

FONCTION PUBLIQUE

EN PRATIQUE

CATÉGORIES A+, A ET B

7<sup>e</sup> édition

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

POUR ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL  
ET LEUR MISSION DE SERVICE PUBLIC

POUR ACQUÉRIR LES BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Frédéric Colin

 *Gualino*

un savoir-faire de  
**Lextenso**

## 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

EN PRATIQUE

CATÉGORIES A+, A ET B

7<sup>e</sup> édition

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

POUR ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL  
ET LEUR MISSION DE SERVICE PUBLIC

POUR ACQUÉRIR LES BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Frédéric Colin

**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 »**

- Les collectivités territoriales (*P. Leprêtre - 4<sup>e</sup> éd. 2023*)
- Gestion des Ressources humaines dans la Fonction publique (*F. Colin - 7<sup>e</sup> éd., 2023*)
- Concours d'accès aux IRA (*F. Baude, J. Saison-Demars, D. Bajoux, C. Mondou, L. Steuve et M. Viviano - 9<sup>e</sup> éd., 2023*)
- Préparer et réussir les grands concours de la fonction publique (*R. Gonalons, J.-R. Pinguet, A. Mbarki, T. Decacqueray et B. Boscher - 3<sup>e</sup> éd., 2023*)
- Concours ENM 2023 (*Groupe ISP, 2022-2023*)
- Concours Greffier et Directeur des services de greffe judiciaires (*Groupe ISP, 2022-2023*)
- Concours Police - Officier et Commissaire (*Groupe ISP, 2022-2023*)
- Bien rédiger une note de synthèse (*S. Gontcharoff et A. Piot - 3<sup>e</sup> éd., 2022*)
- Le droit disciplinaire dans la fonction publique (*E. Aubin et N. Nivert - 2021*)
- L'Agent territorial (*F. Colin - 2021*)
- Les personnels de la Fonction publique (*E. Aubin - 2020*)
- La déontologie dans la Fonction publique (*E. Aubin - 2019*)
- Utiliser les réseaux sociaux dans la Fonction publique (*N. Buffault - 2017*)



# Sommaire

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

## Partie 1 • Principes généraux

<b>Chapitre 1</b> Notion de gestion des ressources humaines.....	<b>17</b>
--	-----------

I. Un développement progressif .....	18
A. Une origine « industrielle » .....	18
B. Un élargissement à l'« humain » .....	21
C. L'acquisition d'une dimension stratégique.....	24
D. La consécration dans le secteur public.....	26
II. Conception statutaire de la fonction publique et GRH.....	31
A. Notion de statut .....	31
1. L'architecture statutaire.....	32
2. La gestion par corps.....	33
B. Le fonctionnaire, modèle bureaucratique ?.....	38
1. Définition.....	39
2. La titularisation dans un grade .....	40
3. Carrière <i>versus</i> emploi ?.....	40
C. Le développement de dérogations au fonctionnariat .....	42
1. La dérogation de droit public : les agents non titulaires.....	42
2. La dérogation de droit privé : les contractuels soumis au Code du travail ...	45
III. L'autonomie de la GRH publique.....	46
A. Les données quantitatives .....	46
B. La fonction Ressources humaines publique.....	47
1. Des missions spécifiques.....	47
2. La direction et les gestionnaires des services RH.....	48
C. La gestion prévisionnelle des ressources humaines .....	51

<b>Chapitre 2</b> Objectifs de la GRH .....	<b>55</b>
---	-----------

I. La recherche de l'adéquation entre l'agent et son emploi.....	55
A. La gestion par les compétences.....	55
B. La recherche de résultats .....	57
1. L'amélioration des conditions d'activité .....	57
2. Résultat (individuel et collectif), efficacité et efficience.....	60
II. Mobilisation des agents .....	61
III. Adaptabilité des agents .....	62

# Sommaire

<b>Chapitre 3 Les dispositifs RH</b> .....	<b>63</b>
I. L'indicateur.....	63
II. Le rapport social unique.....	64
III. L'audit social.....	66
IV. Le tableau de bord RH.....	67
V. Le système d'information des ressources humaines.....	68
VI. L'étude d'impact RH.....	72

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

<b>Chapitre 4 L'accès à l'emploi public</b> .....	<b>75</b>
I. Les enjeux du recrutement public .....	75
A. L'approche « métier » .....	75
1. La classification des métiers.....	75
2. La fiche de poste .....	78
B. Les finalités du recrutement.....	79
II. La diversification du recrutement.....	80
A. Le concours .....	80
B. Les recrutements dérogatoires au concours .....	83
C. L'intégration .....	86
<b>Chapitre 5 Le parcours professionnel</b> .....	<b>87</b>
I. La rémunération et l'intéressement .....	87
A. Les dépenses de personnel .....	87
B. Une rémunération « objective ».....	89
1. Traitement et non salaire.....	89
2. Montant de la rémunération.....	91
3. Les moyens d'une gestion « active » des rémunérations.....	93
C. LOLF et GRH.....	96
II. La position de l'agent dans l'administration .....	98
A. Une exigence : le principe d'égalité.....	98
B. L'affectation.....	102
C. La mobilité.....	102
D. La mutation .....	104
E. L'appréciation de la valeur professionnelle.....	104

F. L'avancement.....	107
1. L'avancement d'échelon .....	107
2. L'avancement de grade.....	107
G. La formation.....	108
1. La formation statutaire initiale .....	108
2. La formation professionnelle continue.....	110
H. La motivation .....	111
III. La fin de fonctions.....	113
A. La retraite .....	113
B. Le licenciement.....	114
C. La révocation .....	114
<b>Chapitre 6 La déontologie et la discipline .....</b>	<b>117</b>
I. La déontologie.....	117
A. Le devoir d'obéissance .....	117
B. Le devoir de réserve .....	117
C. Le secret professionnel .....	118
D. La discrétion professionnelle.....	118
E. Le cumul d'activités.....	119
F. La déontologie financière.....	119
II. La discipline.....	120
<b>Chapitre 7 Le dialogue social.....</b>	<b>123</b>
I. Les relations sociales.....	123
A. Le syndicalisme dans la fonction publique .....	124
B. La grève dans la fonction publique.....	125
II. La participation.....	126
A. Le droit syndical .....	127
B. La rénovation des organes de participation.....	127
III. La négociation collective.....	129
<b>Chapitre 8 Le management RH.....</b>	<b>131</b>
I. Notion de management public.....	131
II. Le « manager » public .....	135
<b>Conclusion .....</b>	<b>141</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>145</b>

# Liste des abréviations et acronymes

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

<b>NES</b>	Nouvel espace statutaire
<b>NMP</b>	Nouveau management public
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PFRH</b>	Plateforme des ressources humaines
<b>QPC</b>	Question prioritaire de constitutionnalité
<b>QVT</b>	Qualité de vie au travail
<b>RAPO</b>	Recours administratif préalable obligatoire
<b>RESP</b>	Réseau des écoles de service public
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RIFSEEP</b>	Régime indemnitaire basé sur les fonctions, sujétions, l'expertise et l'engagement professionnel
<b>RMFP</b>	Référentiel des métiers de la Fonction publique
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'entreprise/de l'employeur
<b>SGAR</b>	Secrétariat général des affaires régionales
<b>SIRH</b>	Système d'information ressources humaines
<b>T. confl.</b>	Tribunal des conflits
<b>TBM</b>	Traitement brut mensuel
<b>TFUE</b>	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne
<b>TMS</b>	Troubles musculo-squelettiques



# Introduction

Les Facultés de droit enseignent fort logiquement, 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 ainsi, 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 indistinctes, chargées d'appliquer des textes normatifs, à une vision plus hétérogène d'agents dotés de spécificités, avec des responsabilités et des fonctions individualisées, est un mouvement en cours (v. p. ex. la 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 affecte aussi indéniablement la GRH publique.

Dans cette perspective, la GRH offre des pistes de réflexion innovantes, 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

marquent 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 du service public).

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 GRH dans 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 cet 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. De très nombreux actes unilatéraux encadrant la carrière des agents : circulaires, lois, décrets, arrêtés, lignes directrices de gestion. Ils engendrent un contexte juridique fourni, technique, qui se développe sur le terrain contentieux, ce qui nécessite une bonne compréhension juridique de ce milieu très particulier (à ce sujet, l'Italie a développé une application mobile dédiée au droit de la fonction publique, permettant notamment de poser des questions à des experts). 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, a fait l'objet d'une codification (publication du Code général de la fonction publique le 5 décembre 2021). La médiation, qu'elle soit un préalable obligatoire ou non au contentieux, constituerait par ailleurs une opportunité d'améliorer la gestion des « conflits » individuels dans la fonction publique. La médiation préalable obligatoire (MPO) tend ainsi à se développer, interrogeant la place de la hiérarchie.

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 ..... 17

### Chapitre 2

Objectifs de la GRH ..... 55

### Chapitre 3

Les dispositifs RH ..... 63

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. D'autres questions sont en débat (p. ex. spécificité du régime de retraite des fonctionnaires).

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 aux besoins de son activité, 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 œuvrent 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 emplois et 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 ; réforme de la retraite...).

Elle implique aussi de faire le lien entre ces deux niveaux, car une décision générale va nécessairement affecter 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 qu'il préconise réside dans la « méta-communication », c'est-à-dire la communication sur la communication : il s'agit, pour exprimer 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 début du xx<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 1920, on observe ainsi 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 en droit privé (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 cependant à ses balbutiements (le droit du travail se construit à ce moment), et se développe dans le secteur privé. 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*. Le salarié est considéré dans une optique de rentabilité ; son action 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, une étroite subordination.

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 audits... Des influences inévitables se développent à cette occasion, et sont susceptibles d'impacter la GRH de ces personnes publiques.