

# Notes de lecture

## **DRH C'EST DÉJÀ DEMAIN**

**Bruno Henriet. François Boneu**

Les Editions d'Organisation. 1997,  
160 pages, 142 francs.

La nouvelle configuration de l'entreprise rejette le carcan organisationnel au profit d'une entreprise allégée dont la dynamique, enfin retrouvée, prendrait appui sur la ressource humaine.

Dans un univers déréglementé, les salariés peuvent se demander *in fine* s'ils sont vraiment acteurs dans l'organisation ou s'ils restent des variables d'ajustement, voire des cibles privilégiées dans le discours des organisateurs.

Compte tenu des impératifs de compétitivité, l'externalisation est aujourd'hui présentée comme une solution pour accroître la flexibilité et la productivité. Va-t-on vers une entreprise désintégrée ? L'entreprise parie sur la supériorité des liens contractuels sur les liens hiérarchiques internes.

Face à ces nouvelles organisations du travail, le grand pari sera d'inventer des configurations qui permettent de responsabiliser au maximum les salariés. Il faudra redistribuer autrement les fonctions classiques de toutes hiérarchies - initiative, coordination et contrôle - . La flexibilité et la recherche de production entraîneront la despécialisation et la recherche de polyvalence. L'unique but de l'entreprise est l'accroissement de la qualité et la réduction des délais. Si la qualité crée un objectif commun, il faut mettre en place une structure différente permettant aux employés de coordonner leur activité en vue du bien commun sans entrave de la part de l'entreprise.

La confiance devient le lien de plus en plus nécessaire dans les nouvelles organisations avec une implication totale de ses membres

Dans ce contexte, les ressources humaines sont-elles moteur ou simple modalité d'accompagnement et comment faciliter la coordination et développer la cohésion du groupe ?

Les axes stratégiques d'une politique de ressource humaine reposent sur le pari de l'autonomie, la compétence, l'implication des salariés et la communication.

Dans l'entreprise reconfigurée, si elles se veulent moteur de la gestion, les ressources humaines peuvent agir sur cinq dossiers : le dossier emploi, le dossier formation, le dossier communication, le dossier rémunération et le dossier management des ressources humaines.

Quel avenir pour la fonction ressources humaines ?

D'une dominante administration du personnel, la DRH est passée à une dominante développement des ressources humaines. Cette évolution a revalorisé la fonction. Pour demain, le contenu de la fonction va être le résultat d'arbitrages et de compromis. Son rôle est étroitement lié aux attentes exprimées par les différentes parties prenantes : direction générale, encadrement, représentants et salariés eux-mêmes.

(Jocelyne Banfi)