

FONCTION

PUBLIQUE

Catégories A+, A et B

Intègre les dispositions
de la loi de transformation
de la fonction publique

Gestion des Ressources humaines dans la Fonction publique

Frédéric Colin

5^e édition

 *Gualino* un savoir-faire de **Lextenso**



Gestion des Ressources humaines dans la Fonction publique

Frédéric Colin

est Maître de conférences HDR de droit public à l'Université d'Aix-Marseille (AMU), Centre de Recherches Administratives, et auteur de nombreux ouvrages de droit public.

FONCTION

PUBLIQUE

Catégories A+, A et B

Intègre les dispositions
de la loi de transformation
de la fonction publique

Gestion des Ressources humaines dans la Fonction publique

Frédéric Colin

5^e édition

 *Gualino* un savoir-faire de 

FONCTION PUBLIQUE

Une nouvelle collection dédiée à l'univers de la Fonction publique (État, Territoriale, Hospitalière).

Quatre thématiques de publication :

- par concours (pour préparer un concours dans son ensemble) ;
- par type d'épreuves (avec des éléments de méthode) ;
- par matière (les connaissances qu'il faut avoir sur la matière) ;
- par thématique d'évolution à prendre en compte pour la préparation des concours comme pour l'exercice de son activité.

Dans la même collection « Fonction publique »

- Le droit disciplinaire dans la fonction publique (*E. Aubin et N. Nivert - 2021*)
- L'Agent territorial (*F. Colin - 2021*)
- Gestion des Ressources humaines dans la Fonction publique (*F. Colin - 5^e éd., 2021*)
- Manuel de préparation aux concours d'accès aux IRA (*F. Baude, J. Saison-Demars, D. Bajeux, C. Mondou, L. Steuve et M. Viviano - 7^e éd., 2021*)
- Les personnels de la Fonction publique (*E. Aubin - 2020*)
- Préparer et réussir les grands concours de la fonction publique (*E. Floret, R. Goncalons, J.-R. Pinguet - 2^e éd., 2020*)
- Bien rédiger une note de synthèse (*S. Gontcharoff et A. Piot - 2^e éd., 2020*)
- La déontologie dans la Fonction publique (*E. Aubin - 2019*)
- Les collectivités territoriales (*P. Leprêtre - 2^e éd., 2018*)
- Utiliser les réseaux sociaux dans la Fonction publique (*N. Buffault - 2017*)
- Droit public (*F. Colin - 4^e éd., 2017*)
- Les fondamentaux du Droit Public (*J.-C. Zarka - 2017*)
- Management des collectivités territoriales (*A. Ragainne - 2016*)
- Droit de l'intercommunalité (*F. Benchendikh - 2016*)
- Droit et gestion des collectivités territoriales - Lexique développé de 434 mots et expressions (*G. Champagne - 2016*)
- Culture territoriale (*O. Rouquan - 2^e éd., 2016*)
- Développement durable des territoires - Gouvernance et management publics (*O. Rouquan - 2016*)
- S'entraîner à la note de synthèse (*M. Deyra - 2013*)
- La note de synthèse (*M. Deyra et F. Ferrer - 3^e éd., 2013*)



Sommaire

Introduction.....	11
-------------------	----

Partie 1 • Principes généraux

Chapitre 1 Notion de gestion des ressources humaines.....	15
--	-----------

I. Un développement progressif	16
A. Une origine « industrielle »	16
B. Un élargissement à l'« humain »	19
C. L'acquisition d'une dimension stratégique.....	22
D. La consécration dans le secteur public.....	24
II. Conception statutaire de la fonction publique et GRH.....	28
A. Notion de statut	28
1. L'architecture statutaire.....	29
2. La gestion par corps.....	30
B. Le fonctionnaire, modèle bureaucratique ?.....	35
1. Définition.....	36
2. La titularisation dans un grade	37
3. Carrière <i>versus</i> emploi ?	37
C. Le développement de dérogations au fonctionnariat	39
1. La dérogation de droit public : les agents non titulaires.....	39
2. La dérogation de droit privé : les contractuels soumis au Code du travail ...	42
III. L'autonomie de la GRH publique.....	43
A. Les données quantitatives	43
B. La fonction Ressources humaines publique.....	44
1. Des missions spécifiques.....	44
2. La direction et les gestionnaires des services RH.....	45
C. La gestion prévisionnelle des ressources humaines	49

Chapitre 2 Objectifs de la GRH	53
---	-----------

I. La recherche de l'adéquation entre l'agent et son poste	53
A. La gestion par les compétences.....	53
B. La recherche de résultats	55
1. L'amélioration des conditions de travail.....	55
2. Résultat (individuel et collectif), efficacité et efficience.....	58
II. Mobilisation des agents	59
III. Adaptabilité des agents	60

Sommaire

Chapitre 3 Les dispositifs RH	61
I. L'indicateur.....	61
II. Le rapport social unique.....	62
III. L'audit social.....	64
IV. Le tableau de bord RH.....	65
V. Le système d'information des ressources humaines.....	66
VI. L'étude d'impact RH.....	69

Partie 2 • La mise en œuvre de la GRH dans la fonction publique

Chapitre 4 L'accès à l'emploi public	73
I. Les enjeux du recrutement public	73
A. L'approche « métier »	73
1. La classification des métiers.....	73
2. La fiche de poste	75
B. Les finalités du recrutement.....	77
II. La diversification du recrutement.....	78
A. Le concours	78
B. Les recrutements dérogatoires au concours	82
C. L'intégration	84
Chapitre 5 Le parcours professionnel	85
I. La rémunération et l'intéressement	85
A. Les dépenses de personnel	85
B. Une rémunération « objective ».....	87
1. Traitement et non salaire.....	87
2. Montant de la rémunération.....	89
3. Les moyens d'une gestion « active » des rémunérations.....	91
C. LOLF et GRH.....	94
II. La position de l'agent dans l'administration	96
A. Une exigence : le principe d'égalité.....	96
B. L'affectation.....	99
C. La mobilité.....	100
D. La mutation	101
E. L'appréciation de la valeur professionnelle.....	102

F. L'avancement.....	105
1. L'avancement d'échelon	105
2. L'avancement de grade.....	105
G. La formation.....	105
1. La formation statutaire initiale	106
2. La formation professionnelle continue.....	107
H. La motivation	108
III. La fin de fonctions.....	110
A. La retraite	110
B. Le licenciement.....	111
C. La révocation	111
Chapitre 6 La déontologie et la discipline	113
I. La déontologie.....	113
A. Le devoir d'obéissance	113
B. Le devoir de réserve	114
C. Le secret professionnel	114
D. La discrétion professionnelle.....	114
E. Le cumul d'activités.....	115
F. La déontologie financière.....	115
II. La discipline.....	116
Chapitre 7 Le dialogue social.....	119
I. Les relations sociales.....	119
A. Le syndicalisme dans la fonction publique	120
B. La grève dans la fonction publique.....	121
II. La participation.....	122
A. Le droit syndical	123
B. La rénovation des organes de participation.....	124
III. La négociation collective.....	125
Chapitre 8 Le management RH.....	127
I. Notion de management public.....	127
II. Le « manager » public	131
Conclusion	135
Bibliographie	139

Liste des abréviations et acronymes

ANT	Agent non titulaire
ass.	Assemblée du contentieux du Conseil d'État
CAP	Commission administrative paritaire
Cass. soc.	Cour de cassation, chambre sociale
CCFP	Conseil commun de la fonction publique
CCP	Commission consultative paritaire
CE	Conseil d'État
CEDH	Cour européenne des droits de l'homme
CIGeM	Corps interministériel à gestion ministérielle
CISIRH	Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
Cons. const.	Conseil constitutionnel
CPCM	Code des pensions civiles et militaires de retraite
CPP	Code de procédure pénale
CSFPE	Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
CSFPT	Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
D.	Décret
DAF	Directeur administratif et financier
DDI	Direction départementale interministérielle
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DiCo	Dictionnaire des compétences
DRH	Directeur des ressources humaines
DSN	Déclaration sociale nominative
FPE	Fonction publique de l'État
FPH	Fonction publique hospitalière
FPT	Fonction publique territoriale
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
HATVP	Haute autorité pour la transparence de la vie publique
IB	Indice brut
IM	Indice majoré
L.	Loi
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MPO	Médiation préalable obligatoire
NES	Nouvel espace statutaire
NMP	Nouveau management public
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PRRH	Plateforme des ressources humaines

QPC	Question prioritaire de constitutionnalité
QVT	Qualité de vie au travail
RAPO	Recours administratif préalable obligatoire
RESP	Réseau des écoles de service public
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire basé sur les fonctions, sujétions, l'expertise et l'engagement professionnel
RIME	Répertoire interministériel des métiers de l'État
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SGAR	Secrétariat général des affaires régionales
SIRH	Système d'information ressources humaines
T. confl.	Tribunal des conflits
TBM	Traitement brut mensuel
TFUE	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

Introduction

Les Facultés de droit enseignent, dans l'approche juridique qui leur est confiée, le droit de la fonction publique. Celui-ci peut se définir comme l'ensemble des règles de droit issues des textes normatifs (Constitution, lois, règlements) et de la jurisprudence, présidant à l'activité des agents de droit public (fonctionnaires ou contractuels).

Le droit de la fonction publique est indispensable à la bonne compréhension des raisons pour lesquelles, en France, les pouvoirs publics ont jusqu'à maintenant souhaité consacrer un lien d'emploi de type statutaire et pour lesquelles les droits et obligations des agents publics sont souvent différents de ceux du salariat du secteur privé. Il peut cependant être complété par une approche plus directement centrée sur la pratique de l'activité.

C'est sur ce plan que l'on peut mesurer l'apport de la gestion des ressources humaines (GRH). Celle-ci, au-delà du respect nécessaire et préalable des règles de droit, implique une dimension supplémentaire, qui englobe la référence à la qualité et aux résultats dans les services publics et la fonction publique.

Ces dernières décennies ont en effet, à l'image des finances publiques qui ont intégré des changements profonds consécutifs à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, renforcé l'exigence d'efficacité de la dépense publique, et consacré la complémentarité du droit et de la GRH dans la fonction publique. Or, compte tenu de la vision traditionnelle de la « fonction publique à la française », cette évolution n'était pas d'évidence. Le passage d'une fonction publique conçue comme un ensemble monolithique de personnes indistinctement chargées d'appliquer des textes normatifs, à une vision plus hétérogène d'agents dotés de spécificités, avec des responsabilités et des fonctions plus individualisées, est un mouvement en cours (v. p. ex. le projet en cours de fiche interministérielle de situation individuelle (FISI), qui a vocation à rassembler l'ensemble des données administratives (informations de carrière, données de gestion...) de chaque agent), qui interroge à la fois la structure de la fonction publique et ses finalités. La reconfiguration du service public impacte aussi indéniablement la GRH publique.

Dans cette perspective, la GRH offre des pistes de réflexion inédites, que le droit de la fonction publique n'envisageait pas ou peu, et auxquelles il s'adapte. Autrement dit, il n'est plus possible d'isoler de façon étanche le droit de la fonction publique et la GRH adaptée au secteur public. Les contraintes juridiques du lien d'emploi dans le secteur public sont cependant telles qu'elles impactent

profondément l'activité des agents publics, et donc la GRH publique, qui ne peut appliquer à l'identique les solutions dégagées dans le secteur privé. Si certaines d'entre elles sont transposables (on pense par exemple aux conditions de sécurité et de santé au travail), certaines modalités de gestion doivent être propres aux contraintes particulières liées à l'accomplissement de missions d'intérêt général (par exemple, le secret professionnel ; ou le temps de travail : plus du quart du personnel de l'État travaille, ne serait-ce qu'occasionnellement, le dimanche ; ou la neutralité).

Dès lors, nous serons amenés, tout au long de l'ouvrage, à réexaminer certains des fondements essentiels du droit de la fonction publique pour analyser de quelle façon ils peuvent être confrontés aux exigences de la GRH. Parmi eux figurent notamment : l'accomplissement d'une mission de service public ; la stabilité du lien professionnel via la titularisation ; le déroulement de la carrière ; la participation.

Cet ouvrage envisagera les principales notions mobilisées en matière de gestion de la fonction publique. À cette occasion, nous pourrions évoquer quelques cas dans lesquels le droit de la fonction publique ne peut fournir de solution « toute faite », mais nécessite pour les administrateurs de trouver des solutions exactement corrélées à un environnement spécifique de travail.

Par ailleurs, le droit de la fonction publique, qui imprègne la GRH dans le secteur public, présente la caractéristique d'être très procédural. Les très nombreux actes unilatéraux encadrant la carrière des agents : circulaires, lois, décrets, arrêtés, lignes directrices de gestion, engendrent un contexte juridique fourni, technique, qui se développe sur le terrain contentieux, qui lui-même se base souvent sur des erreurs formelles de gestion de l'administration. L'apport du juge aux contraintes de gestion ne saurait donc être ignoré. Comme l'a montré Michel Crozier, plus les textes sont précis, plus les opportunités de les instrumentaliser sur le terrain sont grandes. Dans cette perspective, le droit de la fonction publique, très technique, engendre un contentieux non négligeable. La médiation, qu'elle soit un préalable obligatoire ou non au contentieux, constituerait sans doute une opportunité d'améliorer la gestion des « conflits » individuels dans la fonction publique. Une expérimentation vient d'ailleurs d'être menée en matière de médiation préalable obligatoire (MPO).

Dans un premier temps, nous envisagerons dans quelle mesure l'organisation même de la fonction publique, fondée sur un statut à valeur législative, et principalement sur des actes unilatéraux, imprime sa marque en matière de GRH.

Nous verrons dans un second temps comment la GRH peut offrir des perspectives d'amélioration dans l'accomplissement des missions des agents publics, et dans la mise en œuvre de leurs droits et obligations.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Chapitre 1

Notion de gestion des ressources humaines 15

Chapitre 2

Objectifs de la GRH 53

Chapitre 3

Les dispositifs RH 61

Les évolutions de l'emploi public sont nombreuses et la complexité juridique est croissante en la matière. La nécessité d'une connaissance juridique à jour à l'usage des agents publics, de leurs gestionnaires et plus largement du grand public, est devenue une exigence.

Le portail de la fonction publique (site du ministère de la Fonction publique) explicite les parcours dans la fonction publique dans ses trois versants (étatique, territoriale, hospitalière). Il synthétise les règles relatives à l'organisation de la fonction publique, au dialogue social ainsi que les modalités et programmes des concours. Il participe ainsi au volet GRH dans la fonction publique tout en faisant le lien avec le droit de la fonction publique.

Ce portail exprime une réalité : celle d'une conception juridique, à part, de la fonction publique, ce qui n'est pas neutre puisque la gestion du personnel sera donc largement régie par une philosophie légaliste. Mais, au-delà, on peut identifier deux approches sinon radicalement, mais au moins assez profondément opposées quant à la conception de la GRH à appliquer à la fonction publique :

- soit, dans une approche entrepreneuriale, on considère qu'il n'y a pas de raison de lui appliquer des solutions de gestion différentes qu'au secteur privé ;
- soit, au contraire, on estime que les buts des employeurs publics sont tellement spécifiques que la pratique professionnelle de leurs agents ne peut s'assimiler à celle du « privé ».

La période contemporaine est nuancée et fait place à une certaine hybridation des deux approches. Dans bien des domaines, en effet, il n'y a pas de raison de consacrer des solutions différentes (p. ex. sécurité au travail). Mais lorsque le cœur d'une mission d'intérêt général est en jeu, des solutions dérogatoires sont nécessaires.

Nous développerons les objectifs à assigner à la fonction GRH publique, ainsi que les moyens qu'elle doit mettre en œuvre pour y parvenir.

Chapitre 1

Notion de gestion des ressources humaines

Définition

La gestion des ressources humaines (GRH) est une science de gestion de l'administration du personnel des organisations, publiques comme privées. C'est l'ensemble des conceptions théoriques et des pratiques permettant à une organisation de disposer des ressources humaines répondant en quantité et en qualité à ses besoins professionnels, tout en contribuant à l'établissement de conditions de travail favorisant la qualité de vie au travail.

Le but de la GRH consiste à réguler les relations de travail, à développer l'efficacité des personnes qui travaillent pour l'organisation (en l'occurrence, l'Administration publique).

La fonction GRH doit à cet effet développer des techniques de recrutement et de gestion des personnels, des modalités de dialogue avec leurs représentants, de maintien des compétences au sein de l'organisation, tout en développant des moyens de motivation individuelle.

Elle comprend donc deux dimensions complémentaires :

- ***une dimension technique*** : « l'administration » des ressources humaines (établissement de la rémunération, régularité juridique des décisions, encadrement méthodologique de l'évaluation...);
- ***une dimension plus qualitative*** : la « diffusion » des ressources humaines (gestion prévisionnelle des carrières, amélioration du recrutement, responsabilité sociale de l'employeur...).

Une difficulté principale de la GRH tient à sa nature contingente : sa pertinence est subordonnée à son adaptation à chaque organisation. Chaque milieu a des caractéristiques propres qui doivent orienter les décisions et les pratiques. Dans cette perspective, la GRH doit intégrer ***différents niveaux de réflexion*** :

- ***individuel*** (p. ex. comment moduler l'avancement de tel ou tel agent) ;
- ***collectif*** (p. ex. rénovation de la notion de carrière ; ou de retraite...).

Elle implique aussi de faire le lien entre ces deux niveaux, car une décision générale va nécessairement impacter les individus, et inversement, une décision individuelle peut avoir des répercussions globales (p. ex. suite à une nouvelle jurisprudence ; ou en généralisant une « bonne pratique »).

Autrement dit, la GRH offre une illustration parfaite d'une fonction de **régulation** : elle met en œuvre des **processus complexes**, dans des organisations elles-mêmes complexes, destinés à conforter l'organisation dans le temps, sans en remettre en cause les caractéristiques structurelles. En ce qui concerne la fonction publique, cela signifie qu'elle doit garantir les équilibres définis par les statuts particuliers ; par exemple entre les différentes voies de recrutement (concours ou contrat), l'application de règles équitables de mutation (aide aux personnels en zones sensibles). On a résumé ces problématiques en formulant l'idée selon laquelle la GRH est au cœur « d'injonctions contradictoires » voire « paradoxales », ou subit une « double contrainte », ce qui a été théorisé par un anthropologue, Gregory Bateson, qui a développé le « paradoxe de l'abstraction dans la communication » – une des solutions préconisées réside dans la « méta-communication », c'est-à-dire la communication sur la communication : il s'agit, pour expliquer cela simplement, de tenter de prendre du recul pour reformuler et objectiver les objectifs assignés (ex. d'une telle contradiction apparente : motiver les agents grâce à la rémunération sans augmenter globalement la masse « salariale »).

I. Un développement progressif

Les débuts de ce que l'on appelait alors la « gestion du personnel » ont été formalisés essentiellement dans l'entreprise privée, même si les grands principes de gestion existaient évidemment aussi dans le secteur public.

A. Une origine « industrielle »

Les théories de « GRH », au xx^e siècle, se sont essentiellement intéressées au secteur privé. L'industrialisation et la mécanisation ont révolutionné le travail ; des entreprises ont acquis des tailles jusque-là inenvisageables, ce qui a nécessité de mener de nouvelles réflexions sur la gestion du personnel, notamment dans la perspective de la révolution industrielle.

Quelques thèses ont durablement influencé les modes de pensée des responsables de la « gestion du personnel » (on ne parlait pas encore de « ressources humaines »).

Dans bien des cas, il était acquis que les solutions préconisées, valables pour l'entreprise, devaient être transposables dans toute « organisation » (y compris l'administration publique). Historiquement, plusieurs modèles théoriques d'inspiration « privatiste » ont été envisagés.

Depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'aux années 1920, on observe l'**émergence de la fonction « personnel »**, essentiellement dans des grands groupes, notamment automobiles (Ford, Renault, chemins de fer) ou industriels. Il s'agit d'encadrer des effectifs jeunes et importants, et de prendre en compte la rationalisation de la production ainsi que la nécessité d'une meilleure qualification. Les « patrons » souhaitent aussi discipliner « leur » main-d'oeuvre (livret ouvrier en 1803, qui limite la mobilité ; en 1860, on observe une généralisation du règlement intérieur d'entreprise). Les premiers services du personnel apparaissent dans les usines à compter de 1880, leur rôle se cantonnant essentiellement au recrutement et à l'affectation des ouvriers (avec, suite aux grandes grèves de 1906, pour rôle de s'assurer de ne pas recruter des salariés « politisés »). L'influence des ingénieurs est sensible et conduit à des conceptions « objectives » de gestion du personnel. Parallèlement, les premiers éléments juridiques de structuration du salariat se mettent en place (le 27 décembre 1890, le contrat de travail ; le 24 mai 1864, le droit de grève dans le secteur privé ; le 21 mars 1884, la loi « Waldeck-Rousseau », relative à la création des syndicats professionnels ; en 1922, le Code du travail ; le 25 mars 1919, la loi sur les conventions collectives). On observe une généralisation des services du personnel suite à la Première Guerre mondiale, en raison de la pénurie de personnel et donc de la concurrence entre entreprises pour recruter du personnel qualifié et compétent.

La fonction « personnel » en est alors à ses balbutiements (le droit du travail se construit à ce moment). On met notamment en œuvre une **approche paternaliste** valorisant le rôle du « patron » dans la direction de la main-d'oeuvre, sur deux plans : matériel (instauration de systèmes privés de prévoyance), et idéologique (logique de profit capitaliste mêlée à des fins « d'amélioration » de l'ouvrier via son éducation et/ ou celle de ses enfants). L'employeur se conduit à l'égard de « ses » personnels un peu comme un « père de famille » : il détient une autorité matérielle et morale sur ses « enfants ». Il se charge de leur « bien-être » y compris en dehors de l'entreprise, en contrepartie d'une obéissance stricte.

Le Taylorisme, conçu dans le cadre d'une production de masse dans les usines de production Ford aux États-Unis, est l'illustration parfaite de cette conception. Il est fondé sur la séparation des emplois de conception de ceux d'exécution, et sur la segmentation du travail via l'identification du « *one best way* ». C'est véritablement la recherche d'une rationalisation du travail qui va aboutir

à une organisation scientifique du travail (OST), dédiée à la volonté de placer « *the right man in the right job* ». Dans cette approche, la GRH naissante consistait essentiellement en une « administration » du personnel, dont le but était extrêmement finalisé : il s'agissait de fournir la quantité de salariés adéquate à l'entreprise, en ajustant le salaire au poste occupé par un agent dont la compétence aura été mesurée lors du recrutement : le but étant la recherche de la productivité maximale. L'intérêt de cette théorie réside dans la nécessité de la mise en place d'une analyse préalable du travail et du poste à occuper. La formation du salarié par contre est minorée pour se concentrer uniquement sur les conditions requises pour atteindre le *one best way*. L'ouvrier est considéré dans une optique de rentabilité ; son expérience doit être optimisée. Le salaire n'est pensé que comme le moyen de s'assurer de la réalisation du travail, ce qui peut conduire à des modes de rémunération sans garantie minimum (rémunération à la pièce), conception qui a fait florès (v. de nos jours, l'idée du « contrat zéro heure »). Enfin, cette théorie suppose un contrôle poussé de la prestation du travailleur.

Le post-fordisme identifie de nouveaux facteurs influençant les résultats de l'entreprise. Il devient nécessaire de s'intéresser à la **valorisation des qualifications** acquises par le personnel, aux **relations sociales** à l'intérieur de l'entreprise, à la motivation. La politique de rémunération devient un outil de fidélisation du personnel, mais en même temps de mesure du rendement. En France, Henri Fayol notamment a ainsi bien montré (dans son ouvrage *L'administration industrielle et générale*, 1916) que l'entreprise pouvait tout à fait être considérée comme un corps social : on peut, selon lui, identifier 5 fonctions verticales en son sein : technique (produire, transformer) ; commerciale (achat/vente) ; financière (gérer le capital) ; de sécurité (protection des personnes et des biens) ; de comptabilité (calcul de paie) ; et une activité horizontale ou transverse (administrative : « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler »). Dans cette hypothèse, la GRH passe d'une dimension purement *quantitative* à une dimension *qualitative*. Il s'agit aussi de lui donner comme objectifs l'amélioration de la communication interne notamment, dans le but d'une meilleure efficacité globale de l'entreprise. Ce modèle de GRH, encore actuel pour partie, est déjà centré sur l'efficience au travail.

La GRH privée, du public

Diverses entreprises du secteur privé proposent des solutions RH aux personnes publiques (collectivités territoriales, établissements publics). Leur prestation peut concerner la fourniture de logiciel de paie, de logiciel RH, un archivage sécurisé... Des interactions inévitables se développent à cette occasion, et sont susceptibles d'impacter la GRH de ces personnes publiques.

B. Un élargissement à l'« humain »

Dans les années 1930, commence à se développer une approche psychosociologique du travail ; l'école des « Relations Humaines » met l'accent sur le facteur humain. La doctrine réalise que la performance est liée aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise : ce sont des bonnes relations, tant horizontales (entre collègues de même niveau) que verticales (avec la hiérarchie) qui conditionnent à la fois la productivité et la satisfaction au travail.

Elton Mayo (1880-1949 ; auteur notamment de *The Management and the Workers*, 1939) aux USA, Henri Fayol (1841-1925) en France initient ce courant, qui identifie trois particularités de la relation de travail : les salariés ont un besoin d'appartenance à un groupe ; ils cherchent la reconnaissance des membres du groupe ; ils ont besoin de démontrer l'utilité de leur action. Ils identifient ainsi certains phénomènes de solidarité entre salariés dans l'entreprise, qui viennent en contradiction avec les « lois » du taylorisme (soutien d'équipes aux salariés les plus fragiles, qui ont moins de rendement). Ils reçoivent aussi l'importance de l'environnement de travail (bruit, poussière, luminosité, risques...). Ainsi, Elton Mayo, psychologue et sociologue d'origine australienne à l'origine du mouvement des relations humaines en management, est considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie du travail, plus précisément, de l'« École des RH ». Il a complété l'hypothèse taylorienne en identifiant des facteurs d'isolement du travailleur. Si, en raison de l'accroissement de la concurrence industrielle, la GRH conserve son but initial qui consiste à favoriser la progression des résultats de l'organisation via l'adaptation du personnel et la compétitivité de l'organisation, elle fait évoluer la notion même d'emploi. Désormais, on considère que l'entreprise doit pouvoir attendre de son salarié des qualités nouvelles : l'autonomie, l'adaptabilité, voire une capacité de communication. La voie vers une approche en référence à la motivation est ouverte.

Kurt Lewin (psychologue allemand, 1890-1947 ; *Field Theory and Experiment in Social Psychology*, 1939) a élaboré une théorie de la « dynamique de groupe » : l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale est conditionnée par le « groupe » (ensemble de personnes unies par des relations « fonctionnelles » ; en entreprise, mais pas seulement).

C'est ainsi à partir des années 1940 que l'approche par référence à la **motivation** est consacrée. On peut l'illustrer par deux théories célèbres de GRH, qui conservent leur intérêt, parce qu'elles ont une approche qui leur conserve un caractère opératoire.