

**TOUT EN
FICHES**

L'ESSENTIEL DE

**LA GESTION
DES RESSOURCES
HUMAINES**

**TOUT EN
FICHES**

Pascal Moulette
Olivier Roques
Luc Tironneau

L'ESSENTIEL DE

**LA GESTION
DES RESSOURCES
HUMAINES**

BTS, BUT, LICENCE, MASTER

4^e
ÉDITION

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Garance Moëlle

Fabrication : Maud Gilles

Couverture : Elizabeth Riba

Mise en page : Lumina Datamatics

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-086561-1

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet ouvrage.

Nous souhaitons exprimer toute notre reconnaissance à l'ensemble des contributeurs qui ont pu apporter leur expertise dans la co-rédaction de certaines fiches : Laïla Benraïss-Noailles (fiches 31 et 32), Olivia Berthod (fiche 37), Julie Christin (fiche 35), Céline Combeuil (fiche 8), Bertrand Coutier (fiche 18), Christophe Falcoz (fiche 38), Sandra Gallissot (fiches 39 et 40), Séverine Garandeaumartin (fiche 15), Delphine Lacaze (fiche 9), Virginie Moisson (fiche 29), Carolina Serrano (fiche 33), et Christine Vincensini (fiche 23).

Mot des auteurs

Vous avez été nombreux à assurer le succès des trois précédentes éditions : c'est ce qui nous a motivés à entreprendre la quatrième. L'ambiance de l'écriture d'un livre est très semblable à celle d'une préparation de partiel ou d'une présentation en groupe. Nous avons pensé à vous lorsqu'après une soirée de travail, à minuit nous avons la satisfaction d'envoyer notre e-mail avec le document attaché fraîchement réécrit. Il y a eu aussi quelques plats de pâtes cuisinés hâtivement tout en discutant du choix des mots en gras, des mails échangés depuis l'île de La Réunion, l'île d'Arz, l'aéroport de Doha et celui de Kupang en Indonésie. La place du CSE dans nos fiches a été discutée à l'ombre d'un chêne, en Provence. C'est peut-être ainsi que vous lirez ces « Tout en fiches », tranquillement installé si vous êtes prévoyant, ou dans une veillée d'armes de dernière minute quelques heures avant votre examen. Dans tous les cas, sachez que la même chose est arrivée lors de l'écriture. Nous y avons pris du plaisir, et tourné cela en un *jeu sérieux* : nous espérons que vous y parviendrez aussi.

Le travail collaboratif du trio d'auteurs a été reconduit pour vous apporter une expertise à la fois juridique, théorique et opérationnelle sur les principales dimensions de la gestion des ressources humaines. Nous avons maintenu l'écriture avec des **termes en gras** qui vous guideront dans la lecture de l'essentiel de chaque paragraphe. Nous faisons parfois référence à d'anciennes dénominations qui, réglementairement, n'existent plus mais sont toujours en usage dans les entreprises (CIF, GPEC, etc.). Nous avons aussi conservé la mention de certains articles du Code du travail, qui ne sont pas forcément indispensables dans le cadre d'un cours de GRH, mais ils pourront vous faire gagner du temps si vous devez vous y référer pendant un stage ou un apprentissage, voire quand cet ouvrage trônera sur la bibliothèque de votre futur bureau de manager ou de responsable RH.

Enfin nous avons tous les trois des fonctions qui nous conduisent à transmettre ce que nous connaissons en RH, en management des hommes, des femmes et des activités : Pascal est enseignant à l'IUT Lumière Lyon 2, où il a occupé entre autres la fonction de chef de département GEA et intervient dans différentes organisations dans le cadre des activités de la Chaire Management et Santé au Travail ; Olivier a dirigé le master RH de l'IAE d'Aix-Marseille dont il est désormais le directeur associé au corps enseignant. Il est aussi responsable de l'axe « RH-Stratégie » du Centre de recherche en gestion d'Aix-Marseille ; Luc est l'interlocuteur au quotidien des chefs d'entreprise franchisés du Groupe Carrefour, sur tous les problèmes de droit du travail et de la sécurité sociale. Nous avons mis tout cela ensemble pour vous proposer ce livre avec le souhait qu'il vous accompagne avec efficacité et pragmatisme dans votre réussite.

Pascal Moulette, Olivier Roques et Luc Tironneau

Pascal Moulette

Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, il est maître de conférences à l'IUT Lumière Lyon 2, chercheur à COACTIS et associé au RTI IUT Lumière. Il enseigne la gestion des ressources humaines et le management auprès de publics de Bac + 1 à Bac + 5, en formation initiale, continue ou en alternance. Ses travaux de recherche portent sur la gestion des situations d'illettrisme et d'illectronisme, sur les compétences clés et sur les innovations managériales. Il est membre du Comité scientifique et d'évaluation de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI). Par ailleurs membre de la Chaire ManSat (management et santé au travail), il intervient auprès d'entreprises privées comme publiques sur la thématique de la QVCT, de l'absentéisme, de l'illettrisme en entreprise et de la gestion des compétences clés. Ancien membre de la commission pédagogique nationale GEA-CJ, il a participé activement à l'élaboration du récent Programme National du BUT GEA. Il ambitionne de structurer sa pratique de l'art culinaire par le passage de son CAP de cuisine en candidat libre. Vous devriez donc le croiser en stage dans les cuisines de bonnes tables courant 2024 et 2025.

Olivier Roques

Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion, il est lauréat du prix FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) de la meilleure thèse française en GRH pour l'année 2000. Il est professeur de GRH à l'IAE d'Aix-Marseille dont il est le directeur associé au corps enseignant après avoir dirigé 19 ans le master 2 en GRH. Il a enseigné auprès de publics variés de Bac + 1 à Bac + 5, en formation initiale ou continue en IUT, IAE, Business School et Institut d'études politiques. Membre de plusieurs instances locales et nationales, il est impliqué dans des actions de management d'équipes, de recrutement, promotion, rémunération, choix de projets et constitutions de process de gestion. Il est responsable de l'axe de recherche « RH-Stratégie » de son laboratoire et il a à cœur de vulgariser les avancées de la recherche auprès des professionnels de RH. Ses travaux portent sur la gestion du stress, et sur l'influence de faits de société sur le travail comme le terrorisme, l'intelligence artificielle ou la pratique des loisirs. Il étudie l'orgue au conservatoire d'Aix-en-Provence où il partage le cours de formation musicale avec des élèves de 9 à 53 ans. Moniteur de plongée (*Divemaster SDI*), il a guidé des groupes de plongeurs internationaux sur les épaves de Coron (Philippines) et les courants de Komodo (Indonésie).

Luc Tironneau

Titulaire d'un DEA en droit du travail et de la Sécurité sociale, il a tout d'abord collaboré en cabinet d'avocats en droit social, puis assuré les fonctions de responsable régional des ressources humaines dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, avant de devenir responsable juridique et des relations sociales au sein du Pôle juridique d'un leader français de la grande distribution. Ses missions sont de sécuriser les décisions de la direction dans le contexte mouvant du droit social, ainsi que d'anticiper, préparer et animer les relations sociales dans l'entreprise. Il enseigne les relations individuelles et collectives de travail ainsi que la pratique du salaire au sein du MSc 2 Management des ressources humaines de l'IAE d'Aix-Marseille. Ancien officier de l'Armée de Terre, il a également publié six romans et six recueils de poésie depuis 1988 et enregistré quatre albums avec le groupe « The lucky little red house » dans une atmosphère à la fois industrielle, psychédélique et post-rock.

Sommaire

Remerciements	V
Mot des auteurs	VI
Les auteurs	VII
Tout en fiches de GRH : mode d'emploi	XII

Introduction

Fiche 1	La fonction ressources humaines	1
Fiche 2	Les principales théories des organisations : l'école classique	6
Fiche 3	Les principales théories des organisations : l'école des relations humaines	9
Fiche 4	Les principales théories des organisations : les théories managériales	12
Fiche 5	Les principaux observatoires de l'état des ressources humaines et de son évolution	16

L'acquisition des RH

Fiche 6	La gestion des emplois et des parcours professionnels (GÉPP)	22
Fiche 7	Les étapes du recrutement	27
Fiche 8	Les principes et outils du recrutement	30
Fiche 9	L'intégration des nouveaux collaborateurs	37
Fiche 10	Les fiches de poste	43

La stimulation des RH

Fiche 11	L'évaluation et l'appréciation du personnel	49
Fiche 12	Les systèmes de rémunération	55
Fiche 13	La rédaction du bulletin de paie	61
Fiche 14	La délivrance et la conservation du bulletin de paie	69

Le développement des RH

Fiche 15	La formation professionnelle (tout au long de la vie)	72
Fiche 16	La gestion des carrières et la mobilité	79
Fiche 17	L'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes	85
Fiche 18	La gestion des carrières internationales	91
Fiche 19	Les compétences clés en situation professionnelle	97
Fiche 20	La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la GRH	101

Les conditions de travail

Fiche 21	La santé et la sécurité au travail	107
Fiche 22	Le stress au travail	113
Fiche 23	La prévention des risques psychosociaux en entreprise	119
Fiche 24	Le management du temps de travail	125
Fiche 25	Le télétravail	131

L'information et les relations sociales

Fiche 26	Les syndicats de salariés et d'employeurs	137
Fiche 27	Les relations sociales et la négociation collective	142
Fiche 28	Le comité social et économique (CSE)	149
Fiche 29	Le système d'information des ressources humaines (SIRH), le RGPD et l'IA	160
Fiche 30	L'audit social	169

Les aspects psychologiques de la RH

Fiche 31	La motivation au travail : les théories des besoins	173
Fiche 32	La motivation au travail : les théories de processus et de fixation d'objectifs	178
Fiche 33	La communication interpersonnelle au travail à travers les styles sociaux	181

La gestion des situations particulières

Fiche 34	La gestion des sureffectifs	186
Fiche 35	La gestion des seniors	192
Fiche 36	La gestion des situations d'illettrisme et d'illectronisme en entreprise	199
Fiche 37	La gestion des personnes handicapées en entreprise	205
Fiche 38	Le management de la diversité : égalité des chances, lutte contre les discriminations et inclusion	211
Fiche 39	Sous-traitance et « louage de personnel entre entreprises »	216
Fiche 40	Risques et ressources humaines	222
	Conclusion : GRH et globalisation	227
	Bibliographie	233
	Glossaire des sigles	241
	Index	247

Tout en fiches de GRH : mode d'emploi

Futur DRH siégeant au comité de direction ou RRH d'établissement, futur responsable formation ou relations sociales, futur manager en finance, marketing, systèmes d'information ou logistique, ingénieur ou consultant, vous devez pour l'heure maîtriser un cours de GRH dans le cadre de vos études.

Dans quel but et comment ces fiches sont construites ?

Ces fiches ont été conçues pour vous permettre de **réviser rapidement soit l'intégralité d'un cours de GRH, soit certains points particuliers**. Avant de les écrire, nous avons demandé à nos **étudiants** quels étaient leurs besoins et nous avons travaillé avec eux pour comprendre ce qu'ils aimaient (et ce qu'ils n'aimaient pas) dans les publications existant sur le marché. Nous avons élaboré l'ouvrage qu'ils souhaiteraient avoir en main pour les aider dans leurs préparations d'examens. Nous sommes partis aussi de notre expérience de **directeurs de programme** (de BUT GEA à master 2 RH). Nous avons formalisé des fiches sur les sujets qui nous semblent incontournables. Nous avons également demandé l'opinion et l'expertise de **collègues universitaires**. Ceux qui contribuent ici sont des spécialistes de leur sujet : ils animent régulièrement des conférences pour des étudiants et des professionnels, ont fait leur thèse sur le sujet et publient dans des revues scientifiques. Nous avons consulté des **professionnels de la RH** : ils ont confronté ces fiches avec leur expérience du terrain. Certains juristes, DRH ou consultants ont participé et apporté leur touche opérationnelle. Nous les faisons nous-mêmes intervenir dans nos formations auprès de nos étudiants. Enfin, nous avons intégré les avis d'utilisateurs (type Amazon) et certaines suggestions d'intelligences artificielles.

Pour cette quatrième édition, nous avons fait évoluer le contenu en particulier en actualisant les informations au regard des évolutions de la réglementation et des thématiques émergentes en GRH.

L'organisation du livre

L'ouvrage peut se lire fiche par fiche, sans ordre, soit dans son intégralité. Il est structuré en **8 parties** qui reprennent les grandes activités de la GRH : acquérir, stimuler et développer, gérer les conditions de travail, assurer l'information, comprendre les aspects psychosociaux et gérer des populations ou des situations particulières. Vous y trouverez un état des pratiques, le point sur les théories,

une clarification des concepts et du rôle des institutions et des aspects de la réglementation française. Une rubrique « **Point clef** » fait ressortir l'intérêt de chaque fiche et ses principaux enjeux. Des **encadrés** ou des **figures** proposent un focus sur un point précis ou des pratiques d'entreprises.

Positionnement des fiches par rapport à votre cursus

Ces fiches peuvent se **lire à différents niveaux** suivant votre cursus d'études : si vous êtes **de L1 à L3** et que la GRH occupe **entre 24 et 48 heures** dans votre année, vous avez pratiquement en main l'intégralité de votre cours de GRH. Si vous êtes en **M2 spécialisé RH**, ces fiches correspondent aux fondamentaux : vos professeurs et vos intervenants auront probablement à cœur de développer certains points particuliers pour lesquels les fiches vous donnent l'essentiel.

Nous souhaitons que ces fiches vous donnent autant de plaisir à la lecture que nous en avons eu à leur écriture !

POINT CLEF

La fonction ressources humaines (RH) est aujourd'hui reconnue dans toutes les entreprises. Le directeur des ressources humaines (DRH) est généralement intégré au **comité de direction** de l'entreprise, ce qui reflète le **caractère stratégique de la fonction**. La fonction pilote le parcours des salariés, la mobilisation des compétences et la rétribution des personnels en poursuivant un objectif de **performance sociale et économique** à court, moyen et long termes. Cette fonction, pour laquelle il n'existe pas de modèle idéal, est plus ou moins organisée et développée en fonction du **secteur d'activité** de l'entreprise, de sa **taille** et de la **volonté politique des dirigeants**. Elle est parfois décentralisée, voire sous-traitée. Cette fonction ne cesse d'évoluer depuis l'apparition des premiers chefs du personnel du **XIX^e siècle**, d'une mission purement **administrative** à celle de **développement social**, de **business partner** voire de **strategic partner**. Elle contribue au volet humain de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

1. Présentation de la fonction ressources humaines (RH)

Administrateur, responsable ou chef du personnel, chargée des relations sociales, responsable paie et administration du personnel, responsable des ressources humaines (RRH), DRH, etc. ; autant d'appellations pour piloter un même domaine d'activité mais suivant différentes logiques.

■ Un service d'administration

Cette fonction a longtemps été considérée comme un service d'administration et elle l'est encore aujourd'hui dans certaines entreprises lorsque les problématiques RH sont traitées par le service administratif et financier (le directeur administratif et financier – DAF) faisant office de « super-DRH », voire par un comptable dans les très petites entreprises (TPE) et certaines petites et moyennes entreprises (PME). Dans ces cas, la fonction personnelle se définit en premier lieu au travers de l'activité de paie. Dans l'expérience de tout salarié, un service RH est tout d'abord un service qui attribue tous les mois un salaire à partir d'un temps de travail et d'un contrat prédéfinis. Au travers de cette activité de paie, la fonction RH est aussi celle qui apporte une protection sociale (via les cotisations de Sécurité sociale, de mutuelle, de retraite, etc.), qui apporte des informations sur les crédits formation ou sur le montant d'impôt à la source et

qui permet à chacun d'avoir indirectement un retour sur le degré de satisfaction de son employeur vis-à-vis du travail effectué ou de l'investissement consenti (via les augmentations, les primes, les bonus, etc.). La fonction RH au travers de la paie est donc une fonction qui touche principalement l'**administration**, la **rémunération** et la **motivation** des salariés.

■ Un rôle de plus en plus stratégique

Les pressions de l'environnement, la montée des exigences des parties prenantes internes comme externes, la recherche de qualité, de flexibilité, de multi-compétences, de productivité, de rentabilité et de responsabilité sociale et éthique ont fait évoluer la fonction vers des prestations et des services moins en lien avec les dimensions purement administrative et juridique. La fonction RH est aujourd'hui à l'**origine de politiques** (de formation, de rémunération, sociale, de carrière, d'égalité, etc.) **et d'outils** que sont chargés de mettre en œuvre les managers, agents de maîtrise, chefs de service... pour le bien de leurs collaborateurs en cohérence avec les buts de l'entreprise. Dans cette vision rénovée de la fonction, l'objectif est la gestion active et anticipatrice des ressources **pour optimiser l'organisation du travail et son évolution**. Dans ce cadre, la fonction RH propose, les managers disposent.

■ Délégation et spécialisation dans les grandes entreprises

Dans les grandes entreprises, la DRH n'a pas les moyens d'assurer elle-même toutes les facettes de la fonction. Elle s'appuie donc sur les hiérarchiques ou sur des spécialistes fonctionnels. On parle dans ce cas de décentralisation de la fonction RH, la direction et les services des RH n'étant plus directement en lien avec les salariés, et **les managers faisant office de « DRH de proximité »**. Ce partage de la fonction passe par la sensibilisation et la formation de ces membres de l'encadrement. Finalement, dans le cadre d'une décentralisation forte, **la DRH est impliquée dans la définition de la stratégie sociale**. Elle devient formatrice, conseillère, experte et garante d'une mise en œuvre homogène des politiques RH et des règles éthiques.

■ Un recours fréquent à l'externalisation des prestations RH

La fonction RH peut aussi être externalisée et sous-traitée. Deux raisons principales à ce choix : pour des questions de coûts (temps ou moyens financiers) ou de faible valeur ajoutée immédiate des activités en question ; pour des raisons stratégiques et de flexibilité. Ainsi aujourd'hui, contrairement à l'activité première de la fonction, la paie, le conseil juridique ou encore le recrutement

sont des activités souvent prises en charge par des prestataires externes. La DRH devient souvent acheteur de ces services.

ORGANIGRAMMES TYPE D'UNE FONCTION RH

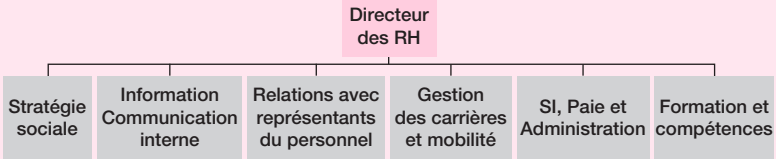


Figure 1.1 – Exemple de pôles RH d'une entreprise de moins de 300 salariés

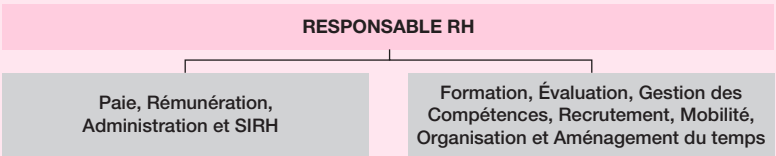


Figure 1.2 – Exemple d'une entreprise de 2 000 salariés

Les principaux enjeux de la fonction RH aujourd'hui

Les enjeux de la fonction RH sont multiples :

- apporter des solutions efficaces aux problématiques posées par l'évolution des technologies, par les mutations des métiers et les tensions sur le marché du travail ;
- contribuer à la performance globale de l'organisation, en intégrant les questions de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), d'inclusion, de diversité ou encore d'éthique dans le pilotage de ses activités ;
- accompagner les salariés/acteurs dans leur parcours professionnel, en mobilisant les avancées scientifiques et juridiques sur des thématiques comme la pénibilité, la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ou encore l'allongement de la durée de vie au travail ;
- contribuer à la prise de décision par la gestion d'indicateurs et de data sociaux, par un dialogue social collaboratif et constructif avec les instances représentatives du personnel (IRP) et par une veille permanente des tendances du marché ou du secteur d'activité.

Ces enjeux peuvent se décliner en **activités concrètes** qui reprennent chacune des vocations d'une fonction RH, à savoir l'administration, le management

et la régulation : maîtriser l'évolution de l'organisation du travail, résoudre et anticiper les problèmes, favoriser la communication interne, mettre en place une gestion prévisionnelle de la formation, des compétences, et des emplois (gestion des emplois et des parcours professionnels – GEPP), parfaire les relations sociales et gérer le climat social, prendre en compte les projets professionnels individuels, suivre la réglementation, piloter le système d'information sociale, ou encore améliorer les conditions de travail.

Pour asseoir leur légitimité, les RRH doivent de plus en plus montrer leur **rôle sur les résultats**. Les politiques RH sont alors présentées comme des projets ayant une rentabilité ; les actions RH servant directement l'activité de l'entreprise. Ce rôle est souvent nommé *business partner*.

2. L'évolution de la fonction RH

Les multiples études sur les facteurs explicatifs de l'évolution de la fonction RH (menées par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines – ANDRH – ou la revue *Liaisons sociales* par exemple) scindent ces derniers en deux catégories : les facteurs externes et les facteurs internes.

■ Les facteurs externes

Les facteurs externes sont : la concurrence, l'évolution du marché (des prix, des produits), l'évolution de l'organisation, l'évolution des exigences de rentabilité, les mouvements de fusion et acquisition, l'évolution du marché du travail, l'évolution des normes, l'évolution des technologies, l'évolution des attentes et des valeurs des salariés et enfin, les crises exceptionnelles et ponctuelles (espérons-le) comme la Covid-19. Dans cette logique, la fonction RH apparaît avant tout comme un **levier d'ajustement de l'entreprise** aux challenges stratégiques et commerciaux. Les facteurs qui ont trait à l'adéquation compétences/emploi, à l'évolution des qualifications, etc. ne viennent qu'en second plan.

■ Les facteurs internes

Ce sont, pour les DRH, l'organisation du temps de travail, l'évolution du management, le désir de travailler autrement, l'augmentation du stress professionnel, le besoin de reconnaissance et l'évolution des relations sociales. Au-delà des thèmes à la mode ou induits par des contraintes juridiques (débat permanent sur l'aménagement et organisation du temps de travail – AOTT), l'analyse des facteurs internes d'évolution de la fonction RH fait ressortir la prégnance de **préoccupations managériales** : comment mieux gérer collectivement et individuellement les RH pour avoir une performance économique et sociale accrue.

■ Le contexte de son évolution

La fonction évolue au gré des modes, des changements technologiques, des lois, des mouvements sociaux, des conjonctures nationales et internationales, des exigences des marchés, des conceptions du travail, des contraintes et des opportunités. Ces facteurs impliquent que la fonction RH fasse appel à la fois à la gestion, au droit, à l'ingénierie, à la psychologie et à la sociologie.

Au final, la fonction RH peut être définie au travers de quatre dimensions :

- **économique** avec les problématiques de coûts et de productivité ;
- **institutionnelle**, qui correspond essentiellement aux activités en lien avec les relations professionnelles ;
- **juridique** avec le volet administratif, les contrats de travail ou encore les référentiels (lois, conventions collectives, accords de branche, etc.) ;
- **psychosociale**, qui intègre les outils, politiques et dispositifs de gestion et d'animation des hommes (psychologie individuelle, psychologie des groupes, gestion des conflits, politiques de motivation et d'implication du personnel, etc.).

Cet ouvrage traite des quatre dimensions.

Les principales théories des organisations : l'école classique

POINT CLEF

Taylor, Ford, Fayol et Weber, quatre auteurs qui ont, au début du XIX^e siècle, contribué à la construction d'un modèle de gestion et d'organisation optimale du travail. Leurs travaux sont marqués par des approches scientifiques du travail, la division et la parcellisation des tâches, l'instauration de compromis salariaux et des propositions de modèles de gestion laissant peu d'autonomie aux salariés.

Les théories des organisations font appel aux approches sociologiques, économiques, psychologiques, psychosociologiques ou encore cognitives. Elles tentent d'expliquer des faits à partir de l'observation des pratiques des entreprises (approche positive) ou sont à la recherche d'un mode de management idéal (approche normative). **L'école classique** des organisations s'inscrit dans cette dernière approche.

L'objectif de cette école de pensée est de **trouver et de définir des règles pour une gestion optimale** de l'entreprise. L'organisation scientifique du travail et la bureaucratie sont deux notions particulièrement utilisées dans les travaux de cette école. Parmi les principaux auteurs de ce courant du début du XX^e siècle, nous trouvons Taylor, Ford, Fayol et Weber.

1. Frederick Taylor (1856-1915)

Ingénieur américain à l'origine du « taylorisme », Taylor propose des principes d'une gestion optimale (à forts rendements) à partir d'une **organisation scientifique du travail** (OST). L'OST s'appuie sur les travaux d'économistes tels qu'Adam Smith (division du travail) ou David Ricardo (spécialisation des tâches). Cette organisation scientifique est définie par un bureau des méthodes (intermédiaire entre les chefs d'atelier et les contremaîtres) chargé d'étudier le travail des ouvriers (gestes, cadences, temps de repos...). Cette étude donne lieu à la formulation de **solutions optimales** d'organisation, de parcellisation (division horizontale du travail), et de réalisation des tâches (*one best way*). À partir de cette orchestration, une **sélection optimale** du personnel est opérée (en fonction de leurs qualifications ou capacités) pour que chacun trouve sa place dans l'organisation (*the right man on the right place*). Un système de **rémunération au rendement** est alors introduit en fonction de quantités produites (*a fair day's pay for a fair's day work*). Dans ce modèle, **la hiérarchie contrôle le travail** d'exécutants dépourvus d'initiative (principe de la division verticale du travail).

2. Henry Ford (1863-1947)

Industriel américain à l'origine du « fordisme », Ford introduit le principe du **travail à la chaîne** (le produit se déplace et non les humains). Reprenant les principes de l'OST et de la spécialisation horizontale énoncés par Taylor, il utilise des **machines spécialisées** et transforme l'ouvrier en **ouvrier spécialisé** (qui effectue toujours la même tâche). Dans le système fordiste, le rythme est imposé par la machine. Ford révolutionne la relation entre le salarié et l'employeur en développant la **fidélisation par le salaire** (*five dollars a day*). La logique du compromis salarial fordiste est mise en place : acceptation par le salarié de la rationalisation, de la mécanisation, d'une formule salariale stable, garantissant une progression du niveau de vie en relation avec la productivité. Ford est à l'origine de la **standardisation des biens de production**.

3. Henri Fayol (1841-1925)

Ingénieur français, Fayol s'est intéressé à **la nature** et à **la fonction de direction** dès 1900. Selon lui, il existe **6 grandes catégories d'activités** dans une entreprise : technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et administrative. Cette dernière, fonction d'administration « industrielle et générale », repose sur la prévention et la planification, le commandement, l'organisation de l'allocation des ressources, la coordination et le contrôle. Un fonctionnement optimal de l'organisation est selon Fayol dicté par **14 principes** : division du travail, autorité, discipline, unité de commandement, unité de direction, clarté de la hiérarchie, stabilité du personnel, initiative, ordre, équité, système de rémunération équitable, centralisation, subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, union du personnel.

4. Max Weber (1864-1920)

Sociologue allemand, l'un des fondateurs de la théorie administrative, Weber définit différents styles d'autorité : l'**autorité charismatique** (qui dépend de qualités naturelles, elle n'est pas transmissible), l'**autorité traditionnelle** (qui dépend des usages, ou de coutumes comme pour la transmission de père en fils) et une **autorité rationnelle** (qui dépend de règles, où la fonction confère le pouvoir). Cette dernière est considérée comme le plus égalitaire pour les salariés (elle permet de dépersonnaliser les relations hiérarchiques en vue de renforcer l'équité). Weber est à l'origine de la définition des « **idéaux type** » (étalon ou construction théorique optimale). L'idéal type permettant de mettre en place l'organisation optimale est qualifié de **système bureaucratique** : la

structure hiérarchique et les compétences de chaque emploi sont clairement définies, les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique, la discipline est stricte, la personne n'est pas propriétaire de son poste, des règles écrites anticipent toutes les situations...

Cette école et ces auteurs ont été **largement critiqués** pour leur recherche utopique d'un modèle idéal et universel, l'ignorance des interactions entre les individus et l'organisation, leur vision très mécaniste de l'homme, les relations avec l'environnement non prises en compte, etc. Les apports de ce courant restent **néanmoins d'actualité** dans de nombreux domaines (cf. *infra*).

QUE RESTE-T-IL DE CETTE ÉCOLE ?

- La logique de l'organisation scientifique du travail... toujours en vigueur dans les entreprises industrielles (automobile, métallurgie, textile...), certaines chaînes de la restauration rapide (McDonald's, Burger King...), la grande distribution (poste d'hôte ou d'hôtesse de caisse, par exemple), la télévente ou le télémarketing, etc.
- La logique du salaire au rendement : primes, commissions, bonus attribués en fonction du rendement et du niveau de performance.
- La structuration des organisations : répartition des salariés par statuts, grades ou coefficients, organisation par poste, organisation par départements ou services...
- Les outils ou principes de management : organigramme, fiche de poste, politique de rémunération juste et équitable, planification et coordination des activités, évaluation des salariés, diagramme des tâches ou d'ordonnement de projets.
- Les démarches qualité : formalisation d'une organisation optimale (logigrammes) par l'analyse du travail, des flux d'informations, des métiers...

Les principales théories des organisations : l'école des relations humaines

Fiche
3

POINT CLEF

Mayo, Lewin, Maslow... autant d'auteurs qui ont permis de faire évoluer la place et le rôle du personnel dans l'entreprise. La prise en compte des **facteurs psychosociologiques**, l'analyse des **besoins** et des **facteurs de motivation** des salariés, le **management démocratique et participatif** font partie des principales contributions des théoriciens de ce courant.

Le mouvement des **relations humaines** naît à partir des critiques des modèles fordistes et tayloristes, en particulier parce qu'ils se focalisent sur une organisation purement technique du travail. **L'étude des dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail** sera à la base des modèles ou des modes de management préconisés par les auteurs de cette école. Parmi eux, nous retrouvons Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Herzberg, McGregor et Argyris.

1. Elton Mayo (1880-1949)

Professeur de psychologie industrielle australien, Mayo formalise l'idée que l'amélioration du rendement des salariés peut dépendre d'autres facteurs que de la simple amélioration des conditions de travail (conditions d'éclairage, horaires de travail, aménagement des postes, etc.). À partir de l'étude du comportement des salariés de l'usine Hawthorne (dans la banlieue ouest de Chicago) sur leurs postes, Mayo démontre **l'importance des relations interpersonnelles** dans l'entreprise. Ses résultats sont résumés par « l'effet Hawthorne » : il existe une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et le niveau de productivité.

2. Kurt Lewin (1890-1947)

Psychologue allemand, Lewin étudie les phénomènes de groupe, la « **dynamique de groupe** » (par le dialogue, la confiance et la responsabilisation) et les styles de management. Sur ce point, il distingue le **style démocratique** (le leader participe à la vie de l'organisation, émet des suggestions), le **style autoritaire** (le leader dirige à distance et donne des ordres) et le **style laisser-faire** (le leader s'implique peu émotionnellement et participe peu aux activités). Ses travaux l'ont amené à conclure que le management démocratique est supérieur aux autres tant pour la performance que pour la satisfaction des salariés (meilleures relations, meilleure qualité de travail, meilleure autonomie, etc.).

3. Rensis Likert (1903-1981)

Psychologue américain, Likert a développé des recherches sur les **styles de direction** (leadership) et la **relation intégrée** (le travail de groupe contribue à l'amélioration des relations interpersonnelles qui elles-mêmes apportent une meilleure efficacité). Les styles de direction étudiés par Likert sont : le **style autoritaire** (communication descendante, forte centralisation, instauration de règles, de contrôles et de sanctions), le **style paternaliste** (utilisation de la menace et de la récompense, peu de décentralisation, peu d'esprit d'équipe), le **style consultatif** (consultation mais faible participation à la décision finale, travail en équipe, communication ascendante et descendante), le **style participatif** (contribution de tous à la prise de décision, forte coopération, communication dans les deux sens, fort esprit d'équipe). Ses résultats convergent vers la mise en évidence de la supériorité du style participatif.

4. Abraham Maslow (1908-1970)

Psychologue américain, Maslow développe une **théorie des besoins** à partir d'une approche pyramidale (« la pyramide de Maslow »). Il décompose la pyramide en besoins primaires (besoins **physiologiques**, puis besoins de **sécurité**) et en besoins secondaires (besoins d'**appartenance**, besoins d'**estime** et besoins d'**accomplissement**). Son modèle suppose que la motivation des salariés découle de la recherche de satisfaction de **besoins hiérarchisés** (depuis les besoins physiologiques jusqu'aux besoins d'accomplissement). Ceci est développé [fiche 31, § 1](#).

5. Douglas McGregor (1906-1964)

Professeur de psychologie industrielle américain, McGregor développe une théorie Y en opposition à la théorie X dominante. La **théorie X** reprend les principes de l'organisation tayloriste et fordiste où le salarié est considéré comme paresseux et incapable d'initiatives. Dans ce modèle, seules des sanctions et des menaces peuvent permettre aux dirigeants de gagner en performance. Le seul système de motivation possible est donc de nature économique. La **théorie Y** prônée par McGregor prend le contre-pied de cette logique. Dans cette vision alternative, l'homme peut **s'accomplir au travail**, peut **rechercher des responsabilités**, peut **être créatif**... Le rôle du dirigeant est alors de trouver quel environnement et quelles situations de travail peuvent permettre aux salariés de satisfaire leurs besoins, tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

6. Frederick Herzberg (1923-2000)

Psychologue américain, Herzberg développe une théorie dite « des deux facteurs » : des **facteurs d'hygiène** et des **facteurs de motivation**. Il montre que les facteurs qui contribuent à la satisfaction dans le travail sont ceux qui permettent en même temps un développement personnel. Les facteurs d'hygiène peuvent susciter le mécontentement s'ils ne sont pas satisfaits mais ne sont pas source de motivation (ex. : conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi...). Les facteurs de motivation (ou satisfaction) influencent positivement le comportement individuel (ex. : la reconnaissance de soi, l'appartenance à un groupe, l'intérêt du travail...). Pour motiver le salarié, il faut travailler sur l'enrichissement des tâches. Ceci est développé [fiche 31, § 2](#).

7. Chris Argyris (1923-2013)

Professeur de management américain, Argyris développe des travaux sur les liens entre les approches sociologiques et psychologiques, sur les relations de l'entreprise avec son environnement et sur la lutte contre les comportements défensifs des salariés. Il propose un mode d'organisation où chacun doit s'accomplir pour développer son **efficacité personnelle et celle de l'organisation**. Selon Argyris, tout homme donne un sens à sa vie, et il est nécessaire de lui faire **confiance**. Le style de direction à privilégier doit être basé sur l'**élargissement des tâches** qui permet à chacun de prendre part aux décisions et à la conception du travail. L'efficacité organisationnelle dépend aussi de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en **organisation apprenante**.

QUE RESTE-T-IL DE CETTE ÉCOLE ?

- *La terminologie* : les appellations Directrice des relations humaines ou Directeur des ressources humaines découlent directement du nom de cette école.
- *Les politiques de motivation du personnel* : les salariés sont sensibles à des variables économiques (salaires, augmentations, primes...) comme psychosociologiques (épanouissement personnel, climat social, relations interpersonnelles...).
- *L'efficacité du travail de groupe* : organisation à partir de groupe de progrès, de cercles qualité, de groupes semi-autonomes, management participatif...
- *Les politiques de développement et de fidélisation du personnel* : par l'augmentation des libertés, de l'initiative et des responsabilités, par la réalisation d'évaluations périodiques, par l'introduction progressive de tâches nouvelles...