

Relations industrielles Industrial Relations



The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States, par Sanford M. JACOBY, Princeton: Princeton University Press, 2005, xi + 216 p., ISBN: 0-691-11999-6

Patrice Jalette

Volume 62, numéro 1, hiver 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/015803ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/015803ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Jalette, P. (2007). Compte rendu de [*The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, par Sanford M. JACOBY, Princeton: Princeton University Press, 2005, xi + 216 p., ISBN: 0-691-11999-6]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(1), 176–178. <https://doi.org/10.7202/015803ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2007

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

fondamentales du capitalisme et des rapports sociaux au travail. Leur objectif n'est pas d'approfondir chacun de ces problèmes ni de construire une théorie qui engloberait différents niveaux d'analyse. En effet, l'étude des rapports sociaux au travail et de la vie dans les organisations requiert une analyse microsociale, celle des relations entre l'organisation, et son contexte institutionnel exige pour sa part une analyse intermédiaire (mésosociale) alors qu'une analyse macrosociale serait appropriée à la problématique de la mondialisation et des systèmes nationaux de production. L'approche retenue dans ce livre permet d'entrevoir et de conceptualiser les interdépendances entre ces niveaux d'analyse, mais les auteurs ne prétendent aucunement développer une théorie intégrative. Même si cet ouvrage ne se veut pas un catalogue des problèmes du travail contemporain et des organisations, c'est l'impression initiale qui habite le lecteur. En effet, les liens entre les différents chapitres ne sont pas toujours évidents même si les auteurs ont consenti plusieurs efforts en ce sens. Afin de bien saisir leur message, il faut s'y prendre à plus d'une reprise. Cet effort n'est pas vain puisque cela permet de saisir la complexité des rapports sociaux du travail et du fonctionnement des organisations dans le contexte du capitalisme contemporain. En cela, on peut dire qu'ils ont satisfait le mandat qu'ils s'étaient donné au départ. La difficulté principale réside, par contre, dans le passage d'un thème à un autre. Le lecteur qui n'est pas au fait des

débats théoriques autour d'une question particulière peut facilement s'y perdre. Mais, cela est sans doute inévitable dans un ouvrage qui veut en ratisser large tout en développant une perspective théorique particulière.

Malgré ces lacunes, cet ouvrage demeure une référence utile pour ceux et celles qui s'intéressent au monde du travail et au fonctionnement des organisations. D'ailleurs les auteurs établissent au départ que ce volume s'adresse à ceux et celles qui possèdent déjà les acquis nécessaires pour comprendre les organisations et les rapports sociaux au travail. Ils proposent d'évaluer leur ouvrage à partir des critères suivants : Le lecteur a-t-il acquis des informations nouvelles et factuelles permettant de mieux saisir la problématique des organisations et du travail ? Peut-on en tirer des leçons générales qui facilitent la compréhension du fonctionnement des organisations et des rapports qu'elles entretiennent avec leur environnement politique, social et économique ? Pour ma part, la réponse est oui aux deux questions même si la lecture du chapitre 7, qui traite de la santé et de la sécurité au travail, est un peu lourde pour quelqu'un qui n'est pas spécialiste des questions qu'on y traite. Bref, voici un ouvrage exigeant et ambitieux qui mérite considération de la part des chercheurs, professeurs et des étudiants de la maîtrise et du doctorat en relations industrielles.

JEAN-NOËL GRENIER
Université Laval

The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States,

par Sanford M. JACOBY, Princeton: Princeton University Press, 2005, xi + 216 p., ISBN: 0-691-11999-6

Y a-t-il une façon optimale de diriger une entreprise en cette ère de mondialisation ? Les réponses données à cette question s'échafaudent

généralement autour de deux thèses contrastées. La première, celle de la convergence, stipule que puisque les entreprises subissent les mêmes

pressions concurrentielles à travers le monde, elles devraient s'y adapter de façon similaire en adoptant les mêmes pratiques d'emploi notamment. Considéré comme répondant le mieux à ces pressions, on s'attend à ce que le modèle étatsunien de gouvernance d'entreprise – logique financière, actionnaires-rois, flexibilité de l'emploi, évitement des syndicats – soit le plus influent au sein du mouvement de convergence. *The Embedded Corporation* démontre cependant que la mondialisation de l'économie ne produit pas que de la convergence, apportant ainsi de l'eau au moulin de la seconde thèse, celle de la divergence, de plus en plus supportée par la littérature récente.

Dans cet ouvrage éclairant, Jacoby argumente qu'il n'y a pas une simple convergence parce que les entreprises sont pour ainsi dire « encastrées » (*embedded*) au sein de la réalité institutionnelle de la société au sein de laquelle elles opèrent. Les relations industrielles, le système financier, les politiques gouvernementales, la sécurité sociale sont parmi les aspects institutionnels à considérer pour comprendre la façon dont les entreprises sont dirigées et gérées dans un pays donné. Selon l'auteur, une entreprise pourra développer un avantage compétitif en composant le mieux possible avec les aspects institutionnels de la conduite des affaires dans le pays où elle est implantée, notamment ceux qui font que ce pays se démarque des autres, car c'est par ses institutions qu'il peut se tailler une niche particulière dans le commerce international.

La démonstration de cette thèse représentait un défi méthodologique que Jacoby a relevé haut la main. Afin de mettre en évidence les différences institutionnelles, l'auteur a choisi de comparer les systèmes de gouvernance d'entreprises au Japon et aux États-Unis. Le focus a été mis sur la fonction de

gestion des ressources humaines (GRH) au sein du siège social de grandes entreprises dans les deux pays pour montrer plus précisément l'impact de ces différences institutionnelles sur les pratiques mises en œuvre dans la firme. L'auteur a, pour ainsi dire, triangulé son objet d'étude par le biais d'analyses historiques des systèmes étatsunien et japonais, d'études de cas d'une douzaine d'importantes entreprises œuvrant dans les mêmes industries au sein des deux pays et d'une enquête par questionnaire menée auprès d'un plus large échantillon. La démarche de Jacoby constitue à bien des égards un modèle à suivre pour la réalisation d'études comparatives d'entreprises, ce qui est indéniablement un apport notable de cet ouvrage.

Au premier chapitre, l'auteur pose les bases théoriques d'un modèle fort utile pour illustrer son propos sur les différences entre les systèmes japonais et étatsunien de GRH et sur la diversité observée en cette matière au sein même des entreprises de chacun de ces pays. Les chapitres 2 et 4 décrivent de façon détaillée le développement des modèles nationaux de GRH au cours des dernières décennies pour en dégager l'orientation générale : vers l'organisation (*organization-oriented*) pour les firmes japonaises et vers le marché (*market orientation*) pour leurs contreparties étatsuniennes. Les chapitres d'analyses historiques précèdent les chapitres (3 et 5) où les cas d'entreprises sont décortiqués pour bien mettre en évidence les implications de la gouvernance d'entreprise sur la GRH tant en termes de structure, de pouvoir, de responsabilités du service RH que de pratiques d'emploi. Les études de cas montrent qu'il existe une réelle diversité des pratiques entre les firmes au sein même de chacun des pays, ce qui déboulonne la thèse de l'homogénéité des modèles étatsunien et japonais de GRH. En fait, cette diversité s'explique davantage par les pressions

concurrentielles qui s'exercent au niveau des industries et qui transcendent les frontières nationales (thèse des « divergences convergentes »). Le chapitre 6 présente les résultats de l'enquête menée auprès des gestionnaires seniors des services RH dans les sièges sociaux des grandes entreprises japonaises et américaines. Bien qu'elle révèle des différences importantes entre les gestionnaires des deux pays – en ce qui concerne spécialement les valeurs en lien direct avec la philosophie de la gouvernance d'entreprise (p. ex., la sauvegarde des emplois versus le prix de l'action) – l'enquête montre également une division entre les gestionnaires étatsuniens privilégiant les valeurs de l'ensemble des parties prenantes et ceux adoptant les valeurs des actionnaires, les seconds détenant une plus grande influence au sein des organisations a constaté l'auteur au passage. En fait, cette division correspond aux deux paradigmes contemporains principaux quant au rôle du gestionnaire de RH, soit le modèle des ressources (*resource-based model*) et celui du partenaire d'affaires (*business-partner model*).

Dans son chapitre de conclusion, Jacoby relève le caractère paradoxal de ses résultats qui supportent tour à tour la thèse de la convergence et celle de la

divergence. Alors que, tel que le prédit la première, les entreprises des deux pays évoluent de plus en plus vers le modèle du marché, les différences nationales subsistent et se creusent même en raison du rythme différent d'évolution, ce qui conforte plutôt la seconde thèse. En regard de ces résultats, la réponse de l'auteur à la question de départ est qu'il existe non pas une seule façon optimale d'organiser les institutions économiques mais plusieurs façons, différentes mais toutes aussi efficaces.

Ancré sur de solides assises théoriques et empiriques, le propos de ce livre apporte une réponse riche et nuancée à la question complexe des liens entre le système de gouvernance d'entreprise et les pratiques d'emploi dans un contexte de mondialisation. Il réjouira cependant ceux et celles qui recherchent des explications plus satisfaisantes que celles véhiculées, par exemple, par les idéologues de la convergence à tout crin. Ce livre s'adresse certainement aux chercheurs s'intéressant à la mondialisation et à ses effets sur les relations industrielles, mais également aux universitaires et praticiens préoccupés quant au futur de la GRH.

PATRICE JALETTE
Université de Montréal

Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey,

by Barbara KERSLEY, Carmen ALPIN, John FORTH, Alex BRYSON, Helen BEWLEY, Gill DIX and Sarah OXENBRIDGE, London: Routledge, 2006, 408 pp., ISBN-10: 0-4153-7812-5 and ISBN-13: 978-0-41-537812-3

This book presents research findings about the state of working life and employment relations in Great Britain. It is the fifth in a series and the culmination of several years of collaboration between UK government agencies. A multifaceted methodology is used to prepare WERs 2004. However, the substance of the approach uses employee

and employer surveys, sampling and statistical inference to draw conclusions about British workplaces.

In this critique, I do not give a detailed account of the methods used to produce WERs and resist stating what results are or may mean. Such efforts on my part would not do the book justice. They run the risk of trivializing