

## Relations industrielles Industrial Relations



### Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland, *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*

Alain Vinet

Volume 54, numéro 2, 1999

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051243ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051243ar>

[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

Vinet, A. (1999). Compte rendu de [Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland, *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(2), 418–419.  
<https://doi.org/10.7202/051243ar>

exemple en ce qui a trait à la représentation collective des salariés ; temps de travail et temps familiaux ; finalités économiques et finalités sociales, notamment. Il y parvient en proposant des certains concepts catalyseurs du changement et des valeurs véhiculées par le groupe d'experts ; ainsi en est-il de l'émergence de la notion d'« état professionnel » des personnes au travail, qui permet de composer avec la flexibilité et la continuité de la vie professionnelle.

Européen par ses préoccupations, *Au-delà de l'emploi* fait état de facteurs de

transformation du travail qui paraissent tendre vers du plus universel. Les institutions en cause sont le reflet de différentes traditions nationales, parfois assez différentes de celles qui ont cours en Amérique du Nord. Les valeurs durables qui animent le rapport et ses orientations paraissent, quant à elles, susceptibles de partage entre les deux continents.

PIERRE VERGE  
Faculté de droit  
Université Laval

### *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*

par Diane-Gabrielle TREMBLAY et David ROLLAND, Sainte-Foy : Télé-université, 1998, 415 p., ISBN 2-7624-1140-8.

En présentant leur ouvrage, les auteurs en formulent d'emblée la visée : comparer divers modèles de gestion des ressources humaines et plus particulièrement les modèles américain, japonais, allemand, suédois et canadien. À l'heure de la mondialisation de l'économie et de la reconnaissance de la diversité culturelle et ethnique dans les entreprises, au moment où de nombreuses firmes canadiennes doivent gérer un personnel croissant à l'étranger, la parution d'un tel ouvrage suscite un intérêt certain.

Mais les objectifs poursuivis par les auteurs débordent les strictes questions de comparaisons. L'ouvrage est utilisé dans un cours de la Télé-université intitulé « Modèles de gestion des ressources humaines » (ADM 4015). Il importe donc de bien définir les concepts, d'exposer un cadre de référence, de situer la gestion des ressources humaines dans l'environnement plus global des relations industrielles et d'offrir aux étudiants une armature intellectuelle qui leur permette de tirer profit des comparaisons qui suivront.

Cette double nécessité rend l'exercice périlleux et, à prime abord, il n'est pas facile de situer l'ouvrage. Ce n'est pas un manuel classique de GRH et les

auteurs s'en défendent. Le praticien ne trouvera pas son compte dans le chapitre 3 consacré aux fonctions de la GRH et le théoricien probablement pas davantage dans le chapitre 2 portant sur les modèles théoriques de la GRH.

Pour bien apprécier l'ouvrage, il faut sans cesse revenir à l'intention des auteurs qui est d'offrir un portrait stylisé des divers modèles de GRH exposés, ainsi que des outils de base permettant de comprendre cette diversité, d'inscrire chaque modèle dans un cadre national, d'évaluer ses forces et ses faiblesses, et de détecter les possibilités d'emprunt d'un pays à l'autre. Et là c'est réussi : pour aborder les divers modèles, le lecteur dispose en effet d'un fil conducteur, se sent constamment guidé, accompagné. La force de cet ouvrage réside dans sa qualité pédagogique, laquelle provient notamment de la cohérence de la démarche suivie pour la présentation de chaque modèle.

Le livre se divise en trois parties : la première partie comprend quatre chapitres qui en constituent l'armature intellectuelle et préparent le lecteur à naviguer dans les eaux internationales. En substance, le lecteur averti y trouvera peu d'éléments nouveaux, si ce n'est au chapitre 4 une

lecture critique réussie des approches dites « de qualité totale » et de « réingénierie ». De façon générale, il s'agit d'un survol assez rapide de la matière, et même très léger en ce qui a trait aux fonctions de la GRH au chapitre 3. En revanche, le vocabulaire utilisé est simple et clair, la rédaction est précise et accessible, les choix des auteurs sont énoncés franchement et modestement. Cette modestie est rafraîchissante comparée à certains ouvrages qui utilisent abondamment les superlatifs et rendent malaisée la distinction entre ce qui relève de l'innovation intellectuelle et ce qui appartient à la mise en marché. Enfin, cette première partie comprend au chapitre 1 une élégante leçon d'histoire rédigée avec simplicité, identifiant les points-charnières, les raisons et les moments-clés de l'évolution de la gestion des ressources humaines. Avis aux professeurs qui désirent rafraîchir la partie ou la composante historique d'un recueil de textes en GRH : il sera difficile de faire mieux pour susciter l'intérêt des étudiants en leur expliquant les liens unissant l'évolution de la GRH à l'évolution des sociétés industrielles.

La deuxième partie constitue le cœur de l'ouvrage. Elle comprend cinq chapitres dédiés respectivement au modèle de GRH prévalant dans chacun des cinq pays suivants : les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Suède et le Canada. En introduction à cette partie, les auteurs toujours modestes ne prétendent pas rédiger un portrait exhaustif des pratiques de GRH en vigueur. Ils visent plutôt à mettre en relief quelques éléments-clés propres à chaque pays, notamment dans les grandes entreprises. À cette fin, ils utilisent avec constance une formule de présentation attrayante : une mise au point sur le contexte socio-économique du pays étudié précède toujours un exposé des systèmes d'emploi et de relations industrielles ; ensuite les traits considérés les plus caractéristiques de la GRH du pays en cause sont présentés : citons la rémunération et l'emploi atypique aux États-Unis, le cheminement de carrière au Japon, la formation en Allemagne, l'organisation du

travail en Suède et l'ambivalence au Canada où les innovations en matière de GRH « se sont apparemment peu diffusées et le modèle traditionnel de gestion du personnel prédomine » (p. 302). On comprendra que l'exercice vise à offrir une esquisse, un « idéal-type » des modèles dominants. Les auteurs eux-mêmes nous mettent en garde contre les risques de simplification inhérents à cette démarche et reconnaissent que, dans un contexte de mondialisation, les grandes entreprises de divers pays sont tentées d'adopter ou d'adapter les mêmes formules gagnantes. Les études de cas sur l'industrie automobile nationale présentées à la fin de chaque chapitre indiquent bien cependant que la GRH ne se décline pas encore uniformément. Et les auteurs concluent fort à propos que chaque pays dispose d'un ensemble plus ou moins cohérent de pratiques de GRH qui s'inscrivent dans un contexte national (culturel) particulier.

La troisième partie ne comprend que le dernier chapitre intitulé « La gestion des ressources humaines, la compétitivité et la performance ». C'est le seul chapitre où l'intention des auteurs est fluctuante : s'agit-il d'évaluer la gestion des ressources humaines, de mesurer la performance des entreprises ou de comparer celle des économies ? Les auteurs passent rapidement d'un sujet à l'autre sans que tous les liens soient assurés.

En résumé, il s'agit d'un ouvrage agréable à lire et sans prétention, fruit d'une démarche cohérente, et rédigé avec un souci évident de pédagogie, une modestie appréciable et parfois un brin d'ironie apprécié lorsque, par exemple, les auteurs prennent partie pour « une approche qui ne soit ni universaliste ni normative de la GRH » (p. 36) et refusent de vendre un « one best way » à leurs lecteurs. Oui, c'est rafraîchissant.

ALAIN VINET  
Département des relations industrielles  
Université Laval