

## Relations industrielles Industrial Relations



*L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle*, Par Louise Lemire, Gaétan Martel et Éric Charest. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition 2015, 380 pages. ISBN : 978-2-7605-4334-8

René Lessard

Volume 70, numéro 4, automne 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1034904ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1034904ar>

[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

Lessard, R. (2015). Compte rendu de [*L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle*, Par Louise Lemire, Gaétan Martel et Éric Charest. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition 2015, 380 pages. ISBN : 978-2-7605-4334-8]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70(4), 788–790.  
<https://doi.org/10.7202/1034904ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2015

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/>

## Recensions/Book Reviews

### L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle

Par Louise Lemire, Gaétan Martel et Éric Charest. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition 2015, 380 pages.  
ISBN : 978-2-7605-4334-8.

Comme son titre l'indique, cet ouvrage a pour objet d'étude la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. Il a, cependant, ceci de particulier qu'il a comme toile de fond la mutation du contrat psychologique issu de la relation d'emploi qui lie individu et organisation. S'inscrivant autrefois dans une perspective à long terme mettant l'accent notamment sur la sécurité d'emploi, la continuité et un encadrement plutôt strict de la direction, le contrat psychologique se serait aujourd'hui métamorphosé. Le nouveau contrat psychologique miserait davantage sur le court terme ainsi que sur l'autonomie et le potentiel créatif des fonctionnaires. Cette nouvelle donne aurait pour effet de créer, non seulement de nouvelles attentes chez les individus, mais également de nouvelles obligations pour l'organisation. Dans cette perspective, et en préconisant une approche tout ce qu'il y a de plus systémique, les auteurs s'emploient à démontrer la nécessaire adaptation des stratégies managériales et des pratiques de gestion des ressources humaines afin de répondre aux défis posés par cette redéfinition de la relation d'emploi. Or, pour atteindre leur objectif qui est de comprendre l'évolution du contrat psychologique par le biais de l'étude de la transformation des relations d'emploi dans des administrations publiques depuis le début des années 1980, les auteurs nous proposent une démarche systémique en quatre temps.

Dans un premier temps, ces derniers s'attardent, à l'intérieur des trois premiers chapitres, à bien asseoir leur analyse. Ils nous

présentent d'abord l'organisation sous une perspective systémique (ch. 1), en la décrivant notamment comme étant elle-même un sous-système d'un environnement à l'intérieur duquel elle évolue. Ils se penchent ensuite (ch. 2) sur les transformations qu'ont subies les administrations publiques fédérale et provinciale depuis le début des années 1960. Ils rendent aussi compte des facteurs qui freinent, voire ralentissent la modernisation de l'État, notamment l'engagement des acteurs, les modes d'intervention des organismes centraux et les ressources allouées. Enfin, pour boucler la boucle, les auteurs brossent un portrait exhaustif du système de gestion des ressources humaines (ch. 3), en présentant une typologie des principales stratégies de ressources humaines (Bamberger et Meshoulam, 2000) et de leurs finalités propres, stratégies qu'ils prennent soin, par ailleurs, de jumeler à différents styles de leadership.

Dans un deuxième temps, les auteurs expliquent le concept de contrat psychologique de travail, véritable trame de fond de l'ouvrage (ch. 4). Avec de nombreux auteurs à l'appui, ils en tracent l'évolution jusqu'à aujourd'hui : des distinctions claires sont alors établies entre l'ancien contrat psychologique et le nouveau. De même, on prend soin d'y présenter des perspectives conceptuelles différenciées du concept de la relation d'emploi. Par la suite (ch. 5), ils exposent avec nuances les circonstances qui peuvent mener à la rupture et à la violation du contrat. Ils en profitent pour présenter les conséquences possibles d'un concept émergent qui vient teinter aujourd'hui la relation d'emploi : les conditions de travail personnelles individuellement négociées (COPIN). Pour conclure cette partie (ch. 6), les auteurs décrivent avec minutie l'approche systémique des relations d'emploi.

Dans un troisième temps, toujours selon une perspective systémique, les auteurs s'emploient à expliquer deux processus fondamentaux de création des contrats psychologiques : la socialisation organi-

sationnelle et la gestion des carrières, qu'ils prennent soin de mettre en relation (ch. 7). Deux approches sont utilisées : l'approche interactionniste et l'approche individualiste. L'évolution du concept de la carrière (organisationnelle vs individuelle) y est notamment discutée, avec en arrière-plan les concepts de valeurs générationnelles et de contrat psychologique. Ces approches discutées, les auteurs s'attardent à établir des liens entre les processus de socialisation organisationnelle et d'apprentissage des employés (ch. 8).

Dans un quatrième et dernier temps, les auteurs passent en revue (ch. 9) les principaux changements qu'a connus la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques, notamment la transition de la fonction « personnel » à la fonction « ressources humaines » qui, elle, fait une plus grande place au facteur humain. Enfin, les auteurs bouclent la boucle (ch. 10) en s'attardant aux principales tendances émergentes en matière de gestion des ressources humaines dans les administrations publiques.

Bref, pour ce qui est de l'ensemble de l'œuvre, on peut dire que les auteurs ont gagné leur pari en proposant une approche véritablement systémique. Sur ce plan, l'exercice est réussi. D'entrée de jeu, les auteurs ont su également contextualiser leur propos en proposant un chapitre succinct, mais complet, sur la modernisation des administrations publiques fédérale et provinciale. Ce chapitre pourra, d'ailleurs, faire œuvre utile auprès des personnes intéressées par la question. Aussi, sur le fond de la question, ce volume a le mérite de livrer ses promesses en termes d'objectifs. Par la seule redéfinition du contrat psychologique de travail, cet ouvrage contribue effectivement à enrichir la pensée pratique en gestion des ressources humaines et à comprendre les enjeux sous-jacents à une mutation des valeurs dans la société. Enfin, à cette trame bien définie du contrat psychologique de travail s'ajoute aussi une gamme impressionnante de figures, de tableaux et de

sources dignes de mention, gamme qui ajoute beaucoup de profondeur à l'analyse proposée, sans pour autant alourdir le propos. De nombreuses variables y sont croisées. À cet égard, l'individu soucieux d'élargir son bagage de connaissances et de développer une vision intégrée de la gestion des ressources humaines sera servi à souhait. On est loin d'une méta-analyse, mais cet effort de synthèse en matière d'assises théoriques est susceptible de gagner la faveur du personnel enseignant et de la population étudiante.

Par ailleurs, aussi intéressant, fouillé et limpide que soit cet ouvrage, il reste qu'on ne peut pas dire que les auteurs proposent une analyse véritablement pluraliste de la question. Si les intérêts des fonctionnaires (pris individuellement) et ceux des administrations publiques sont amplement discutés, il y a une partie prenante pourtant incontournable qui est, à toutes fins utiles, écartée de l'analyse, hormis quelques timides allusions ici et là (notamment dans le dernier chapitre) : il s'agit de l'acteur syndical. Et c'est là que le bât blesse le plus. Certes, le contrat psychologique de travail constituait la trame de fond de cet ouvrage, mais l'omission de l'acteur syndical confère à l'ouvrage un caractère un tant soit peu désincarné : il demeure que l'acteur syndical continue tout de même d'être le représentant collectif de la très grande majorité des fonctionnaires. À notre avis, les auteurs auraient eu avantage à consacrer un chapitre au rôle du syndicat, eu égard à la mutation du contrat psychologique du travail et à la « nouvelle » gestion des ressources humaines dans la fonction publique. De même, on s'étonne de constater que les auteurs passent pratiquement sous silence un élément contextuel important de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques : il s'agit de la dimension politique associée aux stratégies managériales.

Enfin, au-delà de ces deux lacunes, l'ouvrage plaira à quiconque est à la recherche d'un traitement original de la gestion

des ressources humaines dans les administrations publiques. Les auteurs n'ont pas réinventé la roue ni les théories, mais on peut dire qu'ils ont le mérite de nous faire voir les choses autrement, notamment par rapport à la nouvelle gestion publique.

**René Lessard**

Département des relations industrielles  
Université Laval

### **The Origins of Right to Work: Anti-labor Democracy in Nineteenth-Century Chicago**

By Cedric de Leon, Cornell: Cornell University Press, 2015, 184 pages.  
ISBN: 978-0-8014-7958-8.

One might assume there is a more or less straight line running from the “fathers” of liberal capitalism (John Locke’s focus on individual rights, and Adam Smith’s analysis the role self-interest plays in market based prosperity), to neo-liberal anti-unionism, its employment of right to work rhetoric and its promotion of right to work legislation. But free-market liberalism is not all of one piece.

Cedric de Leon’s short book *The Origins of Right to Work: Anti-labor Democracy in Nineteenth-Century Chicago* demonstrates how American ideological narratives changed from anti-bellum perspectives shaped around the idea of “wage dependency” to post bellum “free contract” perspectives that have become a staple of the liberal and neo-liberal orientations and anti-union politics. He also focuses on the role political parties played in shaping these perspectives: a role he claims is more often than not overlooked in previous scholarship.

Buttressed by the role played by slavery and its abolition, ethnic prejudice and Free Soil movement perspectives, de Leon has written an interesting, readable and informative book I would recommend to anyone interested in American labor history, ideology, or the role of political parties in forming narratives and coalitions that seek to promote their electability but frustrate efforts to produce effective working class organization.

The theme of “wage dependency” in its various manifestations provides a subtle reading of the ideology of private property as it developed in the United States. De Leon quotes Orestes Brownson who, in 1840, wrote: “Wages is a cunning device of the devil, for the benefit of tender consciences, which retain all the advantages of the slave system, without the expense, trouble and odium of being slave holders.” That the Democratic Party would endorse the analysis of this partisan and labor supporter might surprise many of us who are less familiar with this history. Agriculture, not manufacturing, dominates the anti-bellum American economy. The idealized free citizen is neither the plantation slave or the wage-dependent proletariat tied to her factory, but rather the independent “free-holder”. The movement to keep the west free of plantations and slavery sought to maintain “Free Soil” to which laborers could escape from “wage slavery”, and thus the importance of keeping southern agricultural slavery from expanding into the west, is an example of the many issues that de Leon illuminates in this informative book.

De Leon’s book is centered on the American experience and leaves me longing for a comparative analysis of the ideological development of other Commonwealth nations. Has the “right to work” argument not surfaced in the land of Locke and Smith? Was there no ideological cross-fertilization? These are not questions de Leon set out to address, but they are questions provoked by this interesting book nonetheless.

One might be advised to skip chapter one which contains the obligatory literature search we academics insist upon. It is not that it is badly written; it is not. But the story de Leon tells, which begins in chapter two, is a good one, and is not enhanced by the pretensions we social scientists put on “new discoveries” and empirical methodology. The story has much to teach us.

**Scott Fast**

Emeritus Professor  
University of the Fraser Valley