

## Relations industrielles Industrial Relations



*L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle*, Par Louise Lemire et Gaétan Martel, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007, 412 p., ISBN 978-2-7605-1494-2.

Mounir Aguir

Volume 64, numéro 3, été 2009

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/038561ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/038561ar>

[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

Aguir, M. (2009). Compte rendu de [*L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle*, Par Louise Lemire et Gaétan Martel, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007, 412 p., ISBN 978-2-7605-1494-2.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(3), 541–543. <https://doi.org/10.7202/038561ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2009

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/>

clude, *shared values* (social market economy, solidarity, social cohesion, equal opportunities, universal access to health care and education and the recognized role for social partners and civil society); *common challenges* (globalization, new global power structures, economic restructuring and post-industrialism, aging, new family structures, unemployment and atypical employment, lack of social cohesion and inclusion, long-term instability and public deficits, and... the potential for both positive and negative outcomes of EU integration which has a potentially major impact on the socio-economic dynamics of the EU); *common policy responses* (when adjusting their social protection systems, member States respond in roughly similar ways by paying systematic attention to: poverty among vulnerable groups, reconciliation of work and family, better health, activation and longer working lives, incentive structures and sustainable health care, investing much in policy coordination between labour and social policies, though to a lesser extent between these policies and health policies); *common institutional environment* (EU membership, EU law (directives, ECJ rulings), EMU, ECB); *common policy processes* (European Employment Strategy, Broad Economic Policy Guidelines etc.); *commitment to the welfare state/society* (the important role of public sector and welfare state in allocating resources via redistributive mechanisms, the role of services of general interest, and legislation which promotes the well-being of citizens).

The authors argue that the European welfare states have been transformed into semi-sovereign welfare states, as the institutional structure of the internal market rapidly evolves to cover fields directly related to social and health policies. The Treaties of Maastricht, Amsterdam and Nice established and extended the idea of a European citizenship. For example, the EU regulation on social security coordination (1408/71) covers both third-country nationals and the non active population. ECJ rulings increasingly link entitlement to transfers and services to the free movement of all, not to specific nationals. Thus, the rights related to the four freedoms may result in some economic and political pressures on national social protection systems for financing. The

common challenges of demographic ageing may make recommendations from EU bodies more palatable to national policy-makers. The joint commitment to the Stability and Growth Pact may pressure member States to consider EU views on their reform policies. As the economic sustainability and stability of member States increasingly depend on rising pension and health care expenditure, there will be stronger EU economic pressures on national social policy planning, though at present different EU bodies deal separately with the economic and social fields.

The main conclusion of the book is that there is need to accept the existence of very common social policy interests at the EU level, that extensive cooperation on social policy is needed instead of confrontation, and that social cohesion, economic growth and high employment are mutually reinforcing, as shown in the excellent growth record of countries that have invested in social protection and social cohesion.

In sum, this is a highly timely and useful book for decision makers, social actors and academics concerned by the current economic and social challenges facing Europe.

**Hedva Sarfati**

ISSA Consultant on Labour Market and Welfare reforms

### **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xx<sup>e</sup> siècle**

Par Louise Lemire et Gaétan Martel, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007, 412 p., ISBN 978-2-7605-1494-2.

Dans un contexte socio-économique en pleine évolution, plusieurs auteurs s'intéressent au concept de contrat psychologique qui permet d'appréhender les relations d'emploi et de rendre compte de la dynamique au sein de celles-ci. C'est d'ailleurs l'objet du présent ouvrage qui s'intéresse aux relations d'emploi et, plus particulièrement, à l'évolution du contrat psychologique qui lie les employés à leur organisation, dans le cadre particulier des administrations publiques. En effet, le processus de modernisation et de renouvellement

des effectifs dans les administrations publiques, depuis les années 1980, a un impact sur le contrat psychologique. Les auteurs de cet ouvrage, Louise Lemire et Gaëtan Martel, inscrivent leur analyse des relations d'emploi dans le cadre d'une approche systémique en envisageant les administrations publiques comme des sous-systèmes de l'environnement, en considérant la gestion des ressources humaines comme un sous-système des administrations publiques et en traitant les relations d'emploi comme un sous-système de la gestion des ressources humaines.

L'ouvrage est structuré en deux parties, chacune étant elle-même subdivisée en plusieurs chapitres. L'objectif de la première partie est de rendre compte des évolutions récentes relatives à l'environnement externe et interne des administrations publiques canadienne et québécoise et, par conséquent, à la gestion des ressources humaines. Au sein du premier chapitre, les questions touchant les transformations de la démographie, des sciences et technologies, de l'économie et du marché du travail, de la société et de la culture, de l'environnement et de la gouvernance sont alors abordées. On y traite également de l'effectif des administrations publiques ainsi que de leurs objectifs opérationnels et de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, pour bien comprendre ces évolutions récentes, les auteurs mentionnent la nécessité de comprendre le passé. Ils abordent donc, au chapitre 2, le mouvement de modernisation des administrations publiques fédérale et provinciale. Ce mouvement, à l'origine des transformations du système des relations d'emploi dans le secteur public, permet de comprendre les caractéristiques du nouveau contrat psychologique. Le dernier chapitre de cette partie présente quant à lui les fondements philosophiques et théoriques de l'approche systémique. Les auteurs y proposent également une description de l'organisation en général et de l'organisation publique en particulier.

La seconde partie est quant à elle consacrée au concept du contrat psychologique et aux « nouvelles » relations d'emploi. Le premier chapitre de cette partie fait la présentation du concept du contrat psychologique et de son histoire. Il traite, entre autres, de l'évolution du contrat psychologique en distinguant l'actuel

de l'ancien. En effet, l'ancien contrat psychologique s'inscrit dans des relations d'emploi à long terme et paraît donc prévisible. Le nouveau contrat psychologique correspond plutôt à des relations d'emploi situationnelles, à court terme, caractérisées par une grande flexibilité et une transférabilité. Si l'ancien contrat psychologique est associé à la sécurité d'emploi, le nouveau contrat psychologique réfère plutôt à la contractualisation et à l'employabilité. Dans ce chapitre, Lemire et Martel procèdent également à l'articulation entre le nouveau contrat psychologique et le nouveau management public, dont les principes mêmes sont axés sur la flexibilité et la gestion par les résultats.

Dans le chapitre 5, les auteurs font état de l'individualisation des relations d'emploi, comparativement aux relations traditionnelles au sein desquelles les conditions de travail sont standardisées. Un phénomène important émerge alors, soit celui de la création des conditions personnelles négociées individuellement entre l'employeur et chacun des employés, plutôt que collectivement. Or, la croissance des ententes individuelles peut avoir des conséquences importantes. En ce sens le chapitre 6 s'attarde aux réactions des employés qui se croient lésés dans leur accord individualisé avec l'employeur. Il s'agit alors d'une violation ou d'une rupture du contrat psychologique et des comportements et attitudes qui y sont associés, ce qui n'est pas sans conséquences sur l'intention de quitter des employés et sur le taux de roulement.

Au chapitre 7, les auteurs reviennent sur l'approche systémique. Après avoir expliqué toutes les composantes du système de la gestion des ressources humaines, ils y présentent plus précisément l'approche systémique des relations d'emploi, examinée à partir du modèle théorique de Bamberger et Meshoulam (2000). Trois sous-systèmes sont abordés, soit le système d'adaptation à la production, le système d'aide aux membres et le système de gouvernance de travail. Dans le cadre de ces trois sous-systèmes, quatre stratégies principales sont analysées : la stratégie de la contingence, la stratégie paternaliste, la stratégie de contractualisation et la stratégie de partenariat.

Les deux chapitres suivants traitent quant à eux des principaux processus de développement

du contrat psychologique, soit la socialisation organisationnelle et l'apprentissage continu. Quant au chapitre 10, il fait état de la recherche sur le contrat psychologique. Les auteurs y indiquent entre autres que les avancées sur ce thème demeurent peu satisfaisantes à ce jour, d'où l'intérêt de l'explorer davantage.

L'ouvrage de Lemire et Martel a l'intérêt d'articuler le concept de contrat psychologique avec l'approche systémique, ce qui le distingue des autres ouvrages sur la question. De plus, les auteurs ont le mérite de s'intéresser aux organisations publiques alors que les écrits sur le contrat psychologique portent généralement sur l'entreprise privée. Il faut cependant dire que la perspective favorisée par les auteurs pour la compréhension des relations d'emploi demeure individuelle et que leur aspect collectif est évacué, ce qui paraît étonnant puisque les administrations publiques canadienne et québécoise affichent un taux de syndicalisation élevé. D'ailleurs, la place de l'acteur syndical, tout comme celle des autres acteurs des organisations publiques, n'est pas analysée dans l'ouvrage. Pourtant, les acteurs et leurs interactions constituent des dimensions fondamentales dans l'approche systémique. Dans cet ordre d'idées, il aurait entre autres été intéressant de situer le rôle de l'acteur syndical dans la compréhension et l'interprétation du contrat psychologique. Malgré tout, l'ouvrage demeure intéressant et propose un point de vue original. Aussi, il revêt des qualités pédagogiques indéniables, chaque chapitre étant clôturé par des mots-clés, des questions de réflexion et des suggestions de lectures. Beaucoup d'encadrés et de tableaux récapitulatifs aident à la compréhension des thèmes abordés. Notons également que la bibliographie est fort étoffée. Par ailleurs, bien que l'ouvrage demeure fortement conceptuel et peu appuyé sur des données empiriques, les auteurs présentent tout de même une série de cas, dans un cédérom joint à l'ouvrage, qui permet au lecteur de faire le lien avec la pratique. En somme, l'ouvrage revêt de l'intérêt pour quiconque s'intéresse au concept du contrat psychologique et aux administrations publiques.

**Mounir Aguir**  
Université Laval

### **Transnational Tortillas: Race, Gender, and Shop-Floor Politics in Mexico and the United States**

Par Carolina Bank Muñoz, Ithaca, New York :  
Cornell University Press, 2008, 216 p.,  
ISBN 978-0-8014-4649-8 (cloth).

Les questions de discrimination en fonction de l'origine ethnique et du sexe continuent de faire couler beaucoup d'encre, malgré les 60 ans déjà sonnés de la Déclaration universelle des droits de l'homme : *Transnational tortillas* ajoute à cette littérature. L'ouvrage dont il est question ici propose en fait que le néo-libéralisme, dont sont empreintes les nouvelles politiques, contribue au maintien sinon au renforcement de la ségrégation ethnique et sexuelle aux États-Unis et au Mexique. Le livre veut mettre en lumière l'impact crucial des politiques étatiques sur le quotidien des travailleurs, à l'encontre de la tendance de plusieurs auteurs ces dernières années à minimiser le rôle de l'État dans un contexte de mondialisation tentaculaire. En fait, l'auteure démontre comment les politiques de l'État, les conditions du marché du travail et les politiques des entreprises interagissent avec des variables telles que l'origine ethnique et le sexe, voire la classe, pour produire des régimes d'emploi différents de chaque côté de la frontière américo-mexicaine. Pour ce faire, elle a entrepris une recherche ethnographique qui s'est étalée sur quatre années, dans deux usines d'une même entreprise multinationale, l'une se situant en Californie (États-Unis) et l'autre en Basse-Californie (Mexique).

L'ouvrage se divise en sept chapitres. Le premier présente les cadres théorique et conceptuel de la recherche. On y comprend que l'auteure se base principalement sur le travail de Burawoy (1985), un sociologue qui s'intéresse au concept de classe – à l'instar de Marx – et aux politiques de l'État pour expliquer l'organisation du travail, et qui a su identifier en regard de l'histoire une typologie des régimes d'emploi : a) despotique au 19<sup>e</sup> siècle (caractérisé par la coercition); b) hégémonique dès le début du 20<sup>e</sup> siècle (basé sur les droits et le consentement des travailleurs); et c) hégémonique despotique depuis la mondialisation des marchés (période de menaces et de concessions, malgré les droits existants). L'auteure capitalise également sur le travail