

# PARADIGME STRATEGIQUE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

— LE CLAN, LA CRISE  
ET LES MERCENAIRES —

H. LAROCHE  
Professeur à l'ESCP

*Il s'agit d'explorer le lien entre les transformations stratégiques d'une entreprise et son système de GRH. A travers une étude de cas approfondie, on montre comment une entreprise avait "naturellement" adopté un système de GRH congruent avec un contexte stratégique particulier et une posture stratégique spécifique dans ce contexte. Cette congruence se retrouvait dans une identité d'entreprise particulièrement forte, proche d'une forme "clanique" (selon la typologie d'Ouchi). Les transformations de l'environnement (concurrentiel, technologique, social) font surgir des problèmes aigus et nombreux (statut, rémunération, carrière, compétences, recrutement...), que le système de GRH, rudimentaire et traditionaliste, ne peut traiter correctement et que les dirigeants répugnent à aborder. La GRH se trouve ainsi devenir un problème stratégique majeur pour l'entreprise. Analyse à l'aide des concepts de paradigme stratégique et de clan, le cas invite à la réflexion sur la GRH dans les entreprises à culture forte, et sur l'articulation entre stratégie et GRH.*

Ce papier se veut une invitation modeste à réfléchir à la GRH dans une perspective de Politique d'Entreprise, à partir d'un cas qui me semble poser des questions fondamentales sur les rapports entre GRH, stratégie et culture organisationnelle. Il résulte d'une recherche en profondeur menée dans une entreprise sur les processus de décision stratégique<sup>1</sup>. L'histoire de cette entreprise se veut stimulante, mais pas édifiante, car si elle me semble poser de bonnes questions, elle ne contient aucune leçon claire. Mais aussi, n'étant pas un spécialiste de GRH, il serait présomptueux pour moi de prétendre en tirer des leçons. Mon projet est plutôt de livrer un matériau à l'appétit des experts. Je vais donc très simplement raconter cette histoire et proposer ensuite quelques commentaires et réflexions générales<sup>2</sup>.

## UN PROBLEME LATENT

Je menais donc une recherche sur les processus de décision stratégique et plus spécifiquement sur les processus par lesquels la direction générale d'une entreprise formule ses problèmes stratégiques. Après quelques mois, il m'apparaît qu'il existe dans cette entreprise un problème de GRH, que moi je juge d'importance stratégique, mais que les dirigeants, à l'exception d'un seul, ne mentionnent jamais. Lorsque la question leur est posée, ils nient l'existence d'un problème global et de grande ampleur et développent quelques points mineurs, quelques formulations très partielles, en en minimisant l'importance.

Pour l'observateur, cependant, la somme de ces points mineurs et de ces formulations partielles fait un total impressionnant et les liens nombreux entre ces aspects avancés par les uns et les autres permettent de distinguer un problème d'ensemble. En effet, la liste des formulations partielles des dirigeants porte sur :

- le manque de dirigeants et cadres supérieurs pour mener les opérations de développement envisagées,
- le renouvellement des dirigeants actuels,
- le manque de préparation et de formation pour le haut encadrement,
- le manque de cadres à potentiel pour prendre des responsabilités de gestion à la direction de la recherche,
- le manque de cadres confirmés prêts à prendre des responsabilités opérationnelles,
- des "tensions" liées au manque de personnel formé pour les opérations,
- une menace à terme pour la culture de l'entreprise, liée aux difficultés d'intégration des futurs jeunes opérationnels dans le groupe des anciens,
- le manque de perspectives de carrière et la démotivation des ingénieurs des opérations,
- l'écrasement de la pyramide des salaires, décourageant pour les cadres,
- l'insuffisance en personnel compétent en finance et en administration,
- l'insuffisance des salaires pour les jeunes cadres fonctionnels,

- le risque d'hémorragie de jeunes cadres fonctionnels.

On voit que les principales variables de la gestion des ressources humaines sont concernées et que les problèmes ne touchent pas des catégories "marginales" du personnel. Il est clair également que dans une entreprise de services, nécessitant un personnel hautement qualifié, comme c'est le cas ici, les problèmes de personnel ont potentiellement un fort impact stratégique.

Les discussions avec les dirigeants révèlent qu'une grande partie de leur pensée est orientée non pas vers la recherche d'actions envisageables, mais au contraire vers la discréditation de solutions possibles. On pourrait reprendre la liste ci-dessus et mettre en regard le refus exprimé par les dirigeants des types de solutions "naturelles". Est ainsi discrédité d'emblée, par exemple, le recours à la formation externe, pour pallier certains manques de compétences. De même, ils repoussent l'idée d'un recrutement externe de cadres expérimentés, dont pourtant ils semblent manquer cruellement.

Un certain nombre de questions se posent alors : quelle est la situation d'ensemble qui a produit une telle accumulation de problèmes ? pourquoi ce problème est-il ignoré, voire même nié, par les dirigeants (à une exception près) ? quelles sont les chances que ce problème soit traité par l'organisation ?

## PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Il faut maintenant présenter cette entreprise.

La COMPAGNIE DE SERVICES PARAPETROLIERS (CSP) — c'est un nom d'emprunt — est une entreprise comptant environ 3 500 personnes et réalisant un chiffre d'affaires d'environ 2,5 milliards de francs. Elle a été fondée il y a une soixantaine d'années. L'essentiel de son activité (75 % du C.A.) consiste en la réalisation d'études destinées pour une très large part à l'exploration pétrolière. Ces études utilisent un ensemble de technologies particulières, qui sont des applications d'un domaine des sciences de la Terre. La réalisation des études comprend deux phases : d'abord, le recueil des données, sous forme d'un très grand nombre de mesures faites directement sur le terrain exploré ; ensuite, le traitement de ces données, à l'aide de moyens informatiques extrêmement puissants (supercalculateurs).

Le marché, mondial, est dominé par quelques gros clients : les grandes compagnies pétrolières. La CSP est la seule grande entreprise française de son secteur. Ses deux concurrents principaux sont nord-américains et, comme elle, occupent chacun environ 20 % du marché.

La CSP compte une importante proportion de cadres : un millier environ sur 3 500 personnes employées. Un tiers environ du personnel est "prospecteur", c'est-à-dire affecté à la réalisation des études sur le terrain, au gré des missions se déroulant dans le monde entier.

Le groupe dirigeant comprend six personnes. Quatre d'entre eux sont polytechniciens, le PDG appartenant en outre au Corps des Mines. Ils ont fait l'essentiel de leur carrière à la CSP et sont âgés d'environ 60 ans.

On va maintenant rechercher les sources du problème de personnel de la CSP dans l'enchaînement suivant : la CSP obéit à un paradigme stratégique bien spécifique ; celui-ci a pour conséquence une culture d'entreprise également particulière, de type clanique ; les pratiques de GRH de la CSP procèdent directement de cette culture ; malheureusement, le paradigme stratégique de la CSP se trouve remis en question par des changements du contexte stratégique ; la culture est elle-même menacée ; les pratiques de GRH se trouvent alors incapables de faire face à ces changements ; bien plus, elles deviennent d'une certaine manière la ligne de défense de la culture traditionnelle.

## LE PARADIGME STRATEGIQUE

Le "paradigme stratégique" est constitué des principes, règles, croyances portés par la DG, relatifs à l'environnement de la CSP, aux relations de la CSP avec cet environnement et aux manières de gérer ces relations<sup>3</sup>.

La citation suivante en exprime l'essentiel :

*"Tout notre métier, partout dans le monde et on s'y tient. C'est une méthode qui n'est certainement pas la plus rentable, fatalement. Je crois que c'est, dans notre métier et l'expérience l'a montré, la méthode la plus sûre pour durer".*

Il s'agit là d'une stratégie de spécialisation. La survie de l'organisation est l'objectif ultime, pas la rentabilité. Bien plus, l'objectif de survie s'oppose, dans une certaine mesure, à la recherche d'une rentabilité maximale. Cette opposition entre survie et rentabilité et le choix de CSP en faveur de la survie, est pour les dirigeants de CSP la résultante du caractère cyclique de l'activité pétrolière, dont la CSP est dépendante et qui débouche pour elle sur une alternance de périodes de prospérité et de difficultés. Le principe stratégique fondamental est d'absorber ces variations et non de s'y ajuster. La capacité d'absorption est fournie par les excédents financiers accumulés en période de prospérité, d'une part et par la diversité des clients, des zones géographiques couvertes et des produits offerts, d'autre part.

Un corollaire important est que cet ensemble diversifié doit être maintenu, sans se préoccuper des rentabilités localement ou temporairement défaillantes. On est aux antipodes des principes de la gestion de portefeuille de produits. Un second corollaire est la méfiance envers les activités s'écartant du métier original : la CSP n'a pas pour vocation d'aller "vendre des chaussettes à Singapour".

La stratégie de métier de la CSP se traduit donc par des principes de stabilité, de continuité et de prudence. La prudence interdit les grandes manœuvres stratégiques : elles consommeraient les ressources

excédentaires et exposeraient la CSP à des revers si la conjoncture venait à changer.

Cette stratégie de métier a cependant un autre volet, tout aussi important : celui de la compétence dans le métier. La CSP s'attribue une compétence distinctive fondée sur la capacité d'adaptation aux situations pratiques rencontrées lors de la phase de collecte des données. C'est donc sur le terrain que la CSP exprime son savoir-faire. Et ce savoir-faire n'est pas codifié et pas codifiable : il résulte des capacités incorporées des membres de la CSP. Spécialistes des situations difficiles, les hommes de la CSP se distinguent de leurs concurrents américains par leur capacité d'initiative. Les Américains sont traités de "presse-boutons" parce qu'ils mettent en œuvre de manière routinière des technologies hautement standardisées.

C'est donc une stratégie de différenciation qui est suivie par la CSP (sans bien sûr que cela ait jamais été formulé ainsi), fondée sur une hardiesse opérationnelle qui fait contraste avec la prudence stratégique. Le support de cette différenciation est intangible : il ne peut être distingué des hommes qui composent la CSP et tout particulièrement des hommes qui sont sur le terrain. Le paradigme stratégique de la CSP trouve alors sa traduction concrète dans un "centre" stratégique : les ingénieurs et techniciens qui vont sur le terrain, les "prospecteurs".

## LE CLAN CSP

Le système social de la CSP est en étroite cohérence avec ce paradigme stratégique. L'aspect important à la CSP porte en effet sur la nature de l'engagement des membres de l'organisation envers l'organisation, de l'organisation envers ses membres et des membres de l'organisation les uns envers les autres. L'importance des hommes dans la stratégie de la CSP dépasse largement les discours convenus. Il est d'ailleurs remarquable que la CSP ne produise quasiment aucun discours officiel sur ce thème : il s'agit d'une évidence profonde. Qu'une organisation accepte à ce point de reposer sur des compétences individuelles amène à se poser la question du "contrat" qui lie les individus à l'organisation.

Pour traiter cette question, une grille semble particulièrement pertinente : celle qui est proposée par Ouchi<sup>4</sup> lorsqu'il distingue les organisations à culture forte, c'est-à-dire les organisations où la culture est l'élément principal de régulation interne et externe, qu'il appelle des clans, des organisations régulées par d'autres mécanismes, les bureaucraties (régulées par des règles) et les marchés (régulées par des mécanismes d'échange). Pour qu'une organisation puisse ainsi admettre reposer sur les hommes qui la composent, il faut qu'elle se rapproche nettement soit du modèle du marché, soit du modèle du clan. Le modèle de la bureaucratie ne peut convenir : il repose sur la médiation de règles qui encadrent les comportements individuels.

Le modèle du marché suppose que l'organisation puisse acquérir facilement des hommes compétents sur un marché du travail et conclure avec eux un contrat basé sur la rétribution immédiate, au prix du marché, de leurs compétences. Ce contrat est à court terme, dénonçable facilement et rapidement.

Il est clair que ce n'est pas le cas de la CSP et que c'est du côté du clan qu'il faut chercher la clef du système culturel de la CSP. En fait, la CSP réunit de manière assez frappante les traits distinctifs du clan :

- le "contrat" organisation-individu s'y définit sur le long terme : la CSP n'est pas une "maison-kleenex" (sic), où on jette les gens après s'en être servi ; conséquences : carrières à vie, très peu de licenciements ;
- les membres montrent un fort sentiment d'appartenance, résultat d'un intense processus de socialisation. C'est le passage obligatoire, en début de carrière, sur le "terrain", qui est le lieu des processus de socialisation, d'apprentissage professionnel, et de sélection des élites ;
- les rapports entre membres sont marqués par un fort degré de confiance. La confiance est la sanction de la socialisation réussie. Elle pallie la faiblesse des structures et des systèmes de gestion et garantit l'adaptation au contexte local des décisions prises par des responsables dispersés dans le monde entier. Elle se nourrit d'un fort sentiment de convergence des intérêts ;
- enfin, le système de pouvoir est remarquablement stable : l'accession aux responsabilités se fait tardivement, après un long processus probatoire et chaque dirigeant a son successeur désigné presque au moment où il prend ses fonctions. Le groupe dirigeant est composé principalement de polytechniciens et les non-ingénieurs n'y ont qu'un strapontin.

Cette culture clanique est en étroite correspondance avec le paradigme stratégique : elle en est la traduction sociale, la condition de possibilité. En effet, elle fournit une réponse pertinente aux traits très spécifiques de ce paradigme :

- la stabilité interne que garantit le clan est le gage de la stabilité stratégique, d'autant plus importante qu'elle doit être maintenue face à un environnement incertain et cyclique ;
- la fidélité du personnel, son dévouement, sa confiance dans l'entreprise, permettent d'absorber les inévitables passages difficiles ;
- la primauté de la confiance en des individus, qu'autorise la force de la socialisation, résout le difficile problème de la décentralisation, rendue nécessaire par la dispersion géographique et impérative par la différenciation revendiquée par la CSP (l'adaptation aux situations difficiles) ;
- la stabilité du personnel permet la conservation et la transmission de l'expérience, dans laquelle réside la clef de la compétence distinctive de la CSP.

On peut remarquer que si la CSP a "préféré" la solution du clan, une autre solution, envisageable dans

une activité qui utilise du personnel hautement qualifié (des "professionnels"), aurait été d'avoir recours à des mécanismes de marché : ajuster strictement emploi et rémunération au niveau de l'activité. Pour autant qu'on puisse en juger, les gros concurrents américains suivraient plutôt cette solution. Pourquoi a-t-elle été écartée (de fait) par la CSP ? On peut soupçonner que la culture française est de manière générale moins favorable aux mécanismes de marché. Ensuite, la CSP étant le seul employeur ou presque dans ce domaine, les mécanismes de marché ne peuvent guère jouer. Mais surtout, c'est la différenciation stratégique pratiquée par la CSP, qui revendique une compétence spéciale pour les terrains difficiles, fondée sur un savoir-faire spécifique et sur les qualités particulières de son personnel, qui semble le facteur déterminant.

## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le système traditionnel de GRH se lit à travers cette description du clan CSP. Il repose sur des principes implicites bien plus que sur des règles formelles et il est mis en œuvre par la tradition et l'habitude bien plus que par des outils ou des méthodes. Récapitulons les plus importants de ces principes :

- recrutement de jeunes sans expérience (recours marginal au recrutement externe de personnel expérimenté),
- carrières à vie,
- reclassement systématique des personnels du terrain (les prospecteurs) dans des postes sédentaires,
- hiérarchie des salaires étroitement liée à la hiérarchie des responsabilités opérationnelles,
- importance des critères d'âge et d'ancienneté pour les rémunérations et les responsabilités.

Le statut de la fonction est remarquablement modeste, si l'on en juge par le statut du directeur du personnel : celui-ci ne siège pas au comité de direction générale. Le profil du directeur du personnel est extrêmement significatif : c'est un ingénieur, ancien prospecteur, dont la carrière (très avancée) est tout-à-fait typique. Ce choix d'un ingénieur issu du terrain est traditionnel à la CSP. Il signale clairement qu'il faut avoir été prospecteur pour prétendre gérer des prospecteurs et que les prospecteurs sont l'essentiel du personnel, les autres catégories étant secondaires.

La CSP "traditionnelle" est donc constituée d'un cœur de techniciens et d'ingénieurs, étant ou ayant été sur le terrain, entouré d'une périphérie logistique et administrative réduite. Ils dominent l'organisation à tout point de vue : stratégiquement, culturellement, hiérarchiquement. La périphérie dominée est, de plus, étroitement sous leur contrôle, puisque ce sont des prospecteurs sédentarisés et reconvertis qui y occupent la plupart des postes clefs.

## LA CRISE ET LES MERCENAIRES

Cet ajustement, construit sur une longue durée, entre paradigme stratégique, système culturel et pratiques de GRH, est remis en cause depuis quelques années. Cette remise en cause constitue une crise organisationnelle, dont une des conséquences majeures est le développement de ce problème latent, omniprésent mais non reconnu par les dirigeants.

La crise de la CSP, c'est d'abord une crise sectorielle, un de ces renversements de conjoncture familiers à la CSP et qui donc, lorsqu'il se déclare vers 1987, ne la surprend pas. Cette fois, cependant, la récession est spécialement sévère et durable. La CSP semble faire preuve de sa solidité (et donc de la solidité de son paradigme stratégique, de son système culturel), puisqu'elle sort de la crise en meilleure position stratégique qu'elle n'y est entrée, du moins si l'on s'en tient au critère de la part de marché. Traditionnel challenger des Américains, elle est maintenant à égalité avec eux. Cependant, l'ampleur de la crise conjoncturelle a contraint la CSP à entamer sensiblement le contrat clanique, par des licenciements et des mesures d'incitation au départ, notamment, ainsi que par des modifications du statut des prospecteurs.

Mais le plus important est que la crise conjoncturelle révèle une crise stratégique, précipitée par le fait que les concurrents de CSP, moins bien armés pour résister aux temps difficiles, ont été rachetés par de puissants groupes parapétroliers et ont connu des modifications substantielles. Ironiquement et de manière un peu simplificatrice, la force de la CSP se retourne contre elle, dans la mesure où elle lui a permis de ne pas s'adapter. En fait, derrière cette modification du paysage concurrentiel, s'actualise une profonde évolution du métier même de la CSP. Un des vecteurs essentiels en est l'informatique. Le traitement informatique des données, après avoir constitué "simplement" un gain de productivité, est devenu la source même de l'évolution technologique du métier, en suscitant de nouvelles méthodes, d'une part et en autorisant des ponts avec d'autres métiers du secteur parapétrolier. Cela a deux conséquences majeures :

- la compétence clef est de moins en moins sur le terrain, base traditionnelle de l'excellence de la CSP et de plus en plus dans les services fonctionnels de méthodes, de recherche et d'informatique ;
- les frontières du métier ont tendance à s'effacer, ce qui, d'une part, soumet le secteur à la convoitise d'autres secteurs plus puissants économiquement et, d'autre part, rend nécessaire une diversification jusque là refusée par la CSP.

Le paradigme stratégique de la CSP est donc directement remis en question sur ses principes majeurs. Le système clanique s'en trouve tout aussi ébranlé. Les deux évolutions signalées ci-dessus se traduisent en effet par l'arrivée, dans la communauté homogène du clan, de nouvelles catégories de personnel, experts, chercheurs, informaticiens, radicalement différents

des techniciens et ingénieurs voués à l'épreuve du terrain et par une différenciation interne accrue, correspondant aux différents champs couverts par une CSP en voie de diversification.

La CSP qui se dessine à travers cette crise est donc bien différente de la CSP traditionnelle. La distinction si claire entre un centre dominant et une périphérie dominée est désormais, dans les faits, largement brouillée. Tout d'abord, la périphérie logistique et administrative s'est considérablement développée. L'internationalisation généralisée, la cotation en bourse et, de manière générale, les impératifs de la gestion aujourd'hui, tout cela exige des spécialistes fonctionnels, tels que financiers, juristes ou fiscalistes internationaux. Impossible de confier ces postes à des prospecteurs reconvertis. Impossible de socialiser ces gestionnaires par l'épreuve du terrain. Ensuite, la périphérie de naguère va même jusqu'à faire irruption dans le centre : l'importance croissante de l'informatique et des méthodes a fait passer les informaticiens d'un rôle logistique subalterne à une place capitale dans le centre opérationnel. Enfin, la diversification, bien qu'embryonnaire, préfigure une entreprise à centres multiples.

La conséquence la plus spectaculaire est que le clan est envahi par les mercenaires, c'est-à-dire ce qui lui est le plus étranger. La figure-type du mercenaire, pour la CSP, est l'informaticien de haut niveau, attiré par les équipements puissants et sophistiqués de la CSP, qui sur deux ou trois ans va développer un projet spécialisé et qui part ensuite sans se retourner pour valoriser ailleurs son expérience et retrouver l'excitation d'un projet nouveau. Il négocie son salaire au prix du marché, est indifférent aux perspectives de carrière longue qu'on peut lui faire miroiter et ignore tout de la mythologie de la CSP, du terrain et du pétrôle. Mais on peut élargir la catégorie aux spécialistes de tout poil, qu'ils soient techniciens ou administratifs. Et il semble même que les jeunes ingénieurs que la CSP recommence à recruter exhibent des comportements semblables.

Pour comprendre l'importance de cette figure du mercenaire, il faut savoir que dans la définition de son identité par rapport à ses principaux concurrents américains, outre l'imagination pratique de son personnel qui s'oppose à la plate exécution standardisée des Américains, la CSP invoque la fidélité et le dévouement de ses hommes, face aux comportements individualistes et utilitaristes des Américains, changeant d'entreprise du jour au lendemain pour des gains salariaux marginaux (on reflète là la vision qu'en a la CSP). Le mercenaire est donc doublement honni : non seulement il viole les règles du clan, mais en outre, parce qu'il incarne la concurrence, il efface la spécificité de la CSP, il nie son identité<sup>5</sup>.

Le système de GRH traditionnel est, on l'imagine aisément, totalement incapable de gérer ces mutations, ainsi qu'en témoigne la liste des "préoccupations" des dirigeants. Les deux écueils principaux sont la question des salaires et le manque de cadres.

La question des salaires se manifeste par les revendications des cadres ou candidats cadres dans les secteurs périphériques (informaticiens, administratifs). Le point d'achoppement le plus visible est le respect d'une hiérarchie des salaires étalonnée d'une part sur les prospecteurs et, d'autre part, sur les responsabilités hiérarchiques de la ligne opérationnelle. Or cet étalon est à un niveau intrinsèquement bas. La conséquence est que les nouvelles catégories de personnel, qui sont plutôt de type "expert" que du type "opérationnel", soumises à cet étalon, se trouvent en très net décalage avec les offres d'un marché du travail assez florissant pour elles à cette époque.

Le manque de cadres cache en fait la question des carrières des prospecteurs. Si la CSP manque de cadres compétents, c'est parce que la promotion interne de prospecteurs reconvertis ne peut plus assurer, ni quantitativement ni qualitativement, la production des élites. Cependant, le principe du clan veut que l'on continue à garantir un débouché à ces prospecteurs las du terrain. Et le recrutement de cadres expérimentés est perçu comme incompatible avec les exigences très fortes de légitimité et de confiance, puisque ces attributs ne peuvent se conquérir que sur le terrain.

#### LE CLAN ET LA GRH

---

Ce qui est frappant à la CSP, c'est le refus des dirigeants de rechercher des compétences en matière de GRH, alors même qu'ils ont conscience du caractère rudimentaire de leur dispositif dans ce domaine : ainsi, lorsque le poste de directeur du personnel devient vacant, l'idée d'engager un DRH "professionnel" est repoussée sans discussion et c'est un ancien prospecteur qui est nommé. La stratégie d'évitement adoptée, pas clairement consciente chez les dirigeants, consiste à maintenir le plus possible le système traditionnel en traitant au plus haut niveau, de manière ponctuelle et discrète, les cas délicats.

La raison de cet évitement est que la reconnaissance du problème amènerait à envisager des politiques qui sont à l'avance rejetées, parce qu'incompatibles avec le système du clan.

En effet, sortir du système traditionnel de gestion du personnel, ce serait admettre l'hétérogénéité des membres de l'organisation, reconnaître l'existence de catégories différentes, dotées de caractéristiques spécifiques, présentant des besoins spécifiques et également légitimes. Ce serait introduire la nécessité de traitements différenciés (entre catégories, entre individus) et donc installer une concurrence interne, pour les ressources, les statuts, les territoires et finalement pour la domination. L'enjeu du problème "gestion du personnel" est donc important : il s'agit de redéfinir la nature, l'étendue et les modalités de la domination des anciens prospecteurs, de redéfinir la distinction entre le centre et la périphérie et des modalités de contrôle de la périphérie par le centre.

A cet enjeu de pouvoir correspond de manière indis-

sociable un enjeu en terme d'identité. Ainsi, la CSP a d'elle-même une image unifiée, pacifiée, presque fonctionnelle, organisée autour d'un centre identitaire traditionnel (les opérations sur le terrain), prolongé dans l'ensemble de l'organisation par la présence d'anciens prospecteurs sédentarisés aux postes de responsabilités dans presque toutes les fonctions. Il n'y a donc pas, dans l'identité CSP, diverses catégories de personnel. Il y a les ingénieurs et techniciens des opérations (ou issus des opérations) et les autres. Egalement, en reconnaissant l'irruption de catégories nouvelles, telles que les spécialistes fonctionnels (financiers, juristes, fiscalistes) ou les informaticiens, au sein d'une communauté d'ingénieurs de terrain, on ferait du métier de base de la CSP un métier comme un autre, parmi d'autres. En banalisant le métier, on briserait l'image d'unicité et d'originalité profonde que la CSP a d'elle-même.

En fait, tant que le clan fonctionne pleinement comme clan, il n'a pas besoin d'une gestion des ressources humaines conçue comme une politique, comme une variable de management : la stabilité interne fait contrepoids à l'instabilité externe, les rétributions différées sur le long terme (carrière à vie) compensent les différences instantanées avec les attentes ou les points de comparaison extérieurs et les règles informelles faisant primer l'âge et l'ancienneté sur le mérite assurent les conditions d'une coopération interne intense. Il faut bien sûr faire attention à ne pas violer les règles du clan, mais l'effort de gestion est limité. En revanche, sitôt que les solutions "claniques" traditionnelles ne sont plus totalement efficaces ou totalement légitimes, le clan est confronté à de très sérieux problèmes, parce qu'il ne peut s'abandonner à des mécanismes "naturels" d'adaptation, comme le jeu du marché des compétences et des rémunérations. Ainsi les prospecteurs confrontés au marché se découvrent

sans valeur et donc sans pouvoir, tandis que les informaticiens et les spécialistes fonctionnels, eux, y trouvent une position de force. Pris entre le clan qui ne "marche" plus et le marché qui soit ne "marche" pas très bien non plus, soit est insupportable pour les membres du clan, parce que trop brutal, l'organisation est écartelée. Elle peut alors se tourner vers le troisième mode : la bureaucratie, avec ses systèmes de règles, mécanismes conciliateurs artificiels. Mais cela ne peut se faire sans douleur et sans délais, car par tradition, l'organisation croit pouvoir se passer de ces solutions qu'elle méprise. C'est bien cela qui se joue à la CSP et l'enjeu d'un éventuel nouveau système de GRH serait bien de sortir partiellement mais significativement des seuls mécanismes claniques pour intégrer des modes de régulation différents.

La question qu'affrontent les dirigeants de la CSP est donc bien plus que celle, récurrente dans les organisations, de l'adaptation d'un système de GRH. Car la GRH à la CSP n'existe pas vraiment en tant que telle : toute entière inscrite dans le système clanique, elle n'a pas d'autonomie, ne constitue pas une variable de management. La question est bien de la constituer en variable de management, de l'extraire du système clanique pour la placer en pilote du système social, chargée de son ajustement à la stratégie nouvelle. Il ne s'agit donc pas d'adapter le système, mais plus fondamentalement de prendre acte de la fin d'un long miracle, celui de l'ajustement "naturel" entre stratégie et système social et d'accepter l'idée de devenir une organisation où les hommes sont à gérer<sup>6</sup>. C'est en cela que ce cas dépasse le simple tableau d'un archaïsme, ou le simple récit d'une difficile mutation : il nous dit quelque chose sur la nature même de la GRH, sur son ambition et sur les conséquences, pour l'organisation, de cette ambition.

## NOTES

- 1 Hervé LAROCHE, *La formulation des problèmes stratégiques - agenda stratégique et identité de l'entreprise*, Thèse pour Doctorat HEC, février 1991.
- 2 Mes remerciements à Sandra MICHEL pour avoir bien voulu en commenter une première version.
- 3 Cette définition est proche de celle de G. JOHNSON, *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell, 1987.
- 4 W.G. OUCHI, Markets, Bureaucraties and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 125-141, 1980 ; A.L. WILKINGS & W.G. OUCHI, Efficient Cultures : Exploring the Relationship

Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 468-481, 1983.

- 5 J.P. LARCON & R. REITTER, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan, 1979 ; STRATEGOR, *Strategie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1988.
- 6 En caricaturant, on pourrait dire qu'un clan ne gère pas ses hommes : il les aime ; voir B. GALAMBAUD, *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris, Hommes et Techniques, 1989.