

# **Mutation du travail et Dispositifs de développement des ressources humaines**

24 janvier 2011

Christian du Tertre  
Professeur à l'Université Paris Diderot-Paris 7  
[Christian.duterte@univ-paris-diderot.fr](mailto:Christian.duterte@univ-paris-diderot.fr)

# Plan général

## **L'évolution du rapport au travail**

- 1. Quelques grandes évolutions économiques et leurs effets sur le travail**
- 2. Une perte de repères dans le travail**
- 3. Enjeux et leviers d'action**

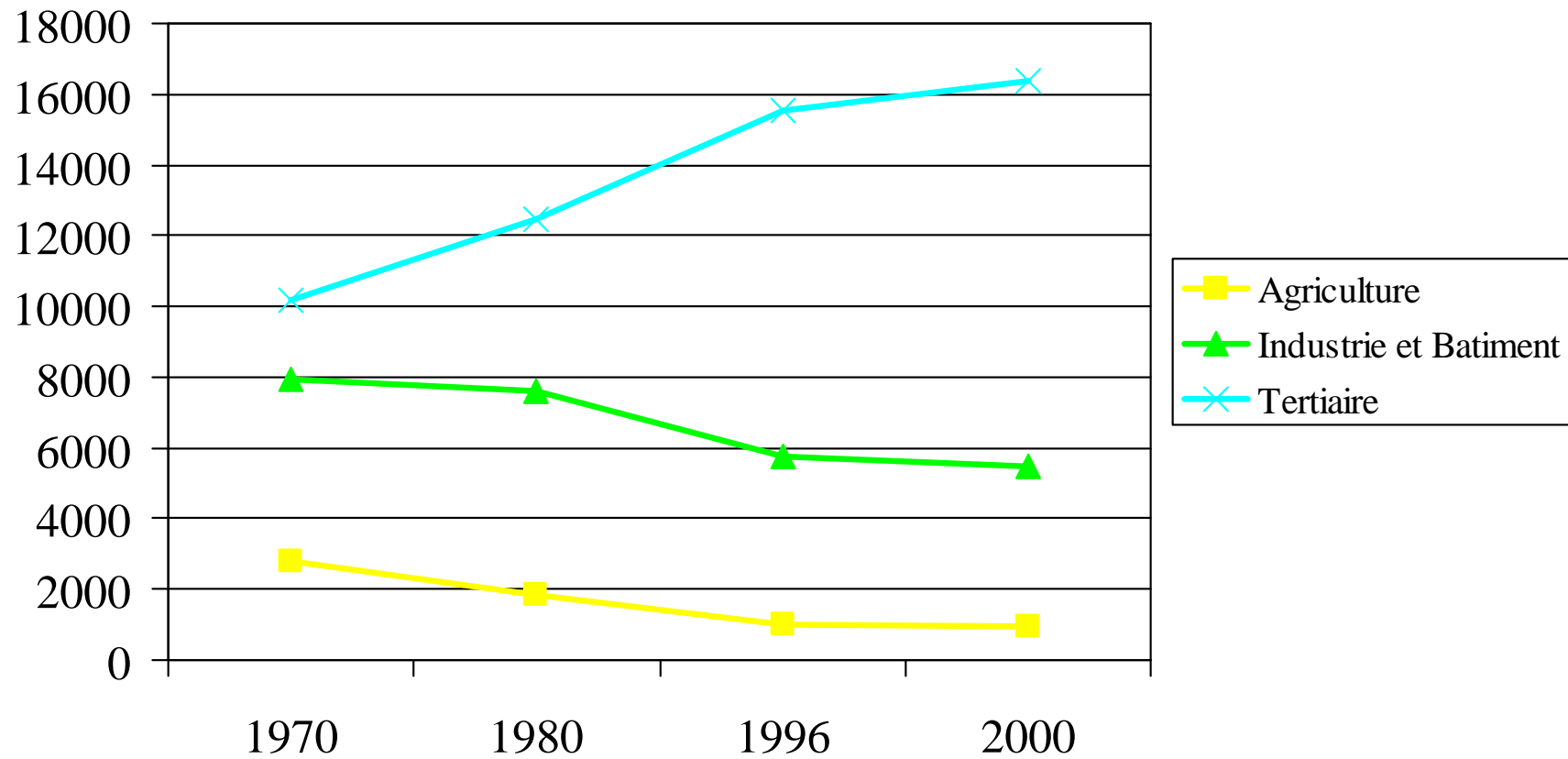
# Première partie

## Le contexte d'ensemble

*Trois mutations structurelles :*

- Des activités industrielles.../...  
aux activités de service
- De la dimension matérielle .../... à la  
dimension immatérielle de l'économie
- Des modes analogiques .../... aux modes  
numériques de traitement de l'information

# 1. De l'industrie aux services



Source INSEE

# 1. De l'industrie aux services

Evolution des emplois par grand secteur de 1990 à 2005

	<b>1990</b>	<b>2005</b>	<b><i>Variation 1990-2005</i></b>	<b><i>Taux de Variation 1990-2005</i></b>
<b>Industrie</b>	<b>4.537</b>	<b>3.554</b>	<b>- 983</b>	<b>- 21,7%</b>
<b>Construction</b>	<b>1.860</b>	<b>1.737</b>	<b>- 123</b>	<b>- 6,6 %</b>
<b>Services</b>	<b>15.038</b>	<b>18.301</b>	<b>+ 3.263</b>	<b>+ 21,7 %</b>

# 1. De l'industrie aux services

Evolution des attentes des ménages :

- produits standardisés de masse (50/70)
- produits variés et adaptés (80/90)
  - produits-services associés (00)
  - ***Solutions (10 - )***

## 2. Rôle clé de l'économie immatérielle

- Deux dimensions de l'économie :
  - matérielle → dénombrable et mesurable
  - immatérielle → non dénombrable, non mesurable
- Trois actifs immatériels stratégiques :
  - La compétence
  - La confiance
  - La pertinence

## 2. Rôle clé de l'économie immatérielle

1. Aujourd'hui : primat des attributs immatériels des ressources et des « outputs » :

du non mesurable sur le mesurable

2. Les investissements immatériels deviennent stratégiques :

professionnalisation des hommes et des structures ;  
évaluation de la performance, dispositif d'innovation  
(R/D ; marketing, organisation ...)



## 2. Rôle clé de l'économie immatérielle

Les spécificités :

- Effets médiats des attributs immatériels :
  - décalages temporels
  - diffusion en réseau auprès de ***bénéficiaires indirects***
- Les ressources immatérielles ***se développent*** par leur usage

## 3. Les NTIC

### Généralisation des NTIC

→ gains de productivité important +  
déplacement de l'activité de travail

→ **mais** cela ne concerne pas toutes les  
informations ; uniquement celles qui sont  
numérisables / pas les connaissances

### 3. Les NTIC

Nécessité de faire la distinction entre :

- les données
- les informations = données + sens
- les connaissances = données + sens +  
doctrine

# Deuxième partie

## Une perte de repères dans le travail

# Une perte de repères

1. Les résultats du travail sont de – en – tangibles
  - Poids grandissant de l'immatériel
  - Complexité et interdépendance des processus
2. Les résultats ne sont pas proportionnels aux efforts
  - L'écart entre le réel et le prescrit s'accroît en lien avec la complexité et l'incertitude
  - L'impact de la coopération transverse
  - Les effets de feed-back des processus sur les ressources

# Une perte de repères

## 3. Un temps de travail non délimité

- Les NTIC et les outils nomades (ordi ; tél)
- L'engagement de la subjectivité
- Un contenu économique flou du temps de travail

## 4. Une diffusion de concepts économiques en contradiction avec l'expérience du travail

- Compétitivité et emploi
- Économie de l'information et de la connaissance

# Une perte de repères

## 5. Une focalisation de la valeur sur ses aspects monétaires et financiers

- L'acceptation de la notion de valeur réduite à un seul registre sur quatre : rentabilité // qualité - productivité - externalités – rétroactivité
- Le travail à l'articulation de la création de valeur et de la construction de soi

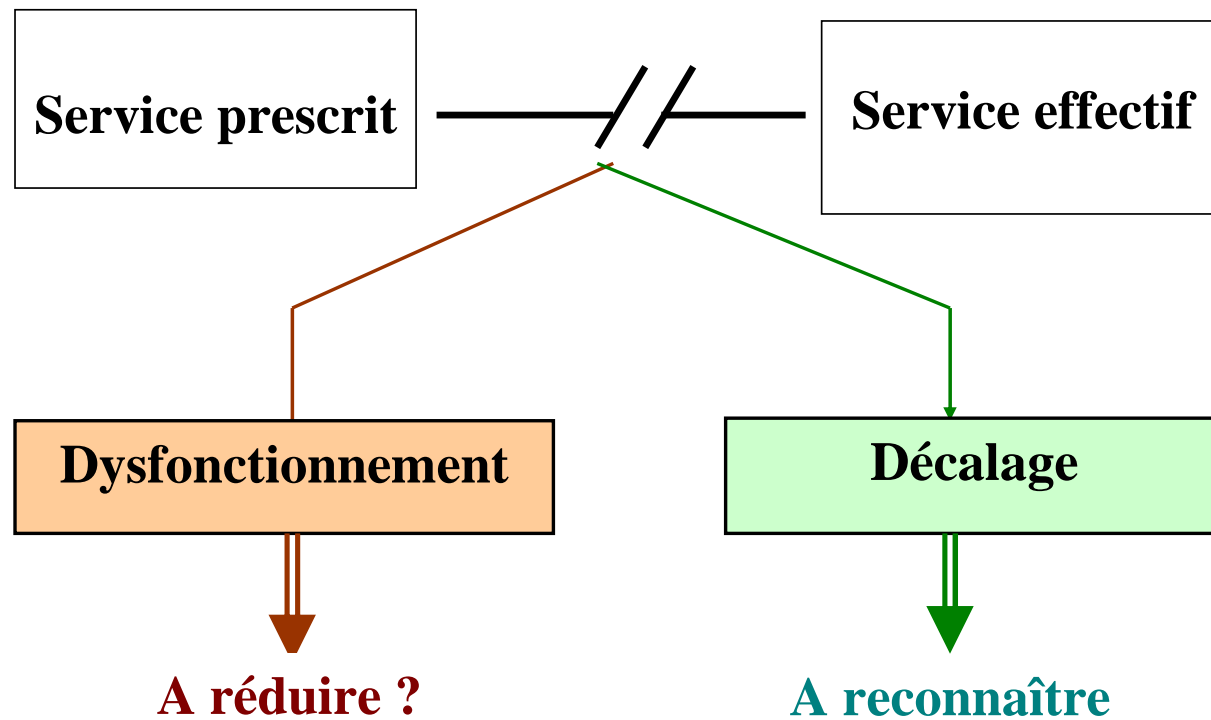
# Troisième partie

Les principales mutations du travail:

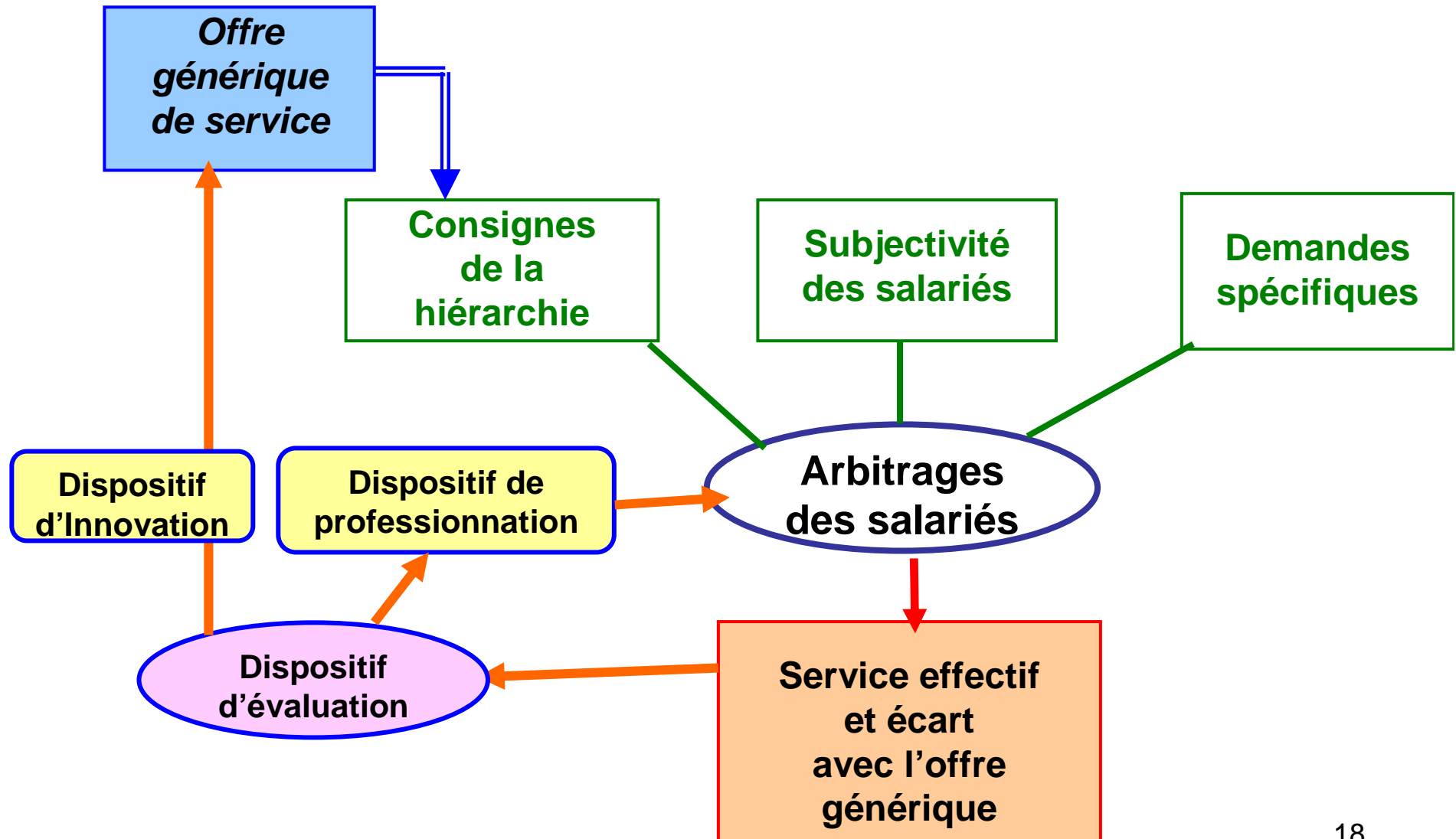
- L'écart prescrit / réel et les services
  - L'immatériel et l'évaluation
  - L'information et la connaissance
    - Le temps de travail



# 1. L'écart Prescrit / Réel



# 1. L'écart prescrit /réel et les services



## 2. Spécificité de l'immatériel et évaluation

- Effets matériels dénombrables et mesurables
- **Effets immatériels**, non mesurables, mais évaluables

- Effets immédiats :
  - bénéficiaire direct
- **Effets médiats** :
  - décalages temporels
  - diffusion en réseau auprès de bénéficiaires indirects

## 2. Spécificité de l'immatériel et évaluation

- Tout n'est pas mesurable
  - Révélation de l'immatériel et événements
- Tenir compte des effets médiats :
  - Proscrire le temps court dans l'évaluation
- Les trois dimensions de l'évaluation :
  - Les résultats
  - Les effets de réseau ou externalités
  - Les effets de feedback sur les ressources

### 3. NTIC et information

Avec la généralisation des NTIC

→ risque de **perte de sens** de l'information et de **dislocation** des équipes

*Car trop d'informations tue l'information*

Les relations interpersonnelles et les lieux de convivialité :

→ échange riche en contenu informationnel

## 4. Temps de travail / temps hors travail

- Les frontières remises en cause
    - NTIC
    - Subjectivité mobilisée dans les activités immatérielles
  - Le contenu économique du temps de travail
    - Temps de production directe
    - Temps de délibération (régulation)
    - Temps associés aux investissements immatériels
- ➔ l'importance stratégique des temps réservés à la délibération et aux investissements immatériels

# Troisième partie

## Enjeux et leviers d'action pour les organisations

# Enjeux et leviers d'action pour les organisations

## 1. *Repenser la question de l'évaluation et celle de la reconnaissance*

- Sortir de l'évaluation individuelle de la performance et de ses effets délétères en matière de coopération
- Donner une place stratégique à la reconnaissance du travail réel :
  - retours d'expérience,
  - échanges entre pairs,
  - identification et protection des temps de délibération
- Un management centré sur l'accompagnement, l'apport de ressources



# Enjeux et leviers d'action pour les organisations

## *2. L'organisation et le travail comme points d'appui du « vivre ensemble »*

- La prise en considération des tensions vie professionnelle /vie privée
- Une vigilance aux enjeux de santé – notamment de santé mentale
- Moins d'incitation individuelle / plus de considération de la coopération
- La cohabitation des âges : l'enrichissement des compétences collectives lié à l'intergénérationnel

# Enjeux et leviers d'action pour les organisations

## 3. *Donner des éléments de compréhension de l'environnement à tous les salariés*

- Trop d'informations tue l'information et accroît la charge de travail
  - limiter la circulation de l'information numérique / maintenir des lieux formels et informels de contacts directs
- Développer les dispositifs de professionnalisation

# Enjeux et leviers d'action pour les organisations

## *4. De la formation à la professionnalisation*

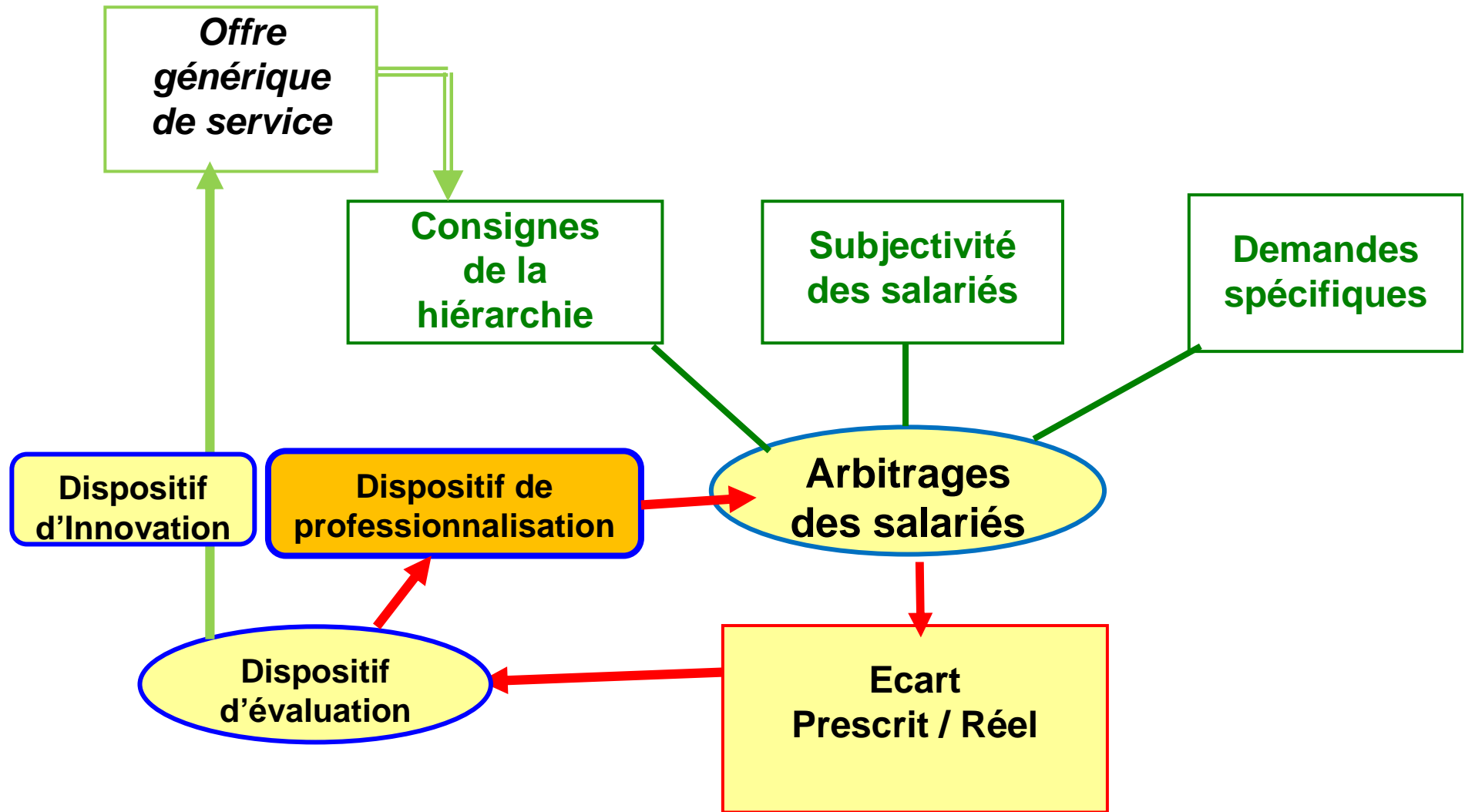
- Le savoir issu de l'expérience est premier vis-à-vis du savoir scientifique
  - Les retours d'expérience
  - Les échanges entre pairs sans hiérarchie
  - Les apports de connaissances expertes
- La reconnaissance de l'expérience et la progression des connaissances sont fondatrices *de la construction de soi*

# Conclusions

Privilégier

une gestion centrée sur le développement  
des ressources, notamment humaines,  
à une gestion centrée sur les objectifs et  
leur contrôle

# La Professionnalisation au cœur des Investissements immatériels



# Dynamique de l'immatériel

