

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

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**

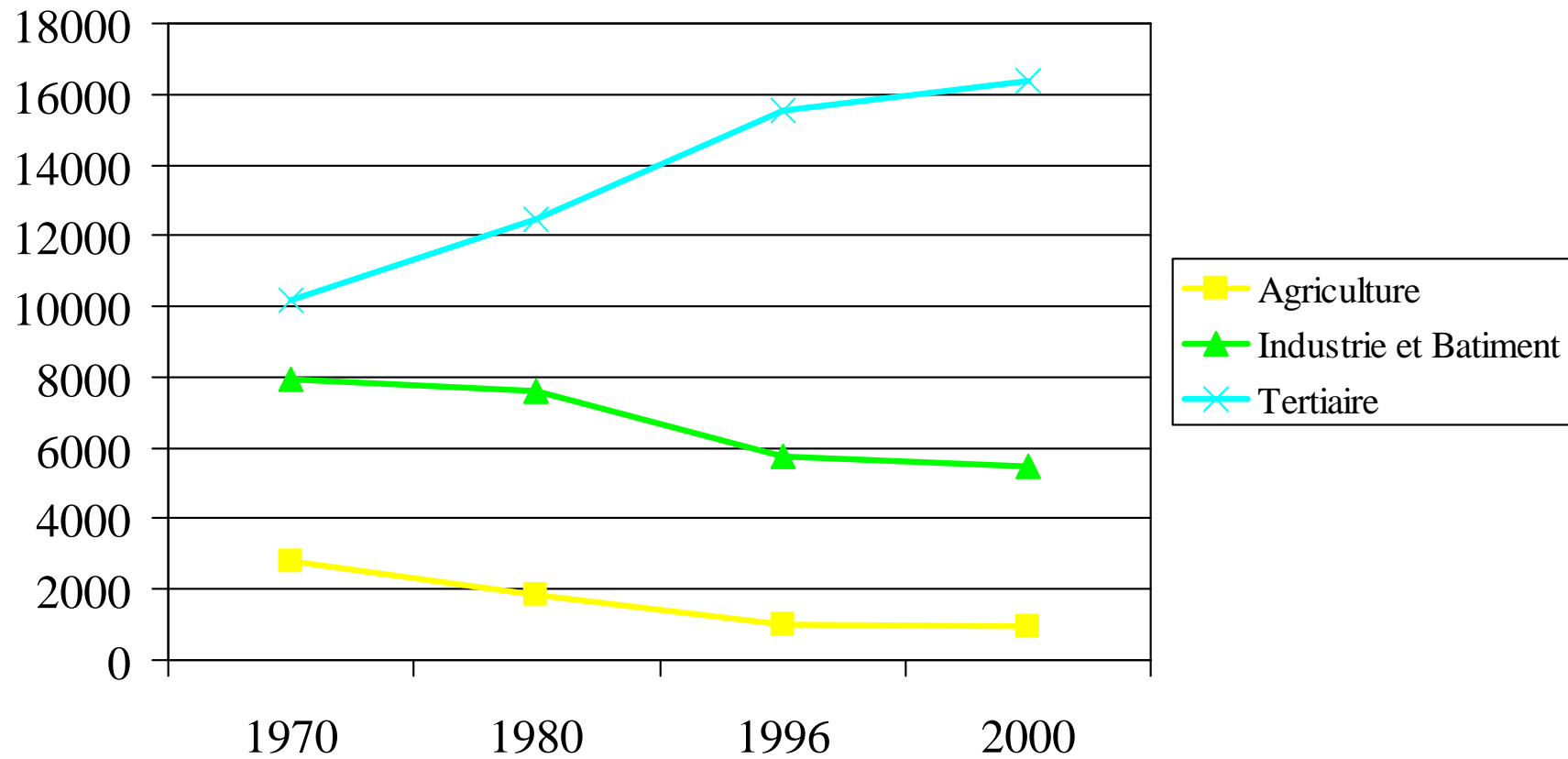
Première partie

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

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

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

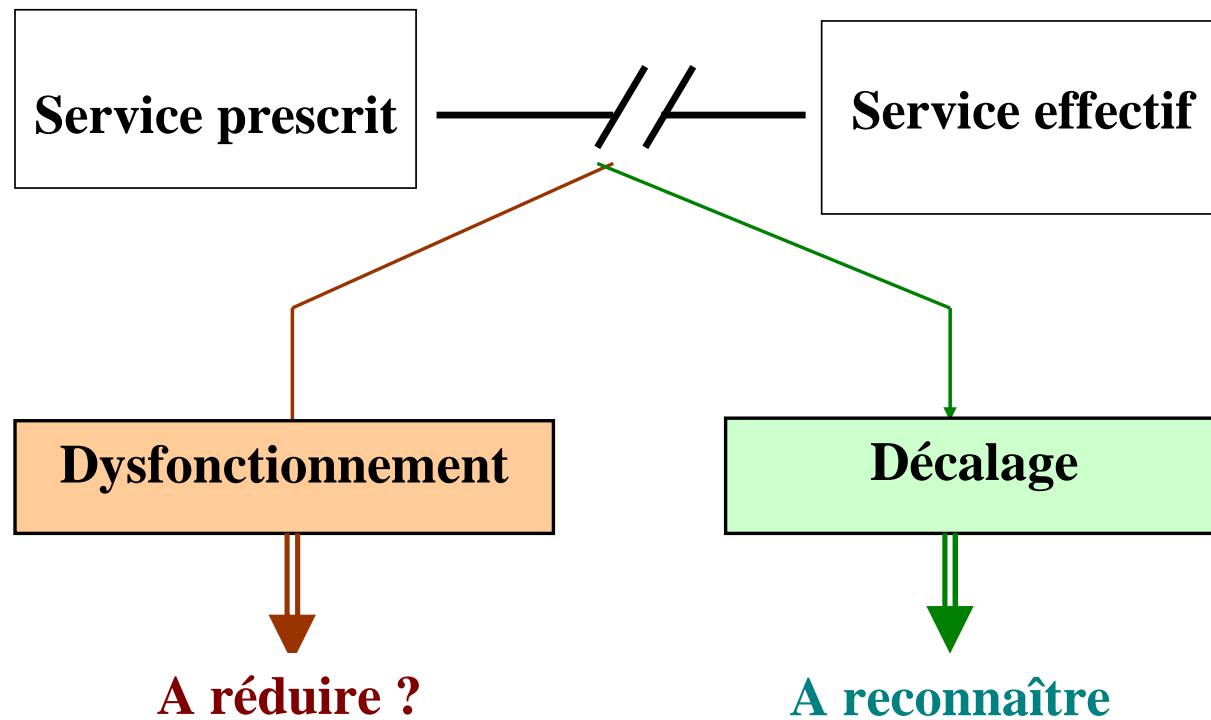
- L'acceptation de la notion de valeur réduite à un seul registre sur quatre : rentabilité // qualité - productivité - externalités – rétroactivité
- Le travail à l'articulation de la création de valeur et de la construction de soi

Troisième partie

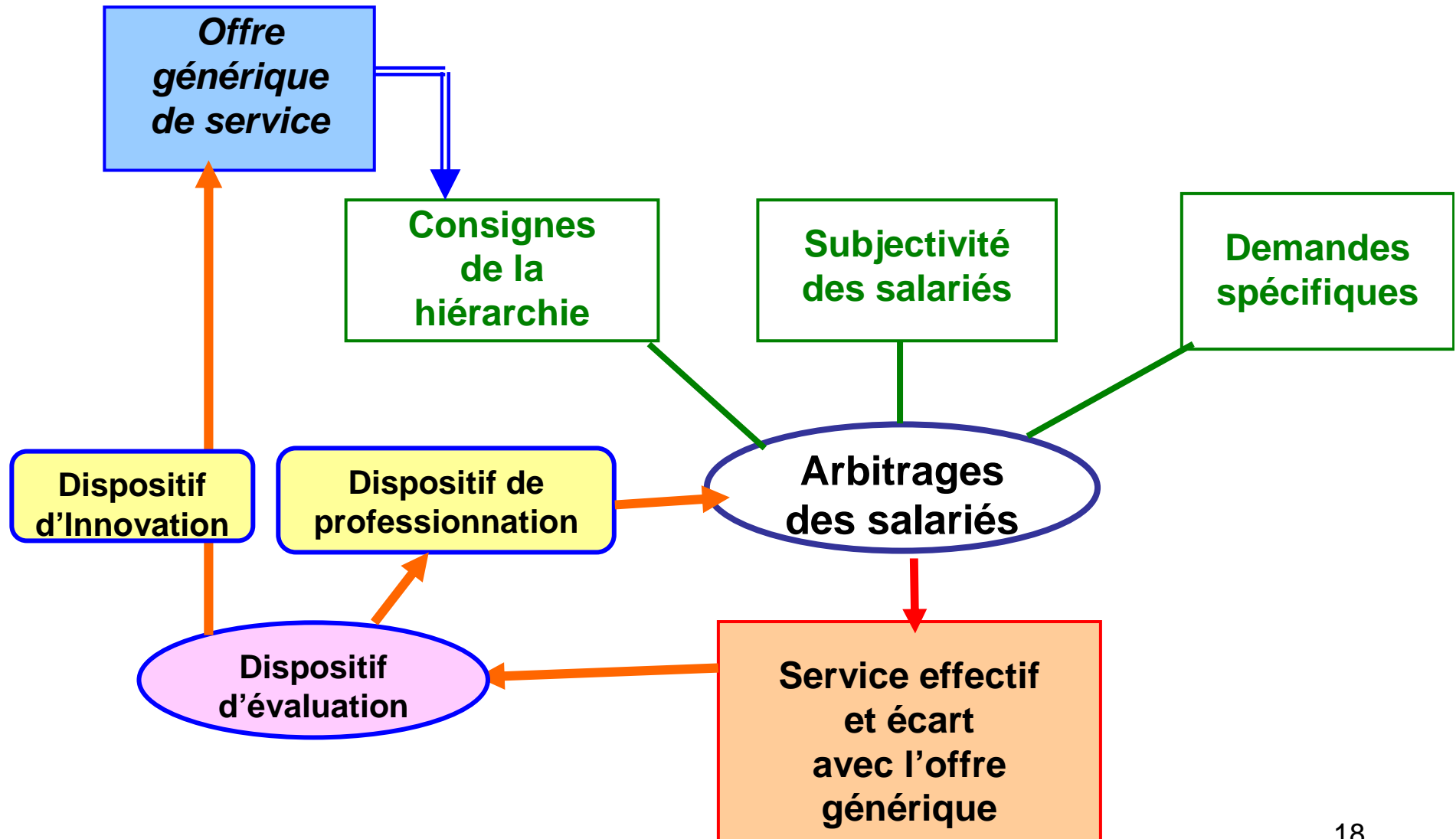
Les principales mutations du travail:

- 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

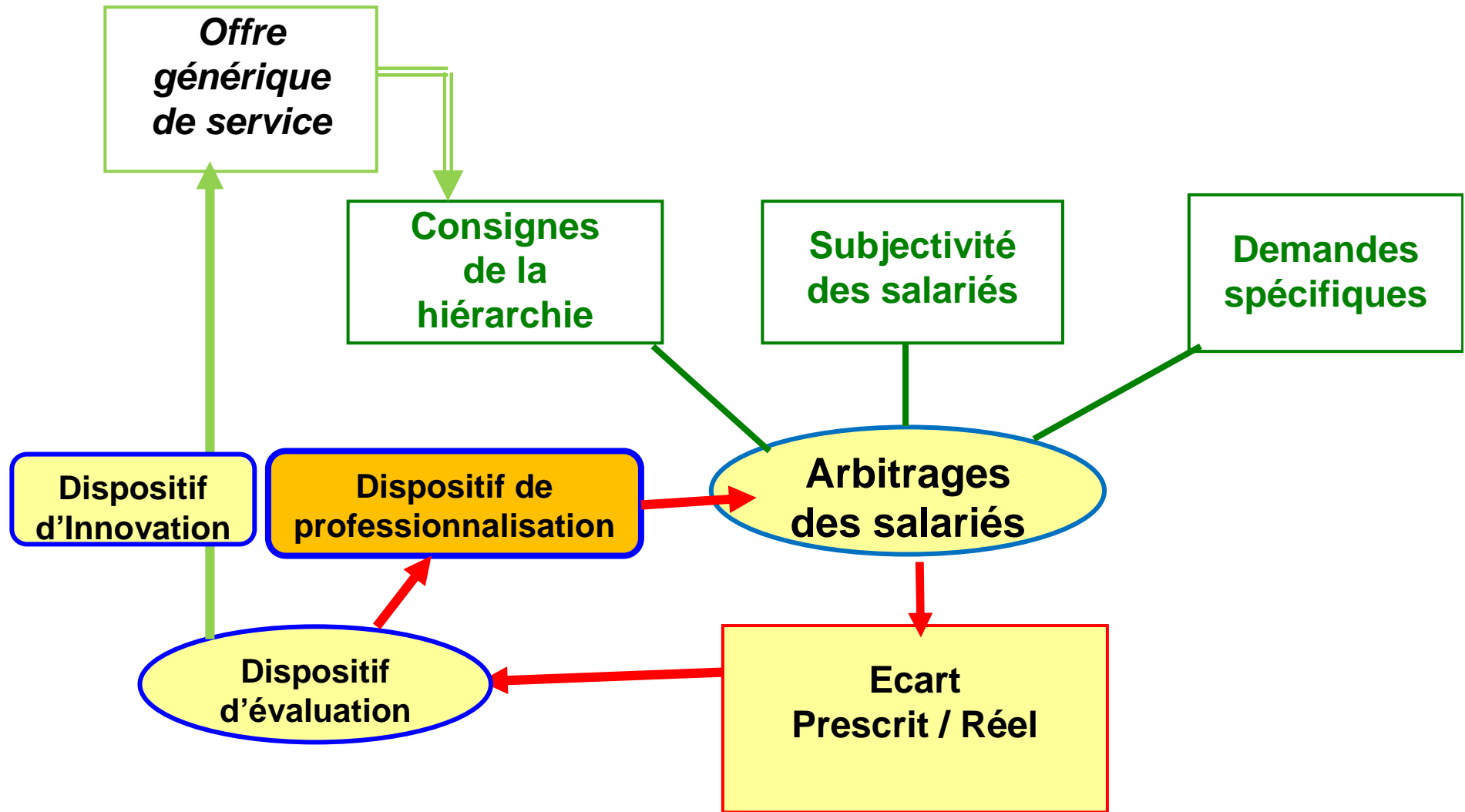
- Le savoir issu de l'expérience est premier vis-à-vis du savoir scientifique
 - Les retours d'expérience
 - Les échanges entre pairs sans hiérarchie
 - Les apports de connaissances expertes
- La reconnaissance de l'expérience et la progression des connaissances sont fondatrices *de la construction de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

