

*sous la direction de  
Pierre-Éric Tixier*

# Ressources humaines pour sortie de crise



SciencesPo.  
Les Presses

Extrait de la publication

*Ressources humaines  
pour sortie de crise*



SciencesPo.  
Les Presses

*Ressources humaines  
pour sortie de crise*

*Sous la direction de  
Pierre-Éric Tixier*



SciencesPo.  
Les Presses

Catalogage Électre-Bibliographie (avec le concours de la Bibliothèque de Sciences Po)

*Ressources humaines pour sortie de crise* / Pierre-Éric Tixier (dir.).  
– Paris : Presses de Sciences Po, 2010. – (Références).

ISBN 978-2-7246-1173-1

RAMEAU :

- Personnel : Direction
- Ressources humaines
- Crise économique (2008) : Aspect social
- Changement organisationnel

DEWEY :

- 658.51 : Ressources humaines – Généralités

Illustration de couverture : © images.com/corbis

La loi de 1957 sur la propriété intellectuelle interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit (seule la photocopie à usage privé du copiste est autorisée).

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris).

© 2010. PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

---

# SOMMAIRE

	<i>Ont contribué à cet ouvrage</i>	9
	<i>Remerciements</i>	13
	<i>Introduction</i> <i>Pierre-Éric Tixier</i>	15
<i>Chapitre 1 /</i>	<b>UN MANAGEMENT FACTUEL AUX ABONNÉS ABSENTS</b> <i>Jeffrey Pfeffer</i>	19
<i>Chapitre 2 /</i>	<b>AU CROISEMENT DE L'ENTREPRISE COMMUNAUTAIRE ET DE L'ENTREPRISE OUVERTE</b> <i>Nicolas Flamant</i>	33
<i>Chapitre 3 /</i>	<b>LA CRISE, LE TRAVAIL, LES CADRES... ET LES AUTRES</b> <i>François Dupuy</i>	55
<i>Chapitre 4 /</i>	<b>LA GESTION PARADOXALE L'INCAPACITÉ À RECEVOIR LE DON DES SALARIÉS</b> <i>Norbert Alter</i>	83
<i>Chapitre 5 /</i>	<b>RÉINVESTIR LES ENJEUX ORGANISATIONNELS</b> <i>Jean-Claude Thoenig et David Courpasson</i>	103
<i>Chapitre 6 /</i>	<b>RESYMBOLISER L'ORGANISATION</b> <i>Bénédicte Vidaillet</i>	121

<i>Chapitre 7 /</i>	<b>RÉDUIRE LES CONTRADICTIONS DU MANAGEMENT</b>	143
	<i>Éric Albert</i>	
<i>Chapitre 8 /</i>	<b>VERS UN MANAGEMENT DYNAMIQUE ACCOMPAGNER LES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE</b>	155
	<i>Serge Guérin</i>	
<i>Chapitre 9 /</i>	<b>L'ACTIONNARIAT SALARIÉ UNE SOLUTION OU UN PROBLÈME ?</b>	171
	<i>Jacques Rojot</i>	
<i>Chapitre 10 /</i>	<b>VERS UNE JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LES RESTRUCTURATIONS</b>	187
	<i>Rachel Beaujolin-Bellet, Yves Moulin, Géraldine Schmidt</i>	
<i>Chapitre 11 /</i>	<b>ADIEU « FLEXICURITÉ » ? LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS</b>	205
	<i>Bernard Gazier</i>	
<i>Postface /</i>	<b>FAIRE DU RECRUTEMENT UN AXE STRATÉGIQUE DE SORTIE DE CRISE</b>	223
	<i>Hubert L'Hoste</i>	

## Ont contribué à cet ouvrage

---

- Éric ALBERT est psychiatre et titulaire d'un DEA de psychopathologie et psychobiologie des comportements. Il a créé et dirige depuis vingt ans l'Institut français d'action sur le stress (IFAS), cabinet spécialisé dans le domaine du stress et dans celui du développement des compétences comportementales des dirigeants. Éditorialiste aux *Échos*, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le management.
- Norbert ALTER est professeur à l'Université Paris Dauphine, membre de DRM-CREPA (UMR CNRS 7088). Spécialiste de sociologie des organisations et de l'innovation, il a passé treize ans à France Telecom, avant d'être nommé au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), puis à l'Université Paris Dauphine. Il y a dirigé le Centre d'études et de recherches en sociologie des organisations (CERSO), avant d'y concevoir et d'y codiriger le master Management, travail et développement social. Ses recherches actuelles concernent le thème de la coopération et des dirigeants « atypiques ».
- Rachel BEAUJOLIN-BELLET est professeure à la Reims Management School, chercheuse associée au Groupe de recherche en gestion des organisations de l'Institut d'administration des entreprises de Paris (GREGOR-IAE), et vice-présidente de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH). Elle mène depuis plusieurs années des recherches sur les restructurations et les relations sociales et sur les évolutions du travail et de l'emploi.
- David COURPASSON est professeur de sociologie à l'EM LYON Business School, chercheur au centre de recherche Organisations, carrières et nouvelles élites (OCE-EM LYON), et rédacteur en chef de la revue *Organization Studies*. Ses travaux portent sur les transformations politiques des organisations, en particulier sur les dynamiques de résistance chez les cadres et les managers, sur les formes de pouvoir et sur les alternatives à la bureaucratie. Il a publié dans de nombreuses revues nationales et internationales.
- François DUPUY a commencé sa carrière comme chercheur au CNRS au Centre de sociologie des organisations (CSO). Il a poursuivi ses activités comme enseignant en France à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) et aux États-Unis (Indiana University). Il exerce des activités de consultant qui l'ont amené à diriger Mercer Delta France. Ses travaux actuels portent sur les transformations qui affectent les entreprises.

- Nicolas FLAMANT est ethnologue de formation. Il a été chercheur et consultant, avant d'être directeur des ressources humaines. Ses recherches ont porté sur les formes de management et de régulation des organisations complexes, et ses travaux sur les comités de direction et les organisations matricielles. Il a ensuite conduit une recherche en Inde du Sud. Entré à Entreprise & Personnel en 2000, dont il a dirigé les études à partir de 2005, il s'est spécialisé dans les relations entre les générations et les organisations. Depuis 2007, il est directeur des ressources humaines d'un groupe de BTP.
- Bernard GAZIER est professeur de sciences économiques à l'Université Paris 1 et membre de l'Institut universitaire de France. Ses travaux portent sur les politiques publiques de l'emploi et les stratégies des ressources humaines des entreprises. Ils s'organisent autour d'un programme de recherche européen : l'étude et la promotion des Marchés transitionnels du travail (MTT).
- Serge GUÉRIN est sociologue, docteur en sciences de la communication. Professeur à l'École supérieure de gestion (ESG), il enseigne également dans plusieurs universités. Il intervient par ailleurs auprès de nombreuses entreprises et organisations sur la question de l'emploi des seniors et sur celle de l'adaptation à la demande et aux attentes de nouveaux publics.
- Hubert L'HOSTE est dirigeant du groupe Mercuri Urval, et adhérent de Syntec conseil en recrutement.
- Yves MOULIN est maître de conférences à l'École de management de Strasbourg (Université de Strasbourg), où il assure la responsabilité du master 2 Ressources humaines. Membre de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), ses recherches portent principalement sur les restructurations d'entreprises et sur la rémunération des dirigeants et des administrateurs.
- Jeffrey PFEFFER est professeur de sciences des organisations à la Business School de l'Université de Stanford. Ses recherches portent sur le management factuel, la psychologie économique, le développement soutenable et le pouvoir dans les organisations.
- Jacques ROJOT est professeur des Universités, agrégé des Facultés, docteur d'État et titulaire d'un Ph. D. en management (Université de Californie à Los Angeles). Codirecteur du Centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (CIFIPO) et directeur de l'École doctorale d'économie-gestion de l'Université Paris II. Correspondant en France de la National Academy of Arbitrators, rédacteur en chef de la *Revue de gestion des ressources humaines* et membre du comité de rédaction de revues scientifiques étrangères.



- Géraldine SCHMIDT est professeure et directrice de la recherche à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris, responsable du Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR) de l'IAE et coresponsable de la chaire Mutations-Anticipations-Innovations. Ses travaux portent à la fois sur le management et la stratégie et sur la gestion des ressources humaines en contexte de restructurations.
- Jean-Claude THOENIG est directeur de recherche émérite au CNRS et membre du laboratoire de recherche en gestion Dauphine recherches en management (CNRS, Université Paris-Dauphine). Il est également consultant, *coach* et formateur.
- Pierre-Éric TIXIER est professeur à Sciences Po et chercheur au Centre de sociologie des organisations (CSO). Il est président du jury du prix du livre RH Sciences Po/Syntec Recrutement/Le Monde, depuis sa création en 2000. Il intervient à titre d'expert dans les entreprises publiques et privées. Ses travaux portent sur les transformations des grands groupes et les rapports entre stratégies, management et relations sociales.
- Bénédicte VIDAILLET est maître de conférences à l'Université Lille 1 (Institut d'administration des entreprises), où elle enseigne les théories critiques du management, les émotions au travail et la psychosociologie des organisations. Diplômée de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et docteur en gestion, elle est chercheure au laboratoire Lille, économie et management (LEM Université-CNRS). Ses recherches portent sur l'irrationalité dans les organisations, la subjectivité au travail et les pédagogies critiques en management.

# Remerciements

---

À l'occasion du dixième anniversaire du prix du livre RH Sciences Po/Syntec Recrutement/Le Monde, nous avons demandé aux lauréats et aux finalistes, de formuler un diagnostic sur la situation des ressources humaines. À charge pour eux d'analyser les conceptions qui les fondent, les politiques menées en entreprise et le rôle qu'elles pourraient jouer dans la sortie de crise. Tous ont répondu avec enthousiasme à notre proposition, et nous les en remercions.

Nos remerciements vont aussi à Roland Chabrier qui a été la véritable cheville ouvrière de ce prix depuis l'origine, ainsi qu'à Gérard Gallienne qui a contribué à l'élaboration du dispositif d'animation du prix et à sa popularité auprès des étudiants.

Les analyses proposées dans ce livre proviennent de personnalités dont les travaux ont été primés pour leur qualité et leur originalité. Chaque année, pour sélectionner les ouvrages en compétition, les étudiants du master Gestion des ressources humaines de Sciences Po, lisent entre cinquante et soixante livres qui concernent les ressources humaines. Dans le cadre d'un atelier de lecture, ils choisissent trois ou quatre ouvrages sur lesquels délibère un jury composé de directeurs de ressources humaines, de membres de Syntec Recrutement et d'enseignants de Sciences Po qui récompensent un auteur pour la qualité et l'originalité de son ouvrage.

# Introduction

---

*Pierre-Éric Tixier*

Les chapitres de ce livre révèlent une situation de dissonance entre les problèmes posés et les solutions trouvées, entre les attentes des salariés et les politiques des entreprises. La crise actuelle joue comme un révélateur de phénomènes inscrits dans la longue durée. La crise des ressources humaines est antérieure à la crise financière, même si cette dernière la rend plus visible, l'exacerbe et la prolonge. Dans un monde social qui doit faire face au développement de l'individuation, à la fin des grandes institutions comme facteurs de socialisation, au développement des dimensions interculturelles et des inégalités, et à l'existence d'un chômage structurel, les ressources humaines sont au cœur des tensions qui affectent les entreprises.

Ces questions se posent dans tous les pays développés. Mais elles prennent un sens particulier en France, pays marqué par le poids des idéologies et qui s'est pensé historiquement comme porteur de valeurs universelles. La vision négative de l'entreprise, des relations de travail et des ressources humaines est le produit d'une histoire collective inscrite dans la durée<sup>1</sup>. Différentes enquêtes révèlent qu'en France, le travail est fortement valorisé, mais que les salariés sont nombreux à vouloir aussi qu'il prenne moins de place dans leur vie<sup>2</sup>. Et l'évaluation du management et des dirigeants par les salariés est parmi les plus négatives des pays européens<sup>3</sup>. Les ressources humaines sont remises

---

1. *Thomas Philippon*, *Le Capitalisme d'héritiers. La crise financière du travail, Paris, Seuil*, coll. « *La République des idées* », 2006.

2. *Dominique Méda*, *Travail : la révolution nécessaire, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube*, 2010.

3. *Sondage BVA pour BPI : « Les salariés évaluent leurs managers », décembre 2007. Sondage TNS Sofres pour Altedia, Les Échos, 30 novembre 2009, au terme duquel six salariés sur dix se défient de leurs dirigeants.*

en question. Le plus souvent conçues comme des dispositifs technico-économiques, elles se révèlent être de puissants facteurs de fabrication ou de destruction des groupes sociaux et des tensions qui les parcourent. Le façonnage des destinées individuelles à travers les formes de travail et la construction des parcours professionnels construisent des destins collectifs qui constituent des indicateurs de modèle social, sinon de civilisation.

L'ambition est d'explorer sous différents angles les enjeux des ressources humaines dans un contexte de crise, et de donner au lecteur un ensemble de clefs, pour interroger ses conceptions et ses pratiques. Les visions plurielles exprimées ici proposent de sortir du conformisme, de remettre en cause les idéologies et les lectures dominantes qui asphyxient la réflexion. Les points de vue des auteurs, divers sinon parfois contradictoires, ont en commun d'être une invitation à se confronter au réel. Ils incitent à une réflexion sur la façon dont nous concevons les rapports sociaux en entreprise, les relations de l'homme au travail et les pratiques managériales. Il s'agit de favoriser les débats sur les fondements et les pratiques, et de comprendre les contradictions dans lesquelles se débattent les entreprises pour repérer des cheminements de fonctionnements humains plus efficaces. Nous sommes loin d'une compilation de soi-disant recettes qu'il suffirait d'appliquer, comme c'est souvent le cas en management.

Cet ouvrage n'est pas, non plus, le produit d'une école fondée sur une famille de pensée qui se déclinerait d'un article à l'autre. Il s'ouvre sur le constat que les stratégies des ressources humaines ont été inefficaces pendant la crise financière, quand elles n'ont pas augmenté les problèmes que connaissaient les entreprises. Ces stratégies renvoient à un ensemble de faits qui ne sont pas pris en compte dans les pratiques de management, et à des conceptions erronées sur les formes d'organisations qui deviennent des

obstacles à l'innovation, alors qu'elles prétendent la favoriser. Le *reporting* remplace ainsi le raisonnement, le discours dirigeant s'emballé autour « de l'innovation, de l'adaptabilité, de la prise d'initiative », le théorique l'emporte sur le pratique, et l'universel remplace l'analyse des situations concrètes et fait déni de la réalité.

La motivation au travail et la question du sens constitue un second volet d'interrogations concernant la motivation économique et psychologique, ou encore la signification des actes managériaux dans une situation donnée face à la crise. Les risques psycho-sociaux et les pathologies du travail représentent un troisième axe d'investigation avec une remise en cause de la vision paramédicale développée ces dernières années qui tend à individualiser les problèmes. L'entreprise préfère souvent « externaliser et sous-traiter *le problème à une tierce partie* », plutôt que de modifier ses pratiques et de faire évoluer les organisations et les formes de management au plus proche du terrain.

Les problèmes des rapports emploi-travail constituent un quatrième volet d'observation. En termes de démographie d'entreprise, avec le problème non résolu des seniors qui met en cause la conception dominante des âges, mais aussi, des jeunes à qui l'on reproche souvent de ne pas correspondre au modèle antérieur, alors que c'est le groupe qui subit le plus radicalement les transformations du travail et l'instabilité des emplois. Les besoins d'une gestion renouvelée de l'emploi, que ce soit en termes de restructurations, en soulignant l'intérêt de les fonder à partir de l'idée de justice ou de la nécessité d'une amélioration de l'articulation des politiques publiques avec les politiques d'entreprises par le biais de la « flexicurité ». Enfin, une postface ouvre une perspective d'avenir par une lecture stratégique du recrutement.

La sortie de crise exige une transformation profonde des conceptions et des pratiques des ressources humaines. Les auteurs suggèrent

sur des registres différents une reconstruction des rapports entre savoir et action, et proposent un ensemble de fils à tirer, autour desquels pourrait se construire une nouvelle rationalité de l'action du management et des ressources humaines, une autre façon de construire et d'atteindre la performance.

# Chapitre 1 / UN MANAGEMENT FACTUEL AUX ABONNÉS ABSENTS

---

*Jeffrey Pfeffer*

À l'origine du management factuel<sup>1</sup>, une idée simple en apparence : les entreprises s'en sortent mieux si elles fondent leurs stratégies sur un diagnostic pertinent du contexte et de ses fondements. Il est par ailleurs préférable qu'elles s'appuient sur des théories et des faits récents pour distinguer les actions les plus efficaces de celles probablement inappropriées, ou qui pourraient avoir des effets destructeurs. Si une telle approche semble pleine de bon sens et généralisée dans d'autres domaines comme en médecine, elle est encore trop rare en management<sup>2</sup>. Les réactions des entreprises à la crise financière, en particulier leur attitude à l'égard des salariés, témoignent de leur incapacité à lier les décisions aux problèmes qu'elles sont censées résoudre, mais aussi d'une absence quasi complète d'analyse de l'efficacité des actions de management décidées pour faire face à la crise économique. De nombreux exemples en témoignent. Nous mettrons en évidence quelques-uns des plus notables.

## L'incapacité à résoudre les causes des problèmes

L'identification et la résolution d'un problème, afin d'empêcher sa reproduction, est l'un des principes essentiels mis en avant par W. Edwards Deming et le Mouvement sur la qualité. Pour la plupart

---

1. Nous traduisons ici par « management factuel » l'expression « evidence-based human resource management ».

2. Voir Jeffrey Pfeffer et Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense : Profiting from Evidence-Based Management*, Boston (Mass.), Harvard Business Publishing, 2006.

des observateurs, il est clair que l'une des causes de la crise financière a été la prise de risque excessive sur les marchés financiers. De nombreuses institutions ont trop usé des effets de levier financier sur endettement, avec pour conséquences des prises de décisions (du type combien et à qui je prête) qui présumaient à tort de la bienveillance du monde et de l'avenir. Si certains ont pris des risques excessifs, c'est qu'ils étaient tout simplement payés pour le faire. Les courtiers en hypothèques recevaient des primes s'ils vendaient des crédits – montants et nombre – sans considérer que ceux-ci devaient être remboursés. Pour leur part, les PDG étaient récompensés sur la performance financière annuelle relative par rapport à leurs pairs de leur entreprise – et non sur leur capacité à bâtir une entreprise rentable sur plusieurs années dans un contexte plus difficile. Cette évaluation de la performance relative signifie que les dirigeants ne pouvaient pas empêcher que les gains à court terme n'accroissent leurs profils de risque, ce qui pouvait générer des coûts et de l'instabilité sur le long terme. Pour ne pas ralentir l'évolution de leur propre carrière, ils n'avaient d'autre choix que de s'aligner sur le rythme de leurs confrères. En outre, tant que ces dirigeants et leurs entreprises ne souffraient pas autant que leurs concurrents de la crise économique, la comparaison leur permettait de faire bonne figure, quel que soit le mauvais état de santé économique de leur institution.

Plusieurs recherches montrent que la prise de risque est en partie le résultat logique de la manière dont les gens sont rémunérés. Les systèmes de rémunération des dirigeants qui incorporent une forte part de *stock options* encouragent de fait la prise de risque<sup>3</sup>. En

---

3. Voir W. G. Sanders et D. C. Hambrick, « *Swinging for the Fences : The Effects of CEO Stock Options on Company Risk Taking and Performance* », *Academy of Management Journal*, 50, 2007, p. 1055-1078.



effet, si la valeur de l'action est inférieure au prix d'exercice de l'option, il n'existe pas de « coût » à adopter des stratégies risquées ni à tout miser pour tenter de faire monter la valeur des actions. Enfin, l'idéalisation des PDG, considérés comme de véritables stars, survalorise le rôle des leaders et rend les performances plus dépendantes de décisions spectaculaires et risquées<sup>4</sup>.

Les agences de notation financière ont par ailleurs gagné de l'argent en notant des produits d'investissement leur permettant ainsi d'être mis sur le marché. D'autres acteurs du monde des services financiers ont gagné de l'argent en assemblant et en vendant des actions sous forme de titrisations. Une fois ces dernières vendues et les honoraires perçus, on présupposait que l'acheteur était capable de maîtriser le risque, en faisant sa propre *due diligence*.

Une fois encore, la crise financière a révélé les problèmes liés à l'utilisation de primes financières sophistiquées. Le problème n'est pas tant qu'elles ne fonctionnent pas, mais qu'elles marchent trop bien, et que ceux qui les imaginent et qui les mettent en place sont rarement capables d'anticiper leurs conséquences néfastes. Ce problème n'est pas nouveau, loin s'en faut. Au début des années 1980, Robert Beck, directeur des ressources humaines chez Bank of America, a indiqué que la raison pour laquelle la banque avait fait tant de mauvais prêts à des économies en voie de développement était que les responsables se trouvaient rémunérés en fonction du volume des crédits – le montant financier – qu'ils vendaient sans avoir l'obligation de garantir que ces prêts étaient viables. En réalité, dans un système bancaire fondé sur un système de

---

4. Nathan J. Hiller et Donald C. Hambrick, « *Conceptualizing Executive Hubris : The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making* », *Strategic Management Journal*, 26, 2005, p. 297-315 ; Matthew L. A. Hayward et Donald C. Hambrick, « *Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions : Evidence of CEO Hubris* », *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997.

commissions, si l'on fait suffisamment de prêts et donc d'argent, on a toutes les raisons d'empocher ces primes, de changer d'employeur et de recommencer ailleurs.

Ainsi, à la fin des années 1980, la crise de l'épargne et du crédit a été provoquée par le comportement irresponsable d'employés et de dirigeants d'institutions financières qui ont poussé le développement des prêts sans courir le risque d'être sanctionnés lorsque les débiteurs se révélaient insolvables, parce qu'il n'y avait aucun recours pour récupérer l'argent auprès d'eux. Les contrats de travail des dirigeants intègrent en général des clauses donnant droit à rémunération, même en cas d'échec (comme les « parachutes dorés ») et de départ de l'entreprise.

À mesure que la crise financière a diminué, presque rien n'a été fait pour attaquer ces phénomènes à la racine, permettant ainsi à l'histoire de se répéter. Et les entreprises devenues trop grosses pour pouvoir faire faillite sans dommages sur l'économie n'ont plus eu à faire face aux conséquences de leurs mauvaises performances.

Tout ceci s'explique en partie par un système de surveillance antitrust trop indulgent, surtout aux États-Unis, où l'on considère que la taille d'une entreprise n'est pas en soi un problème pour le fonctionnement des marchés. Finalement, la crise a conduit à consolider les marchés financiers, dans la mesure où les institutions les plus faibles ont été absorbées par les plus fortes ce qui, par voie de conséquence, a davantage concentré les marchés de crédits et de dépôts. Si les conflits d'intérêts opposant des agences de notation comme Standard and Poor's et Moody's ont été largement discutés, presque rien n'en est ressorti. Les fondements de la rémunération n'ont pas été remis en question en dépit de toute l'attention portée aux salaires et autres primes des PDG. Le risque est l'une des conséquences de la structure des régimes de rémunérations et d'indemnités. Et avec la « vénération » dont bénéficient quelques dirigeants

relativement épargnés par la crise financière, comme Jamie Dimon de JP Morgan Chase, on a peine à croire que la quête d'un homme providentiel pour l'entreprise pourrait s'arrêter.

## L'incapacité à appliquer des remèdes adaptés

Le remède doit être relié au mal. C'est l'un des principes fondamentaux d'une bonne prise de décision. En d'autres termes, on doit effectuer un diagnostic pertinent de l'origine d'un problème avant d'entreprendre une quelconque action. Dans le cas de la crise financière, de nombreuses décisions en matière de ressources humaines ont non seulement échoué pour résoudre les difficultés entraînées par la crise, mais ont en réalité fait empirer la situation.

La quasi-totalité des initiatives des sociétés pour répondre à la crise s'est traduite par des réductions de coûts – baisse des salaires et des avantages sociaux, du temps de travail hebdomadaire pour diminuer la rémunération, et du nombre de salariés. Dans un certain nombre de secteurs, allant de l'aviation à l'automobile, en passant par le commerce de détail, on a jugé nécessaire de maintenir des prix bas pour répondre à une compétition perçue comme féroce. Dans ce contexte, diminuer les coûts apparaissait comme la solution logique, même si ces derniers n'étaient en réalité pas le problème central. Cette stratégie a provoqué une dégradation de la qualité des services, de la relation-clients et de l'innovation : exactement ce qu'il fallait éviter.

Circuit City, entreprise de vente de matériel électronique de détail, a considéré que la meilleure façon de rester compétitive dans le secteur de la vente de télévisions, téléphones portables et autres produits était de réduire ses frais au maximum pour faire face à la concurrence de Wal-Mart et de Costco. L'entreprise a donc choisi

de licencier les trois mille quatre cents salariés les mieux payés de ses magasins – ceux qui, en réalité, vendaient le mieux, puisque le système de paie était partiellement fondé sur des commissions de vente. Circuit City a donc bien baissé ses coûts, mais l'entreprise a par la même occasion réduit sa capacité à se différencier de ses concurrents et à offrir à sa clientèle un service fondé sur le savoir-faire de ses salariés. Résultat, l'entreprise a perdu ses parts de marché au profit de Best Buy et d'autres concurrents. Elle a fait faillite en 2008 et a été liquidée au printemps 2009.

Dans l'industrie automobile américaine, on a assisté à de nombreuses discussions au sujet des problèmes liés aux salaires trop élevés des employés syndiqués, aux coûts des retraites, de la protection sociale, et dans certains cas aux indemnités salariales versées à des personnes qui n'étaient plus employées. Mais tout portait à croire que le diagnostic formulé était erroné. Les faits montraient que ces coûts créaient un différentiel à la vente d'environ mille cinq cents dollars par voiture, pénalisant les fabricants d'automobiles américains par rapport à leurs concurrents japonais. Or, selon le « Harbour Report » de 2004 sur l'industrie automobile, Toyota percevait environ 30 % de plus que General Motors – soit six mille dollars – par voiture vendue. Ces données suggéraient fortement que le problème de l'industrie automobile américaine face à ses concurrents était moins lié aux coûts qu'au *design*, à la qualité du produit, et à l'image de la marque. En outre, la réaction de l'industrie automobile américaine au « Harbour Report » était intéressante en soi : les fabricants avaient depuis refusé de donner à l'entreprise auteur de ce rapport (rebaptisé « Oliver Wyman Harbour Report »), les données nécessaires à l'évaluation des écarts de gains dont ils souffraient...

L'industrie aérienne américaine constitue notre dernier exemple. En 2008, l'opinion admise était que ses difficultés s'expliquaient par les salaires élevés d'une main-d'œuvre syndiquée, les coûts