

NOTIONS GÉNÉRALES DE GRH

Les relations de travail au sein d'une organisation, qui peut être une entreprise ou une administration, sont au cœur d'un processus organisationnel.

L'industrialisation a conduit certains chercheurs à rechercher une optimisation du processus de production en adaptant les travailleurs aux outils de production. À ce titre, les travaux de Taylor constituent une référence importante. Il développe plusieurs principes d'organisation. D'autres courants, notamment celui des relations humaines, se sont intéressés aux liens entre les travailleurs.

Les travaux sur le domaine se sont nourris de ceux sur les besoins (Maslow en psychologie). D'autres se sont intéressés aux conditions de l'implication des travailleurs ou les attentes (Vroom). Enfin, certains ont porté leur analyse sur les processus de décisions et sur le rôle du leader comme élément moteur d'une organisation.

Ces travaux montrent les différentes manières d'aborder les relations entre un dirigeant et son équipe. Les travaux issus de différents domaines (sociologie, psychologie) ont nourri les réflexions portant sur les relations de travail.

Le développement d'entreprises aux effectifs importants a favorisé l'émergence de services au sein des entreprises dédiés à la gestion des personnels puis à la gestion des ressources humaines. Les notions d'efficacité et d'adaptation aux changements qui sont au cœur de la GRH sont présentées dans la fiche 2.

L'organisation de la fonction RH peut être interne ou externe à une entité. Les fonctions peuvent aussi être mutualisées. La diversité des missions relevant des ressources humaines (RH) en fait souvent une fonction partagée entre les services RH et les services opérationnels et financiers. L'évolution des fonctions RH dans la fonction publique d'État fait l'objet d'une présentation plus nourrie afin d'en souligner les différentes avancées.

Le management comporte plusieurs facettes intéressant le choix du mode de décision, le contenu de la mobilisation, mais aussi l'information et la gestion des situations délicates. La situation des cadres comporte des spécificités qui se doublent dans la fonction publique de celles propres à l'organisation en corps des agents.

POUR EN SAVOIR PLUS

- F. GUÉRIN, F. PIGEYRE et P. GILBERT, « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites », *Revue française de gestion* 2009/4 n° 194 p. 105
- A. de BAYSER, V. GEORGEAULT, P. MARECHAL « La rémunération au mérite : mode ou nécessité », *Cahiers Bernard BRUHNES*, 2004

LISTE DES FICHES

1. Historique de la gestion des ressources humaines
2. Définition et enjeux de la GRH
3. Organisation de la fonction RH
4. Management des équipes

Fiche 1

Historique de la gestion des ressources humaines

A. Travaux portant sur l'étude des organisations

Taylorisme

Le taylorisme du nom de son auteur Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) apparaît à la fin du XIX^e siècle. TAYLOR s'intéresse à l'organisation des entreprises et au processus de fabrication. Ses observations lui permettent d'établir plusieurs constats. Selon lui, il y a beaucoup de gâchis dans les usines, ce qu'il appelle la flânerie systématique, les ouvriers limitent leur production de façon à conserver le même taux pour chaque pièce. Ces constats lui semblent recevoir plusieurs explications : la peur du chômage, l'absence de salaires attractifs et enfin l'inexistence de science dans les pratiques professionnelles. F. TAYLOR propose d'aborder le travail dans un cadre scientifique qui va conduire à une certaine rationalisation de celui-ci. Le travail est perçu comme une ressource à optimiser. Par conséquent, il s'agit de déterminer la méthode la plus efficace d'organisation du travail et des activités.

Les travaux de TAYLOR débouchent sur cinq principes. Le premier principe est la parcellisation des tâches. Dans ce cas, c'est la bonne exécution du travail qui est visée. Toute tâche correctement délimitée peut être exécutée exactement.

Le deuxième principe implique de mesurer le temps afin de définir les bonnes manières d'opérer pour accomplir la tâche. F. TAYLOR est connu pour avoir identifié les « temps partiels ». Il existe une manière et une seule d'accomplir une opération donnée.

Le troisième principe concerne la rémunération qui doit aboutir à une juste rétribution. Il considère que la productivité des employés doit être stimulée par des primes, des avantages pécuniaires. Ces primes doivent être décidées après avoir effectué des expériences précises. Cela permet d'accélérer les cadences. Dans ce contexte, la rémunération devient un facteur de motivation et de productivité.

Le quatrième principe repose sur la conception de l'exécution du travail. Il faut, selon lui, procéder à une stricte séparation entre l'exécution et la conception. Il en découle la création de métiers comme celui des agents des méthodes. Il s'agit de spécialistes capables de fournir des arguments irréfutables car scientifiques sur la production et le processus de production. Les ouvriers doivent exécuter les gestes suivant ces règles. Ces gestes sont ceux qui auront été découverts grâce à la conduite des expérimentations chronométrées.

Le dernier principe porte sur la sélection de la main d'œuvre. Il faut opérer une sélection car il lui semble que tous les hommes ne sont pas capables d'accomplir n'importe quel travail.

Les travaux de TAYLOR ont connu un grand succès dans l'industrie. Dans le taylorisme, l'ouvrier apparaît comme un individu isolé de son groupe que l'on motive par l'argent. La dimension collective est absente. Aussi, des réactions vont s'élever progressivement contre ces pratiques. Aux États-Unis, en 1914, une enquête dite « HOXIE » (du nom de l'économiste chargé de la conduire) est menée dans les usines qui ont suivi les conseils de TAYLOR. Elle conduira au « bannissement » du système de TAYLOR, en particulier du système du chronométrage.

Les conditions de travail induites par le taylorisme ainsi que l'absence de considération pour les ouvriers ont aussi été critiquées dans la mesure où elles emportent une perte de savoir-faire liée à la parcellisation des tâches. Le taylorisme laisse de côté les aspects collectifs de la relation et ignore les conflits dans les relations de travail.

Par la suite, Henry FORD (1863-1947) va reprendre ses travaux appliqués à la chaîne de montage. Le fordisme a favorisé la consommation de masse grâce aux gains de productivité, lesquels ont permis une hausse des salaires, facteur de consommation.

Courant des relations humaines

Les critiques à l'égard du taylorisme ainsi que le développement des mouvements sociaux vont favoriser d'autres approches, à l'instar de celle des relations humaines. Différents chercheurs vont analyser les comportements au travail, notamment à l'usine. Ainsi, Elton MAYO (1880-1949) étudie les ouvrières sur des chaînes de la WESTERN ELECTRIC. Il en déduit que les ouvriers ne sont pas uniquement mus par l'appât du gain, ils ont également besoin de reconnaissance et de considération. Cette reconnaissance est essentielle à la productivité. Ces travaux vont mettre en évidence des normes informelles dans le travail (la considération), et l'interdépendance des facteurs techniques et humains. Ils révèlent aussi l'existence d'expressions de solidarités de groupes tissées dans un ensemble de réseaux informels. Ce courant a contribué à humaniser les relations de travail. Toutefois, si on cherche à améliorer le climat social, c'est en vue d'agir sur la productivité. En cela, le mouvement des ressources humaines s'inscrit dans la lignée du taylorisme.

B. Travaux sur la motivation ou l'implication

Courant de la motivation

À partir des années cinquante, des chercheurs vont s'intéresser à la motivation. Les travaux d'Abraham Harold MASLOW (1908-1970) sur la motivation considèrent que tout individu agit parce qu'il est motivé. Il va rechercher l'origine de ces motivations et hiérarchiser les besoins des individus, notamment : les besoins physiologiques (organes et tissus du corps), les besoins de sécurité, (besoins sociaux), les besoins de reconnaissance (estime de soi et reconnaissance, besoins de réalisation). La théorie de MASLOW relève de la psychologie générale. Elle a cependant été transcrite à la sphère de l'entreprise. Certains estiment qu'il n'y a pas de hiérarchie entre les besoins et qu'ils peuvent être actifs simultanément.

D'autres chercheurs vont essayer de définir les facteurs qui influent sur le comportement au travail. Selon Frédérick HERZBERG (1923-2000), deux types de facteurs entrent en compte : les facteurs d'ambiance et les facteurs de motivation. Les facteurs d'ambiance dont le rôle essentiel serait de neutraliser le mécontentement concernent les conditions de travail, la politique de gestion, la rémunération, le type d'encadrement, les relations interpersonnelles. Les facteurs de motivation sont la réalisation de soi, la reconnaissance du travail et de son engagement, le contenu du travail, les responsabilités, les possibilités de promotion.

Théorie de l'implication

D'autres recherches ont porté sur les moyens d'impliquer les personnes. L'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. En France, Maurice THEVENET (le plaisir de travailler, 2000, les éditions d'organisation) a dégagé les causes de l'implication : environnement du travail (relations interpersonnelles, relations avec l'encadrement, lieu géographique), les produits de l'organisation, l'entreprise au sens large, le métier (attachement à une profession), la valeur travail (centralité du travail).

Les conditions d'une bonne implication des collaborateurs supposent de réunir les conditions favorables que sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. La cohérence fait référence aux messages délivrés par les entreprises. Il s'agit d'éviter les messages contradictoires. La réciprocité suppose que l'entreprise s'implique en faveur de ses salariés. À partir de là, on peut espérer que le salarié s'approprie la situation. Finalement, l'implication est une décision personnelle, mais les organisations peuvent s'efforcer de réunir les conditions favorables à l'implication des personnes.

Théorie des attentes

La théorie des attentes de Victor Vroom (1964) s'intéresse aux déterminants de la motivation en soulignant les composantes qui interviennent dans ce processus. Dans ce contexte plusieurs composantes appelées valence, instrumentalité et attente vont influencer la motivation des individus. De manière simplifiée, la valence renvoie à la valeur attribuée par un individu à une récompense (cela en vaut-il la peine ?). L'instrumentalité intéresse le lien entre le comportement de l'individu et la récompense (est-ce possible ?) tandis que l'attente (ou expectation) concerne la conviction que l'action permettra d'atteindre le résultat qui donne lieu à la récompense (suis-je capable ?). Cette théorie est aussi formulée de la manière suivante : Motivation (M) = Valence (V) x Instrumentalité (I) x Attente (E).

C. Travaux sur les leaders

Théories sur le leadership

Les théories du comportement reposent sur l'analyse de l'impact de différents styles de leadership en termes de rendement et de créativité. Ainsi, Kurt LEWIN a effectué des études sur les enfants en constituant trois groupes : un groupe directif,

un groupe participatif et un groupe laisser faire. Il s'agissait de montrer les effets du type de leadership sur le travail réalisé ainsi que sur la satisfaction de ceux qui l'avaient produit. D'autres chercheurs (R. LIPPIT et K. WHITE) ont repris ces travaux et défini les différents types de leadership. On trouve ainsi le leadership autoritaire, le leadership participatif (les décisions résultent du leader et de l'avis du groupe), le leadership laisser faire, où le leader indique les objectifs et le groupe jouit d'une grande liberté d'action.

Théorie sur les traits de personnalité

Un autre axe de recherche a porté sur l'observation du comportement de certains leaders comme des directeurs d'entreprise, des capitaines d'équipe, des présidents d'association. Ce travail a conduit au constat de caractéristiques communes tant sur le plan physique (traits physiques avantageux) que psychologique (personnes optimistes). Certains chercheurs ont, à partir de ces premiers travaux, mis en évidence le fait que le management supposait non seulement d'avoir une vision mais aussi de savoir la faire partager.

Ces théories construites sur l'observation de dirigeants charismatiques à la tête de grandes entreprises encourent plusieurs critiques. Tout d'abord, elles ne rendent pas compte de la diversité des modèles d'organisation (par exemple les petites entreprises). Ensuite, ces approches négligent les caractéristiques des collaborateurs. C'est un peu comme si on s'intéressait à l'orchestre en oubliant les musiciens. Enfin, elles ne tiennent pas compte du fait que l'être humain est unique. Chaque être est différent. Il ne réagit pas de la même manière à des stimuli identiques.

Fiche 2

Définition et enjeux de la GRH

A. Apparition de la fonction RH

Éléments de définition

La gestion des ressources humaines (GRH) s'intéresse aux pratiques dans les entreprises. Elle peut se définir de la manière suivante : « la gestion des ressources humaines est d'abord et avant tout un ensemble de pratiques sociales mises en œuvre par les entreprises. Là est son lieu de naissance. Là est toujours sa réalité » (Bernard GALAMBAUD, 2002).

Il s'agit d'une matière qui par sa nature évolue en même temps que les pratiques. Elle présente une grande diversité en raison de variation de la taille des organisations concernées.

Pendant longtemps, l'expression « service du personnel » permettait de désigner les activités qui en relevaient. Celles-ci étaient souvent concentrées autour de la paie, le recrutement et la gestion des relations sociales.

Dans les années 1980, l'expression « ressources humaines » (RH) a remplacé celle de « gestion du personnel ». Ainsi, le directeur des ressources humaines (DRH) s'est substitué au directeur du personnel. Ce changement trouve principalement son origine dans la crise économique qui a poussé les entreprises à revoir leur organisation. Elle a été favorisée par le développement d'entreprises aux effectifs très importants impliquant une rationalisation de la gestion. La fonction RH est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation.

Ce changement sémantique marque aussi une évolution du rôle de la GRH, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Sur le plan quantitatif, le nombre de salariés exerçant des missions strictement RH ont progressé. Sur le plan qualitatif, les problématiques de la GRH se sont élargies notamment à la gestion des compétences et des formations. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui s'inscrit dans une démarche anticipative et globale dans la recherche de cette adéquation en constitue l'une des formes les plus abouties (V. fiche 11).

La fonction RH comprend deux grandes fonctions. La fonction « administration du personnel » regroupe les opérations suivantes : gestion des opérations paie ; gestion du temps de travail ; gestion des conditions d'emploi ; exercice des droits et obligations légales ; contrôle de conformité des procédures. La fonction RH porte sur la recherche d'adéquation entre les besoins et les ressources disponibles, gestion de l'emploi, gestion des potentiels, dynamisation et motivation des RH, détection des besoins de formation, promotion.

Autres développements associés à la GRH

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) repose sur l'idée que le management des entreprises doit prendre en compte le développement durable entendu comme le développement économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. Les entreprises sont amenées à intégrer les effets de ses activités sur l'environnement naturel et social. Une composante intéresse les travailleurs. Certaines entreprises ont développé des outils tels que des codes de bonne conduite, une démarche éthique.

Sur le plan juridique, le code du commerce impose aux entreprises cotées sur un marché réglementé et les grandes entreprises de publier dans les résultats annuels des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité (C. Com, art. L225-102-1). Sans la moindre exhaustivité, cela peut concerner l'importance de la sous-traitance, l'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional.

Aucune obligation comparable n'est prévue pour les employeurs relevant de la fonction publique. Cependant dès 2008, une circulaire a invité à mettre en œuvre l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics. L'un des volets concerne plus particulièrement l'égalité des chances, le recrutement et la parité.

Les administrations se sont saisies de manières très diverses de ce sujet. La DGAFP présente la RSE comme « un cadre de référence et une cohérence globale à la mobilisation des différents leviers de GRH dans l'optique de mieux les valoriser et développer le bien-être des agents au travail ». Aussi, celle-ci reprend les indicateurs en 10 thèmes du rapport annuel de la fonction publique (recrutement, avancement, formation, mobilité, encadrement-supérieur-cadres dirigeants, conditions de travail, égalité professionnelle, politique familiale et sociale et dialogue social). Parmi les thématiques qui peuvent être développées figurent la gestion des âges de la vie, la prévention des discriminations ou la qualité de vie au travail, la diversité des recrutements, l'intégration des personnes handicapées.

B. Efficience

L'efficience est un anglicisme issu de « efficiency ». Elle ne doit pas être confondue avec l'efficacité qui s'intéresse à la réalisation d'un objectif sans précision des moyens mis en œuvre (Exemple : objectif récupérer 100 clients) ni avec la rentabilité, terme financier qui évalue un résultat en rapportant les résultats aux capitaux investis (Exemple : pour récupérer 100 clients permettant un bénéfice de 20 000 euros j'ai dépensé 5 000 euros).

L'efficience est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés. Il s'agit ici du rapport entre les ressources investies pour réaliser la tâche et la performance obtenue (Exemple : pour récupérer 100 clients j'ai mobilisé 7 personnes ; on parlera d'efficience si le même résultat est obtenu avec 5 personnes). Une activité sera d'autant plus efficiente qu'elle permettra d'atteindre à moindre coût le même niveau d'efficacité.