences professionnelles et le contenu du travail, et le métier, tant dans ses dimensions

d'identité professionnelle que dans ses dimensions opérationnelles. Or du fait même du caractère innovant de l'outil, la teneur de ces mises en cause et de cet impact socioprofessionnel est à définir. L'innovation en GRH peut être appréhendée ici en considérant qu'elle ouvre, sur ces différents points, la possibilité de déployer ce que DETCHESSAHAR (2003) nomme des espaces de discussion. C'est-à-dire des espaces de confrontation des opinions productives, dans lesquels peut se développer une activité discursive de nature à faire émerger des réponses aux différentes questions posées. L'enjeu dépasse celui de la problématique d'accompagnement du changement par une démarche de management participatif. Il ne s'agit pas seulement de permettre l'appropriation et de négocier les modalités concrètes de mise en œuvre de l'outil. Il s'agit, au-delà de ces éléments et sans les négliger, d'organiser la production du discours porté par l'outil sur le sens du travail, des objectifs à atteindre et des résultats à obtenir, sur la place et le rôle des individus et des équipes dans le processus de production, ainsi que sur les modalités de valorisation à court et long terme. Cela, avec pour visée d'éviter l'apparition de dissonances entre ce discours et ceux portés par les autres outils de management, et ainsi d'éviter ou de limiter le développement de situations de travail bloquées car marquées par des injonctions contradictoires, des fonctionnements paradoxaux ou des tensions entre des logiques d'action opposées (HONORÉ 2006, JOURNÉ et RAULET-CROSET 2008).

À quel niveau se joue la mise en œuvre de ces espaces de discussion ? Si l'entreprise souhaite effectivement maîtriser le processus d'innovation en GRH, il lui faut organiser la confrontation des opinions. Il convient ainsi de préciser où la discussion se déroule et à quel moment, qui y participe, ce qui peut effectivement être mis en débat et ce qui ne peut pas l'être. Cela implique de prendre la mesure du fait que la mise en place de l'outil dépasse la simple question du changement de technique managériale et a un impact, à la fois et de manière conjuguée, sur le système d'action et sur le positionnement socioprofessionnel des acteurs. Tant pour l'organisation que pour les individus, les enjeux sont multiples. C'est, tout d'abord, au-delà de la situation de changement, une redéfinition des modalités d'implication des acteurs dans la réalisation de l'activité et de sa valorisation. C'est également une mise en cause de l'efficacité globale du management des RH, tant à court terme qu'à long terme, notamment dans ses rôles de vecteur d'appropriation des objectifs et des logiques productives, d'accompagnement du pilotage de l'organisation ou encore de fidélisation des talents et de renouvellement des compétences. BERRY (1983), aux travaux de qui nous avons déjà fait référence, souligne que la cohérence d'une organisation résulte davantage de la juxtaposition, sans incohérence, de logiques locales, que de l'existence d'une logique globale. La mise en œuvre d'un processus d'innovation met potentiellement en cause cette juxtaposition de cohérences locales et met en

(7) LE MASSON *et al.* (2006, p.69).

lumière cette absence de logique globale. De fait, le fonctionnement de MIC n'obéit pas à une logique globale, mais est davantage une juxtaposition de dispositifs qui ont chacun leur logique propre. L'organisation du siège de l'entreprise est différente de celles des bases, qui elles-mêmes sont différenciées les unes par rapport aux autres et par rapport à celles des navires. La population des officiers est gérée différemment de celle des autres marins, et différemment de celle des non-marins, etc. À l'intérieur de chaque périmètre se retrouve une logique de gestion et une cohérence dans le fonctionnement des différents outils et dispositifs, les uns par rapport aux autres. Au niveau global, l'ensemble tient plus de la combinaison que de la conjugaison. Nous proposons d'employer le terme de grammaire défini par le Robert (8) comme «l'ensemble des structures et des règles qui permettent de produire les énoncés». Dans notre perspective, la grammaire de l'organisation correspond aux dispositifs qui permettent la production d'énoncés sur la manière dont se met en œuvre l'activité productive, se réalise le travail et s'obtient la performance. Encore une fois, l'enjeu n'est pas l'établissement d'une cohérence globale mais d'éviter l'incohérence entre des logiques locales juxtaposées. La grammaire de l'organisation est, ainsi, ce qui va permettre de résoudre les tensions et les paradoxes locaux que produit systématiquement et en permanence le fonctionnement organisationnel. Cette grammaire n'est donc pas un ensemble de règles, mais consiste en des dispositifs concrets qui permettent la confrontation des opinions, la mise en débat des choix à opérer et la résolution collective des problèmes par les parties prenantes.

La grammaire de l'organisation est constituée par les dispositifs et outils qui permettent de gérer en continu les incohérences et les dissonances entre les logiques d'action et les discours portés localement par les acteurs. L'enjeu n'est pas l'établissement d'un métadiscours rationalisant, et devant permettre l'établissement d'une cohérence globale. La grammaire de l'organisation est donc, au plus près du terrain, la manière dont fonctionnent les réunions de service, les briefings hebdomadaires ou quotidiens, les séminaires de travail, les dispositifs d'entretiens individuels, le CE, le CHSCT, etc.. Dans cette perspective, la réussite de l'innovation gestionnaire n'apparaît pas liée à la redéfinition d'une cohérence globale, mais à l'existence d'une structure stable de mise en discussion des tensions et des problèmes attachés aux situations locales. C'est dans le fonctionnement de ces structures de terrain que se joue la possibilité pour les acteurs de remettre en cohérence leur action productive et leur positionnement socio-professionnel, et pour l'organisation de redéfinir un fonctionnement permettant une articulation efficace des logiques productives locales. ■

(8) *Le Robert, Dictionnaire Historique de la Langue Française* (2000), page 1625.

BIBLIOGRAPHIE

- ANTONOVSKY (A.), *Unraveling the mystery of health, How people manage stress and stay well*, Jossey Bass, 1987.
- BARON (J.) & KREPS (D.), *Strategic human resources*, John Wiley, 1999.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible*, Document de Recherche, CRG, Paris, 1983.
- BOURGUIGON (A.) & JENKINS (A.), Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique, revue *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n° 3, 2004.
- DETCHESSAHAR (M.), L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue Française de Gestion*, 2003.
- DETCHESSAHAR (M.) & JOURNÉ (B.) Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 174, 2007.
- FESTINGER (L.), *Theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, 1962.
- GALAMBAUD (B.), Si la GRH était de la gestion, *Liaisons*, 2002.
- HATCHUEL (A.), Quel horizon pour les Sciences de Gestion? Vers une théorie de l'action collective, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, (A.) DAVID, (A.) HATCHUEL & (R.) LAUFER, (eds), Vuibert, 2001.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Economica, 1992.
- HENDERSON (J.) & VENKATRAMAN (N.) (1999), *Strategic alignment: leveraging IT for transforming organizations*, *IBM Systems Journal*, vol. 38, n° 2/3, 1999.
- HONORÉ (L.), Déviance et contrôle des comportements, *Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, vol. 9, juin 2006.
- HONORÉ (L.), Mission en Mer du Nord: le management à l'abordage, *Gérer et Comprendre*, n° 93, septembre 2008.
- JOURNÉ (B.) & RAULET-CROSET (N.), Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude, *Management*, vol. 11, n° 1, 2008.
- KAPLAN (R.) & NORTON (D.), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard business School Press, 1996.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les Processus d'innovation*, Hermès, 2006.
- PFEFFER & SUTTON (R.), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007.
- SCHULLER (R.), *Strategic human resources management: linking people with the strategic need of a business*, *Organizational Dynamics*, n° 61, 1992.