

## Relations industrielles Industrial Relations



*GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, sous la direction de Didier Cazal, Éric Davoine, Pierre Louart et Françoise Chevalier, Paris : Éditions Vuibert, 2011, 270 p., ISBN : 978-2-311-00309-3.

Yves Hallée

Volume 68, numéro 4, automne 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1023015ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1023015ar>

[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

Hallée, Y. (2013). Compte rendu de [*GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, sous la direction de Didier Cazal, Éric Davoine, Pierre Louart et Françoise Chevalier, Paris : Éditions Vuibert, 2011, 270 p., ISBN : 978-2-311-00309-3.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(4), 716–718. <https://doi.org/10.7202/1023015ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2013

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/>

**é**rudit

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/>

- Murphy, K. R., and J. N. Cleveland. 1991. *Performance Appraisal*. Boston: Allyn and Bacon.
- Murphy, K. R., and R. De Shon. 2000. "Interrater Correlations Do Not Estimate the Reliability of Job Performance Ratings." *Personnel Psychology*, 53 (4), 873-900.
- Sackett, P. R., and G. F. Dreher. 1982. "Constructs and Assessment Center Dimensions: Some Troubling Empirical Findings." *Journal of Applied Psychology*, 67 (4), 401-410.
- Tourish, D. 2013. "'Evidence Based Management,' or 'Evidence Oriented Organizing?' A Critical Realist Perspective." *Organization*, 20 (2), 173-192.

**Arthur Poropat**  
Griffith University

### **GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux**

sous la direction de Didier Cazal, Éric Davoine, Pierre Louart et Françoise Chevalier, Paris : Éditions Vuibert, 2011, 270 p., ISBN : 978-2-311-00309-3.

Précédé d'une introduction sur les différentes approches de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) qui débouche sur les questions fondamentales que posent les textes contenus dans cet ouvrage, ce volume est subdivisé en deux parties : la première traite de l'imbrication des différents contextes, c'est-à-dire de l'influence des firmes multinationales sur les pratiques locales de GRH, mais aussi, pour reprendre l'expression de Cazal, Davoine, *et al.* (p. 2), « du local dans le global », alors que la seconde partie aborde les nouveaux enjeux avec un chapitre final sur l'état de la recherche en GIRH et les nouvelles perspectives théoriques et méthodologiques. Le lecteur aura compris que ce volume est une compilation de différentes contributions. Bien qu'une lecture chapitre par chapitre serait préférable pour rendre compte de l'apport des différents auteurs, nous proposons, par souci d'économie d'espace, une appréciation par section, en esquisant quelques commentaires et références à certains articles représentatifs du propos et des objets de cet ouvrage.

La première partie traite de la « construction » des pratiques de GRH à l'international et de la primauté conceptuelle de la notion de culture comme déterminant sociétal du particularisme des pratiques de GRH, compte tenu notamment de l'hégémonie des travaux pionniers de Hofstede et d'Iribarne. On évoque les limites, les excès et les dérives d'un culturalisme statique, déterministe et universaliste, prédictif des comportements et des pratiques de GRH, en nous instruisant fort adéquatement sur l'usage abusif d'une certaine notion de culture. Cazal (p. 133) dénonce également l'ethnocentrisme du concept de culture où la notion est « davantage révélatrice de la culture des chercheurs que de celle des acteurs étudiés ». À cette vision positiviste et fonctionnaliste, on oppose une conception constructiviste de la culture et des pratiques de GRH qui semble respectueuse des particularités des entreprises et des différents contextes. Ainsi, le chapitre 1 évoque l'idée de la nationalité comme « construit social » et le chapitre 4 l'hybridation des pratiques GRH entre les maisons mères et leurs filiales (fusion du global et du local) comme résultat des interactions entre les acteurs. Ce processus d'hybridation fait l'objet d'une lecture constructiviste pertinente de Yahiaoui comme celle du chapitre 6 où Nizet et Pichault précisent que l'usage des outils occidentaux ou africains est étroitement lié au pouvoir de certains acteurs et à certaines caractéristiques du contexte des organisations. Ils discutent aussi des voies privilégiant l'usage unique des outils occidentaux qu'ils questionnent en raison de présupposés tenaces sur l'imprévisibilité africaine. Au chapitre 7, Livian pose son regard sur la GRH embryonnaire en Chine et notamment sur la mise en œuvre de l'idée d'hybridation ou du croisement des méthodes de GRH entre la maison mère et l'entreprise locale. Ainsi, le dosage différent de cette hybridation serait davantage liée au type d'entreprise : les co-entreprises sino-étrangères sont celles qui adoptent

le plus les outils occidentaux alors que de l'autre extrême, les PME locales sont celles qui sont les plus éloignées d'une normalisation internationale. Livian (p. 119) conclut en précisant que le concept de culture est évoqué « trop rapidement pour expliquer les incompréhensions courantes de la vie des affaires » en Chine. Dans le chapitre 5, Barmeyer et Davoine offrent une analyse des codes de conduite et de la difficulté de transfert d'une entreprise nord-américaine vers des filiales françaises et allemandes, étant donné que les codes de conduite sont imprégnés de l'environnement dans lesquels ils ont été conçus, ce qui en fait des instruments non culturellement neutres.

Dans la seconde partie, portant sur les nouveaux enjeux, il est question des équipes multiculturelles et de la mise en place d'une culture d'entreprise commune qui mise davantage sur l'individu, son caractère et sa personnalité que sur sa culture nationale (chapitre 10) ainsi que de la déconstruction de mythes autour des équipes de travail multiculturelles (chapitre 11). Au chapitre 12, Paraponaris montre que le management de la R&D se structure en réseau et que cette structuration repose sur un enracinement des ressources cognitives et humaines, tandis que le chapitre 13 aborde la mobilité internationale et certains de ses enjeux. Il traite de l'expatriation, qualifiée de traditionnelle (salarié et famille s'installent dans le pays d'accueil), et des nouvelles formes que peuvent prendre cette mobilité internationale, telles les missions courtes, la flexipatriation (voyages d'affaires fréquents, mais sans s'installer à l'étranger), le *commuting* (affectation sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire) qui permet à la personne de rentrer les week-ends), les mobilités alternées (les salariés alternent de longues périodes dans le pays d'affectation et des périodes de repos) et la mobilité internationale virtuelle (les membres travaillent dans différents pays et coordonnent leur travail grâce aux technologies de l'information). Dans

le dernier chapitre, Cazal propose un état des lieux complet de la recherche en GIRH et discute de l'hégémonie du culturalisme sur le plan théorique : le courant majoritaire étant le management comparé alors que les courants minoritaires réfèrent aux interactions internationales et au caractère hétérogène et pluraliste des organisations. Le courant comparatiste entre pays « s'inscrit assez largement dans un paradigme positiviste » (p. 247) où les travaux d'Hofstede se révèlent une référence incontournable. L'autre courant, avec des ambitions plus limitées, aborde des cas de « confrontation internationale, en particulier dans les situations de négociation ou de coopération de travail, le plus souvent au sein d'équipes de travail binationales » (p. 248). Ces recherches qui ont pour objet les interactions internationales se prêtent bien à la méthodologie qualitative, ce qui les différencie du management comparé. La troisième perspective conçoit les organisations comme des systèmes hétérogènes et pluralistes où l'identité, les pratiques et l'action collective se construisent à partir de l'imbrication des contextes et de l'interaction des entités individuelles et collectives. Cazal précise que les trois approches s'appliquent assez largement au sous-champ plus restreint de la GIRH par rapport au champ managérial. Il est notamment souligné la tendance ethnocentrique de la recherche qui est marquée par « l'américanisme et l'américanisation » (p. 259) et l'isolationnisme qui consiste « à se couper des autres champs de recherche » en se resserrant autour des références centrales, Hofstede particulièrement. En termes de perspectives, l'auteur prône une plus grande diversification de l'origine des chercheurs, un élargissement des thématiques et une mobilisation des cadres théoriques davantage pluralistes et diversifiés.

Tantôt empirique, tantôt critique ou théorique, ce genre d'ouvrage a la qualité d'offrir une pluralité de thématiques intéressantes, mais le défaut de l'inégalité quant

à la qualité des textes. Peut-être serait-il préférable d'en restreindre la quantité, pour un meilleur niveau d'analyse et de cohérence d'ensemble. Ce volume constitue néanmoins un référent incontournable de la GRH internationale dans la mesure où il comble l'absence d'une perspective francophone. Qui plus est, il porte sur un objet relativement récent de la GRH, particulièrement dans le contexte québécois. À souligner que les deux textes de Cazal se démarquent nettement des autres par la profondeur de l'analyse et la justesse de sa synthèse. Nous ne pouvons conclure sans ajouter que la GRH française se veut sociologique, pluraliste et interdisciplinaire en comparaison avec celle, nord-américaine, qui promeut des perspectives unitaristes et une épistémologie positiviste.

**Yves Hallée**  
Université Laval

### **Boom, Bust and Crisis: Labour, Corporate Power and Politics in Canada**

edited by John Peters, Halifax and  
Winnipeg: Fernwood Publishing, 2012,  
199 pp., ISBN: 978-1-5526-6518-3.

This collection of essays examines the changing character of Canada's political economy in the neoliberal era. The authors document changes in (1) the relative importance of the natural resource, manufacturing and financial sectors, (2) job quality and job security trends, (3) wage and benefit trends, and (4) economic inequality and poverty trends. These changes, it is argued, are produced by, and contribute to, changes in the balance of political power between labour and capital. The authors argue that the neoliberal era has been characterized by the "dualization" of provincial labour markets, meaning that a growing share of the workforce is trapped in jobs that are contingent (part-time and/or temporary) and poorly paid. Barring government policies that counteract its effects – through progressive taxes and transfers, an expanded social

wage, and labour law reforms adapt the right to organize to the changing nature of the workplace – an increasingly polarized labour market necessarily results in growing income and wealth inequality. However, because neoliberal economic restructuring has also been associated with declining labour movement political power, public policy is reinforcing rather than mitigating these economic dynamics. Only Quebec is seen as a partial exception to this generalization.

The result has been a vicious circle in which the living standards of most Canadians were deteriorating even before the economic crisis of 2008. Even in Quebec, where new policies increased the social wage, only a quarter of the 670,000 new jobs added to the economy between the 1970s and the mid-1990s were full-time; nearly two fifths were part-time and a third were self-employed (Graefe, p. 129). The authors argue that the concessions demanded of unions, and the austerity demanded of governments, in response to the 2008 crisis can only exacerbate the polarization that was already under way. The authors of this anthology hold that, again with the partial exception of Quebec, Canada's unions have not been able to devise strategies to break out of this vicious cycle, and are in danger of retreating from their role as advocates for working class interests to become defenders of the privileged minority of Canadian workers who still enjoy relatively good jobs.

This is not a new argument, either for Canada or for other rich capitalist democracies. The main contribution of this book is its careful attention to provincial variations in economic and political dynamics. Peters' Introductory essay states the argument at the national level, drawing on the findings of the other essays in the collection, most of which look at the experience of particular provinces. These provincial discussions are organized into three parts. The first looks at the impact of the oil