

LA POLYVALENCE ET SES CONTRADICTIONS

Christophe EVERAERE*

Résumé. - Il est souvent question de polyvalence lorsque les organisations cherchent à gagner en flexibilité et en productivité. Toutefois, le sens précis que recouvre cette notion de polyvalence n'est pas clair. Un écart important de perception semble exister entre certains spécialistes de travail qui y voit une alternative au taylorisme d'un côté, et de l'autre les salariés eux-mêmes qui expriment une vision beaucoup plus critique de la polyvalence en l'assimilant à un système taylorien qui rend les individus (surtout les salariés peu ou pas qualifiés) interchangeables et remplaçables rapidement, notamment par des intérimaires. C'est l'objet de cet article que d'essayer de lever le malentendu sur cette notion très ambiguë de polyvalence.

Mots-clés : Chaîne polyvalence, Flexibilité, Spécialiste, Taylorisme, Compétence.

1. Introduction

Dans un contexte de recherche d'adaptation, de souplesse et de productivité au niveau du travail et des organisations, la polyvalence est souvent évoquée comme une solution évidente. En effet, la polyvalence désigne la propriété, pour une chose, d'avoir plusieurs usages. Appliquée à des individus, et plus spécifiquement des ressources humaines, une personne polyvalente est « capable d'exécuter différentes tâches, d'occuper plusieurs fonctions » (définition du Petit Robert).

On imagine facilement les espoirs soulevés par une telle capacité : des opérateurs que les managers pourraient affecter de façon souple et réversible à différents postes ; tel collaborateur

* Professeur des Universités à l'IAE de Lyon – Université Jean Moulin, Lyon 3: everaere@univ-lyon3.fr.

absent serait ainsi spontanément remplacé par un autre ; un salarié inoccupé à un endroit serait naturellement dirigé vers une autre affectation qui requiert quelqu'un ; on se prend à rêver de salariés capables de tout faire, ou d'être affectés n'importe où en fonction des besoins ou des aléas¹. D'où les termes de « polycompétence », « plurivalence », « polyactivité », etc. qui gravitent autour de cette notion et qui ne facilitent pas la compréhension des enjeux et des limites de la polyvalence.

Les quelques configurations de polyvalence présentées ci-dessus renvoient à plusieurs phénomènes (rotation, interchangeabilité, convertibilité, spectre large de capacités) qui mobilisent des problématiques différentes ; lesquelles se télescopent et en fait se contredisent. C'est l'objet de cet article que d'essayer de soulever ces malentendus et de montrer les contradictions en germe dans ce concept confus de polyvalence.

2. Définitions de la polyvalence(s)

Si nous avons suggéré un pluriel au terme polyvalence, c'est pour en montrer la grande diversité de sens et donc les risques de confusion. Dans l'un des textes les plus précis et nuancés qui soit sur ce sujet, M. Dadoy (1990, p. 125) définit la polyvalence comme « la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement un homme à deux tâches différentes, à deux postes différents, à deux fonctions différentes ». Pour souligner la problématique sans trop alourdir le raisonnement, deux configurations complètement opposées, voire contradictoires, émergent de cette définition :

- ⇒ Une variété de tâches potentiellement exercées dans un contexte professionnel spécifique et déterminé ;
- ⇒ Une variété d'affectation sur des postes ou des fonctions potentiellement distinctes.

En d'autres termes, la première configuration désigne un individu relativement « sédentaire » dans un poste donné et qui y réalise des tâches différentes. La seconde configuration désigne un individu « nomade » passant d'un poste à l'autre.

¹ Pour donner quelques exemples de l'ambition et du potentiel attaché au principe de polyvalence : « La polyvalence est relative au nombre de machines pour lesquelles chaque opérateur a théoriquement acquis les compétences nécessaires à leur conduite » (Guérin, 1990, p. 138). « Un employé polyvalent dispose d'une gamme étendue de compétences qui amplifie le champ des tâches qu'il est susceptible d'accomplir sans coût, ni délai préalable » (Tarondeau, 1999, p. 19). « La flexibilité fonctionnelle cherche à développer la capacité des salariés – polyvalents, disponibles et mobiles – à changer de postes, de tâches, ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise » (El Akrimi et al., 2004, p. 32). « Le recours à un noyau de polyvalents permet de faire face à des prises de congé non programmables ou à de l'absentéisme dans des contraintes de forte réactivité » (Anger et Cukierman, 2001, p. 24).

J. Ruffier (1976) a également proposé une distinction des différents sens de la polyvalence. Quatre pratiques sont distinguées, qui renvoient elles aussi à des enjeux et des problématiques très différentes :

- ⇒ rotation de postes ;
- ⇒ l'élargissement du travail (regrouper des opérations d'exécution jusque là réparties sur plusieurs postes successifs)
- ⇒ l'enrichissement du travail (le travail est étendu à des tâches plus qualifiées (entretien, réglage) et réalisées avec une certaine autonomie ;
- ⇒ les groupes semi-autonomes.

On retrouve dans cette typologie la dichotomie entre d'un côté le « nomade » qui bouge d'un poste à l'autre (principe de rotation de postes) ; et de l'autre, l'individu qui, sur un poste donné (donc relativement « sédentaire »), élargit et enrichit son travail afin de pouvoir le réaliser de façon compétente, autonome et responsable. Cette seconde configuration de la polyvalence par élargissement et enrichissement du travail relève de ce que M. Anger et S. Cukierman (2001) appellent une polyvalence par intégration des tâches fonctionnelles (première maintenance, approvisionnement, qualité, amélioration continue, circulation de l'information, etc.), en vue de tendre vers un métier complet sur une situation de travail spécifique et structurante. « Appliqué au secteur des services, cette démarche consiste à confier aux personnes le traitement complet d'un dossier, depuis le contact client initial jusqu'au service rendu. Cela représente un enrichissement de la fonction qui intègre désormais la relation de vente ou de service au client » (ibid., p. 29)

Or, le processus d'apprentissage et de montée progressive en compétence et en autonomie induit par ce travail élargi et enrichi requiert une relative stabilité dans une situation de travail donnée (Everaere, 1999). C'est pour cette raison que nous postulons que l'individu supposé « polyvalent » dans cette configuration où il élargit et enrichit son travail doit rester relativement sédentaire pour apprendre à maîtriser la complexité, les aléas, les exigences, les contingences, bref toutes les dimensions d'un poste de travail vraisemblablement complexe à prendre en charge. D'ailleurs, la notion de poste de travail serait ici inappropriée, il conviendrait plutôt de parler de « situation de travail », qui évoque un contexte professionnel plus riche et complexe que le simple « poste de travail » souvent réduit à une machine et un travail d'exécution (de Montmollin, 1986).

Le témoignage ci-dessous d'un opérateur de production dans une sidérurgie montre bien les risques de déperdition des compétences induits par la polyvalence sous forme de nomadisme (cf. rotation des postes) : « Je pense qu'ils veulent partir sur la polyvalence à

outrance, mais personnellement, je ne pense pas que ce soit une bonne chose. Les outils sont trop compliqués pour pouvoir bien les connaître, comme j'estime bien connaître le ZR1. Je ne pourrais pas connaître trois au quatre outils comme ça, c'est pas possible [...]. Je vois vis-à-vis des collègues qui sont, eux, polyvalents, quand ils reviennent sur le train, malgré que ce sont des gens qui ont bien travaillé dessus, non... et l'adaptation, on n'est pas... il y a trop de choses. Le métier de lamineur exige tellement de doigté, tellement de compétences, mêmes propres à l'outil. [...] Il peut y avoir des bons résultats sur un outil. Et ça, on les gagne sur les habitudes qu'on peut avoir sur un outil. Un polyvalent ne peut pas avoir ces habitudes, comme nous on les a » (Monchatre, 2004, p. 82).

Les habitudes qu'évoque cet opérateur renvoie à l'apprentissage et aux routines qui ne peuvent se construire que dans la durée et la stabilité dans une situation professionnelle donnée. Dans la cadre d'une recherche sur les métiers de la commutation à France Télécom, de Terssac et al. (1997) confirment que la stabilité et la durée sont des facteurs positifs de l'apprentissage : « Il faut une certaine stabilité dans le domaine technique : le temps d'apprentissage pour être opérationnel et autonome est au moins de deux ans (...) Car le métier est complexe et nécessite un long apprentissage. [...] Les individus ne sont peut-être plus interchangeable du fait de la complexité, la rotation a pour effet de ne pas être confronté aux problèmes assez souvent » (p. 168).

Un autre exemple tiré du secteur de la plasturgie montre la même contradiction entre compétence et polyvalence (par nomadisme) : « Lorsqu'ils sont affectés à plusieurs presses, les opérateurs effectuent davantage de conditionnement et de contrôle, et de fait, interviennent moins sur les machines. Ceci rend plus difficile l'acquisition de « tours de main » permettant de corriger les défauts de production, d'autant que les presses peuvent être de tailles, de marques, de générations différentes. Les opérateurs sont alors démunis face aux aléas de la production » (Lozier et Sulzer, 2007, p. 3).

La contradiction entre les deux conceptions de la polyvalence tient au fait que la variété des tâches est compatible avec la compétence et l'expertise mais à la condition sine qua non de disposer d'une relative stabilité dans un poste ou plutôt dans une situation de travail donnée. En revanche, la variété des affectations d'un poste ou d'une fonction à l'autre (principe de polyvalence par nomadisme) a pour effet de dégrader cette compétence, en empêchant le processus d'apprentissage nécessaire à la maîtrise de chacun des postes ou de chacune des fonctions concernées. Ou alors, mais ce n'est que la confirmation d'un lien contradictoire entre mobilité d'affectation, donc rotation des postes, et compétence, la polyvalence par mobilité d'un individu d'un poste (ou fonction) à l'autre, n'est possible que si le niveau d'exigence en termes de compétences, d'autonomie et de responsabilité est faible. C'est l'idée que nous allons défendre en prenant le cas emblématique des intérimaires.

3. L'intérimaire : figure emblématique d'un individu polyvalent

Un intérimaire est typiquement un individu polyvalent (par nomadisme), dans le sens où il est capable de passer très vite d'une mission (ou d'un poste) à un(e) autre. Mais la brièveté des missions (statistiquement, la durée moyenne d'une mission d'intérim est de deux semaines, mais dans cette moyenne globale, une mission sur quatre ne dépasse pas une journée !) ne permet pas le développement d'un processus d'apprentissage nécessaire pour maîtriser une situation de travail complexe. Dès lors, il n'est pas surprenant que les postes confiés aux intérimaires soient généralement simples et requièrent peu ou pas de qualification.

La composition de la population des intérimaires par niveau de qualification est la suivante : 42 % des intérimaires sont des ouvriers non qualifiés, 37 % des ouvriers qualifiés, 12 % des employés, 7 % des professions intermédiaires, et enfin 1,7 % des cadres (soit une proportion infime d'individus incarnant typiquement la compétence, l'autonomie, la responsabilité) (De Riccardis, 2006). Ces statistiques montrent bien que la polyvalence par mobilité ou nomadisme d'un poste à l'autre, incarnée ici dans l'intérim, est contradictoire avec l'exercice d'un travail qualifié et exigeant en termes de compétence, d'autonomie et de responsabilité. Ces statistiques remettent complètement en cause l'analyse classique qui oppose la polyvalence à la spécialisation ainsi qu'à l'organisation taylorienne du travail. La thèse que nous défendons est que loin de constituer une alternative au taylorisme, la polyvalence (dans le sens de la variété des affectations²) en constitue un prolongement direct.

En divisant le travail en tâches parcellaires qui ne requièrent pas de formation, ni de qualification, le taylorisme contribue à favoriser la polyvalence, donc la souplesse des affectations, par défaut de compétence requise. La possibilité d'être remplacé dans les 24 heures... par un intérimaire est un critère utilisé par les statisticiens pour repérer le phénomène de la polyvalence. Nous y revenons ensuite (infra § 4.).

4. La polyvalence : prolongement du taylorisme

Ce lien entre la polyvalence par mobilité inter-postes ou inter-fonctions et le défaut de qualification amène à évoquer une confusion fréquente entre la polyvalence et le taylorisme. La polyvalence s'oppose à la stricte spécialisation, dans laquelle un homme occupe un poste, ce dernier étant constitué d'une tâche. Cette liaison un poste – une personne – une tâche est caractéristique de l'organisation taylorienne. Parce que la polyvalence va à l'encontre de ce principe, la réflexion sur cette pratique va, à partir des années 1970, s'inscrire dans la critique

² Cf. la possibilité d'affecter un homme à des postes différents, selon la définition de M. Dadoy, ou le principe de rotation des postes, selon J. Ruffier.

des méfaits de l'organisation scientifique du travail et de la parcellisation des tâches » (Botte, 2002, p. 5).

Si l'on suit cette affirmation³, la polyvalence s'oppose au taylorisme. Nous sommes d'accord si la polyvalence désigne la recombinaison (élargissement et enrichissement) des tâches au sein d'un poste donné. Par contre, il nous semble y avoir confusion si la polyvalence désigne le principe de rotation entre différents postes de travail. En effet, le taylorisme repose fondamentalement sur le principe d'une déqualification de la main d'œuvre : n'importe qui peut être mis au travail dans la mesure où les tâches qui lui sont confiées ne demandent aucune qualification particulière. Ce qui rend donc l'ouvrier taylorien complètement mobile ou interchangeable sur des postes simplifiés avec des tâches parcellisées faciles et rapidement exécutables, sans formation requise. Le taylorisme produit donc des ouvriers interchangeables (les fameux O.S.⁴) flexibles ou polyvalents, en l'occurrence, par défaut de compétences.

L'organisation du travail dans le secteur de la restauration rapide confirme sans ambiguïté ce phénomène : « La parcellisation extrême du travail dans le fast-food s'exprime dans la liste des tâches ou des postes que l'encadrement détaille au futur équipier polyvalent (...) qui occupe des emplois sans aucune qualification » (Nkuitchou Nkouatchet, 2005). D'autres recherches dans le secteur de l'hôtellerie restauration établissent un lien explicite entre la polyvalence et la rationalisation taylorienne : « La rationalisation dans l'hôtellerie restauration de chaîne rompt avec les logiques de métier et permet l'institutionnalisation de la polyvalence » (Eckert et Montchartre, 2007, p. 4/10). L'évolution du métier de cuisinier est de ce point de vue éloquent : « La rationalisation de l'activité dans les chaînes conduit à lui ôter son pouvoir d'arbitrage à trois niveaux : la conception de la carte et des menus, le choix des fournisseurs et les modalités d'élaboration des plats. A l'arrivée, l'activité devient une cuisine d'assemblage de portions souvent préétablies. Dans la chaîne de restauration étudiée, un grill, cette logique est poussée à son comble puisque le poste de cuisinier a complètement disparu. Les plats sont garnis par les serveurs et employés toutes mains (ETM⁵), et un(e) « grillardin(e) » assure la cuisson des viandes. Au sein de la chaîne hôtelière (deux étoiles), le cuisinier subsiste mais privé de l'usage

³ Exprimée sous d'autres formes : « La polyvalence peut permettre de dépasser les rigidités de l'organisation taylorienne et créer des situations d'apprentissage favorables aux salariés, mais aussi jouer le rôle de « bouche-trou » en contexte de sous-effectifs, et ainsi affaiblir les compétences existantes » (de Nanteuil-Miribel, 2005, p. 70). La dernière partie de cette citation contredit les supposées vertus de la polyvalence exprimées au début.

⁴ Contrairement à ce que la notion de spécialisation peut laisser croire, le sigle OS (ouvrier spécialisé) désigne des ouvriers peu ou pas qualifiés. Ils sont au plus bas dans l'échelle des qualifications. Par opposition à la figure de l'ouvrier professionnel (OP) spécialisé dans un corps de métier donné : maçon, plombier, menuisier, etc.

⁵ « Employés toutes mains (ETM) » : une manière élocutive de désigner des personnes polyvalentes. Dans l'article d'où est extraite cette citation, il en est également question pour évoquer leur affectation professionnelle dans la chaîne de restauration : ils (plus souvent elles) sont affecté(e)s à la plonge...

de ses propres outils, ses couteaux notamment, (« je ne coupe même plus ma viande »). Son activité consiste à assembler des produits finis ou à réchauffer des plats cuisinés sous vide lorsque le restaurant est moins fréquenté. La cuisine est ainsi désarmée : la compétence du cuisinier est banalisée. » (ibid., p. 4/10).

Le sujet de la polyvalence est abordé avec beaucoup de subtilité et en même temps un peu d'embarras dans une autre recherche dédiée aux employés non qualifiés (Gadrey et al., 2004) : « Parmi les dimensions retenues de notre analyse de la qualification, celle de la « polyvalence » est la plus délicate à traiter et est relativement ambiguë. L'analyse statistique montre que le lien entre polyvalence et qualification apparaît distendu. L'indicateur synthétique de polyvalence est plus élevé (+ 5) chez les employés qualifiés que chez les employés non qualifiés. Mais les employés non qualifiés du commerce de détail déclarent nettement plus de polyvalence que leurs homologues qualifiés. (...). A titre d'exemple, la polyvalence entre caisse et rayon (dans le commerce de détail) est le principal mode de flexibilité utilisé par les employeurs. Plus que de polyvalence, les salariés parlent d'une multitude de tâches et de la difficulté à la concilier. Peu de salariés l'expriment en des termes d'enrichissement du travail. Ils précisent qu'elle nécessite des capacités d'adaptation à des situations changeantes, qu'elle est parfois stressante car il faut s'occuper de tout en même temps. Cette polyvalence est non qualifiante. Les salariés l'assimilent alors nettement à une intensification du travail. Cette polyvalence, qui correspond plutôt à un appauvrissement des tâches, nécessite cependant de la part des salariés des capacités d'organisation » (ibid., p. 263).

Rappelons que le raisonnement tenu ici porte sur l'application d'une polyvalence appauvrissante par rotation des postes et concerne des emplois non qualifiés, typiques du système taylorien : des emplois pour la mise au travail desquels, la plupart des formations sont effectuées sur le tas, en quelques heures ou quelques jours (ibid., p. 265).

5. Les enquêtes statistiques confirment le caractère péjoratif de la polyvalence ressentie par les salariés concernés

Les enquêtes statistiques menées par la DARES et l'INSEE (cf. l'enquête TOTTO : Technique et Organisation du Travail auprès des Travailleurs Occupés), qui comparent le phénomène de la rotation régulière entre plusieurs postes (donc principe de polyvalence par nomadisme) en fonction des catégories de salariés (cadres, professions intermédiaires, employés qualifiés, ouvriers, ouvriers non qualifiés), confirment sans ambiguïté la dimension péjorative et taylorisante de la polyvalence⁶. En effet, ce sont les ouvriers non qualifiés qui tournent le plus

⁶ Les enquêtes « Conditions de travail » visent à cerner au plus près le travail réel tel qu'il est perçu par le travailleur, et non pas le travail prescrit tel qu'il peut être décrit par l'entreprise ou l'employeur.

régulièrement entre plusieurs postes : « Les ouvriers non qualifiés demeurent les plus polyvalents » (Acquin et al., 1994, p. 3). De la même façon, ce sont les exécutants, par opposition aux autres catégories de salariés davantage pourvus en qualification et en autonomie, qui se déclarent les plus facilement remplaçables : « Quand les salariés font une rotation régulière entre plusieurs postes de travail, ou changent de postes de travail en fonction des besoins de l'entreprise, le travail ainsi recomposé n'est que la juxtaposition de plusieurs travaux parcellaires (Gollac, 1989). Cette perception conduit donc les exécutants, plus que toutes autres catégories de salariés, à déclarer pouvoir être remplacés dans les 24 heures... par un intérimaire » (cf. le lien que nous établissons plus haut entre taylorisme, travail d'exécution sur des tâches parcellaires, polyvalence et intérim, supra § 2.).

La capacité de changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise (principe de polyvalence par rotation de postes) est trois fois plus importante chez les ouvriers non qualifiés que chez les cadres (Bué et al., 2007, p. 3). Ces résultats statistiques basés sur la perception des gens qui travaillent montrent bien à quel point la polyvalence revêt une connotation négative dans le « grand public », par opposition aux bienfaits supposés de la polyvalence selon certains théoriciens du travail. Pour reprendre l'un des résultats explicites et éloquents des enquêtes sur les conditions de travail, « la polyvalence est souvent mal vécue : l'accroissement de la polyvalence est le premier élément cité par les salariés non qualifiés en tant qu'élément contribuant à dégrader les conditions de travail. Cette polyvalence semble ainsi plus souvent destinée à boucher les trous dans l'urgence qu'à élargir les compétences des salariés » (Bué et al., 2003, p. 4). Nous sommes ici très loin des discours sur les vertus de la polyvalence censée remettre en cause le taylorisme. Selon nous, et en prenant le sens commun (celui qui est compris par les salariés quand on les interroge sur le sujet de la polyvalence), la polyvalence ne remet pas en cause le taylorisme, elle en est un prolongement direct.

Insistons bien sur la principale source de confusion induite par la notion de polyvalence définie plus haut par les théoriciens du travail. On peut être polyvalent en réalisant des tâches différentes (nous retenons ici l'hypothèse que ces tâches sont réalisées sur une situation de travail spécifique et structurante, de façon relativement sédentaire, pour permettre l'apprentissage et la montée en compétence sur des postes de travail exigeants). Ou alors, on peut être polyvalent en bougeant d'un poste ou à l'autre (donc principe de nomadisme), mais

Pour ce faire, l'enquête est réalisée à domicile et chaque actif du ménage répond personnellement. Les questions posées ne renvoient pas à des mesures objectives (cotations de postes ou analyses ergonomiques), ni à des questions d'opinion sur le travail, mais à une description concrète du travail, de son organisation et de ses conditions, selon divers angles : la prescription, les marges de manœuvre, la coopération, les rythmes de travail, les efforts physiques ou les risques encourus. Les questions sont aussi factuelles que possible. Le questionnaire est soumis à tous les actifs ayant un emploi parmi les personnes interrogées pour la sixième fois dans le cadre de l'Enquête Emploi, soit 19 000 personnes en 2005 (Bué et al., 2007).

dans cette seconde configuration, polyvalence et compétence sont antinomiques. Les enjeux de ces deux modalités de souplesse sont donc très différents dans les deux schémas de polyvalence.

6. Les exigences de professionnalisme réduisent le choix des affectations

Dans le premier cas, la variété des tâches peut s'exercer sur une situation de travail spécifique ; et cette variété de tâches peut être profitable à la prise en charge la plus complète possible d'un processus donné. Prenons le cas d'un ébéniste qui, pour réaliser un meuble complet, devra réaliser des tâches différentes, mais complémentaires, de découpe, de perçage, de détournage, de fixation, de ponçage et de décoration, etc. du meuble en question. Cet ébéniste, capable de réaliser des tâches différentes, au service de la réalisation d'un produit complet et sophistiqué (le dictionnaire mentionne la notion de meuble de luxe pour spécifier la définition de l'ébénisterie), évoque la figure d'un ouvrier professionnel (OP), qualifié, expérimenté, autonome, capable de choisir les essences de bois, les outils et les moments opportuns de réaliser telle ou telle tâche.

Est-il pour autant polyvalent ? Oui, selon certains paramètres de la définition de M. Dadoy (cf. le paramètre de la variété des tâches) ; non, car ce professionnel est un spécialiste de l'ébénisterie. Et, en tant que professionnel, il sera considéré comme un spécialiste (de l'ébénisterie), plutôt que comme un « polyvalent », interchangeable ou remplaçable... par un intérimaire. Sauf si l'intérimaire lui-même est un ébéniste. Et pour être un ébéniste compétent et expérimenté, l'ébéniste intérimaire devra accumuler nombre de missions dans le domaine spécifique et restreint de l'ébénisterie. Et c'est au prix d'affectations régulières et répétées dans le champ spécifique de l'ébénisterie que l'éventuel ébéniste intérimaire pourra prétendre à une spécialité, dans le sens noble du terme (et non plus le sens déqualifiant de O.S. : ouvrier spécialisé), dans le domaine en question.

La spécialité de l'ébéniste est liée à la maîtrise du bois, de l'objet à réaliser (des meubles de luxe), des outils et produits utilisés, ainsi que de toutes les opérations (ou tâches) intermédiaires et successives nécessaires à la réalisation de l'objet en question. Cette combinaison [matière, outils, techniques, produit] est spécifique et structurante. C'est la source même de la spécialité de l'ébéniste.

Sauf s'il a suivi une formation complémentaire spécifique, il ne lui est pas possible, par exemple, de fabriquer un meuble en métal, car le matériau a changé, ainsi que les outils et techniques de transformation. De la même façon, ses compétences spécifiques en ébénisterie ne lui permettent pas de réaliser une charpente (en bois), car même si on reste dans le même matériau (le bois), le produit fini lui-même est complètement différent : la réalisation d'une charpente mobilise des techniques, des forces et des contraintes qui n'ont rien à voir avec celles

requis par la réalisation d'un meuble de luxe. Les outils, les savoirs, les savoir-faire, bref les compétences sont différentes ; la spécialité n'est donc plus la même. Un ébéniste ne peut pas remplacer un charpentier, et réciproquement. Ils ne sont donc pas polyvalents l'un envers l'autre. Et au plus les savoirs, les techniques ou les savoir-faire sont spécifiques ou pointus dans la spécialité donnée, au moins les spécialistes en question peuvent se remplacer (principe de polyvalence) mutuellement. On a donc deux forces contradictoires que le schéma de la figure 1 (la spécialisation en question) illustre.

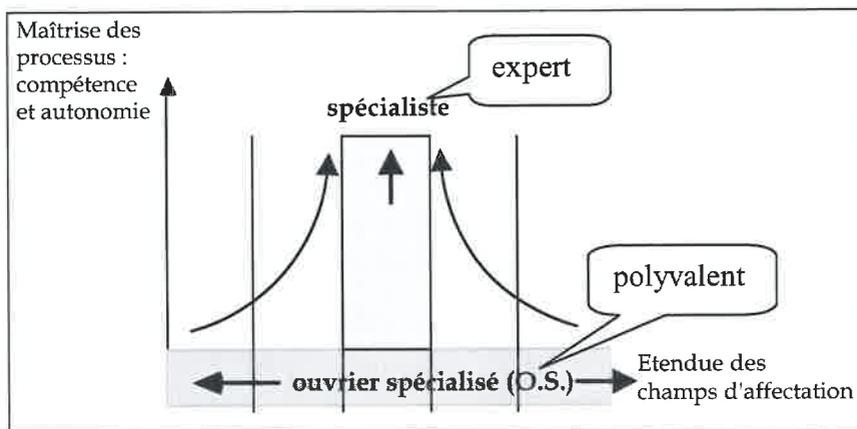


Figure 1 : La spécialisation en question.

Au plus on progresse (en verticalité) dans une spécialité donnée, exigeante en savoirs et en savoir-faire, au plus cette spécialité revêt un caractère spécifique et donc le domaine d'application de la spécialité se rétrécit. Au contraire, au plus on prétend changer (dans l'axe horizontal) d'un poste de travail, d'une fonction, ou d'un domaine de connaissance à un autre, au plus les spécialités, associées à des connaissances pointues et spécifiques, s'estompent. Le savoir ou les compétences requises se généralisent, baissent en intensité ou en profondeur⁷. On sait donc un peu de tout, mais rien à fond (cas du généraliste). Alors que le spécialiste sait beaucoup « d'un peu ».

La polyvalence par rotation, mobilité, changement spontané d'affectation (sens que retient le grand public quand on l'interroge sur cette question de la polyvalence), a donc comme effet

⁷ A l'opposé d'une stratégie de valorisation du capital humain (élevé et spécifique), des entreprises peuvent chercher à développer un capital humain générique. « Pour ce faire, elles mettent en place une organisation du travail extrêmement formalisée et standardisée, favorisant la polyvalence des salariés. Ce type d'organisation permet aux entreprises de recruter des individus peu qualifiés, rapidement opérationnels et largement interchangeables. Cette logique est déjà observable dans bon nombre d'activités, notamment dans des activités de services de masse (hôtellerie, restauration, centres d'appel, par exemple). La standardisation et la formalisation de l'organisation du travail dans ces activités est digne des préceptes tayloriens » (Autier, 2006, p. 67).

de dégrader le savoir requis et donc la compétence, puisque la compétence est par définition spécifique à une situation, un domaine ou à un contexte professionnel précis et spécifique. C'est la raison pour laquelle la polyvalence est généralement mal perçue et qu'on lui préfère logiquement le principe de spécialité : « Généralement mal rémunérée, la polyvalence est souvent contestée par les personnels qualifiés qui y voient un danger pour l'emploi, une attaque du métier, une menace de déqualification et de déprofessionnalisation » (Dadoy, 1990, p. 129) ; « Une polyvalence subie (remplacement au pied levé) crée des situations de non-maîtrise professionnelle... qui renforcent l'intérêt, pour les salariés, de rester dans leur domaine d'expertise » (Areki et al., 2002, p. 10).

Alors même que la polyvalence (par rotation des postes) a souvent été mise en avant comme une solution pour réduire la monotonie, varier les tâches et par conséquent diminuer les risques de TMS (troubles musculosquelettiques) induits par la répétitivité des gestes (logique taylorienne-fordienne), un colloque organisé en 2003 à ce sujet a mis en évidence des résultats très mitigés, voire des contradictions : « La rotation est souvent invoquée par les entreprises comme la solution pour prévenir les TMS et elle est conseillée par les préventeurs... Cependant, les résultats obtenus sont souvent médiocres, voire négatifs. Parfois les salariés eux-mêmes semblent y être opposés » (Douillet, 2003 ; St Vincent et al., 2003). F. Daniellou reconnaît qu'aucune étude à long terme n'est en mesure de statuer définitivement sur les bienfaits de la rotation en matière de prévention des TMS.

7. Ouvrier spécialisé (OS) versus spécialiste

Pour comprendre la teneur du malentendu sur la polyvalence, nous allons faire un détour par les fondateurs de la sociologie du travail qui ont, eux aussi, été confrontés à un autre malentendu qui porte sur la notion de spécialisation selon qu'elle s'applique à l'OS (ouvrier spécialisé) ou au spécialiste, en débattant de la question majeure de la division du travail.

G. Friedmann (1964), en particulier, a mené une critique sévère de la division manufacturière des tâches qu'il désignait sous les termes de fragmentation, parcellisation, émiettement. Il déplorait les tâches répétitives, parcellaires, d'où la variété, l'initiative, la responsabilité, la participation à un ensemble, la signification même sont exclues, et où la séparation entre la pensée et l'exécution du travail reste strictement maintenue. Pour G. Friedmann (ibid., p. 190), donc, spécialisation rime avec déqualification, privation d'initiative, répétition et parcellisation du travail. Le sigle OS (ouvrier spécialisé) illustre cette conception négative de la spécialisation. Or, pour reconsidérer la signification du terme, remarquons l'étymologie très proche des termes « spécialisation » et « spécialiste ». Oserait-on dire qu'un spécialiste est déqualifié, dépourvu d'initiatives, et qu'il effectue des tâches parcellisées et

répétitives ? Tout au contraire, un spécialiste désigne le détenteur d'une compétence très pointue dans un domaine précis. Dans la définition du Petit Robert, « un spécialiste est une personne qui est spécialisée, qui a des connaissances approfondies dans un domaine déterminé et restreint ».

Le concept de spécialisation est manifestement équivoque, lui aussi : « Le métier d'un OS est de ne pas en avoir... Un ouvrier spécialisé exerce des tâches qui ne sont pas spécialisées » (Rérat, 1983). Comme l'explique cet auteur, « le terme d'OS prêle à confusion car il ne s'agit pas d'ouvriers possédant une spécialisation, mais d'ouvriers affectés à des machines spécialisées. Ce sigle OS provient des anciennes conventions collectives de la métallurgie qui distinguaient deux catégories d'ouvriers : les ouvriers professionnels (OP) et les ouvriers spécialisés (OS). Les ouvriers professionnels, comme leur nom l'indique, ont une profession qui implique formation et expérience professionnelle. A l'opposé, les ouvriers spécialisés effectuent des tâches parcellaires n'impliquant pas de connaissance du produit, mais une adaptation sur le tas aux impératifs du rendement » (ibid, p. 21).

L'ouvrier spécialisé (OS) qui focalise la pensée de G. Friedmann, et le spécialiste ont toutefois une chose en commun, c'est le champ relativement étroit sur lequel ils sont tous deux susceptibles d'intervenir. Mais ce point commun porte sur des aspects diamétralement opposés dans les deux cas. L'OS intervient avec des niveaux de connaissances limités parce qu'il n'est pas qualifié, ce qui le rend interchangeable sur des postes simplifiés. Au contraire, c'est parce que le problème à résoudre est complexe qu'il faut des compétences pointues détenues par un spécialiste au champ d'intervention restreint. Le schéma de la figure 1 illustre ce principe antinomique selon lequel au plus la maîtrise d'un processus s'accroît (spécialité), au plus se rétrécit le champ d'intervention. Ou, comme le dit très bien N. Rosenberg (1986) : « *an expert is a person who knows more and more, about less and less* ». Inversement, si l'on prétend évoluer ou passer régulièrement d'un champ de complexité à un autre, être polyvalent donc par nomadisme ou rotation entre différentes situations professionnelles, alors l'expertise dans chacun de ces domaines ne peut que régresser.

Pour illustrer ce raisonnement en l'appliquant au domaine médical, le médecin généraliste, par définition, sait « un peu de tout ». Il intervient sur des pathologies standards, relativement bénignes. Par contre, dans les cas de figure plus difficiles, il oriente le patient vers des spécialistes qui savent « beaucoup d'un peu ». Lesquels maîtrisent leur spécialité (spécifique), mais savent, par définition, moins de choses dans les domaines de compétence détenus par leurs collègues spécialistes d'autres pathologies. Ils savent moins de choses dans ces autres domaines parce qu'ils n'y ont pas été formés et qu'ils n'ont pas eu les occasions suffisamment fréquentes et durables d'y être confrontés.

On retrouve le même phénomène dans l'éducation nationale. Au stade de l'école primaire, les enseignants sont polyvalents : ils enseignent un peu de mathématique, de français, d'histoire, de géographie, de sciences naturelles, de sport, etc. Le principe de spécialisation commence à s'appliquer à partir du collège : les enseignants y sont spécialisés par matière. La raison en est que le niveau de connaissances à transmettre à un collégien est plus élevé qu'à un élève de primaire. Le temps passé par un enseignant de mathématique, par exemple, pour maîtriser ses connaissances, est donc plus long et exclusif : pendant qu'il suit un cursus de formation en mathématique, il ne peut pas suivre simultanément un cursus de sport, de français, de biologie ; et vice-versa. Ce phénomène de spécialisation chez les pédagogues ne fait que se renforcer à mesure que le niveau d'étude progresse ; jusqu'à trouver, dans les cursus universitaires de troisième cycle, des spécialités extrêmement pointues et spécifiques.

Une troisième illustration des effets négatifs de la polyvalence sur les compétences est celui du sport. Si l'on compare les performances d'un décathlonien (un même individu qui s'entraîne et se soumet à dix épreuves d'athlétisme) qui est l'incarnation parfaite d'un sportif polyvalent, elles sont systématiquement inférieures aux performances des sportifs spécialisés dans leur discipline respective : saut en hauteur, lancement du poids, course de vitesse, course d'endurance, etc. Chacun de ces sportifs spécialisés enregistre des performances meilleures que le décathlonien car il se consacre exclusivement à sa discipline ; ce faisant, par la répétition et l'entraînement régulier et intensif, il développe une dextérité, une technique et une musculature spécifique qui convient parfaitement à sa discipline. Or, le décathlonien est obligé d'être relativement musclé pour le saut en hauteur, mais cette même musculature devient un handicap pour la course d'endurance. Et parce qu'il a besoin d'être relativement endurant (donc pas trop musclé), le décathlonien ne sera jamais aussi musclé et puissant qu'un lanceur de disque (spécialisé dans cette discipline).

8. La polyvalence (par rotation des postes ou nomadisme) contribue à disperser et donc affaiblir les compétences

La stabilité dans une situation de travail complexe et le temps sont donc des conditions indispensables à la constitution lente et progressive de la compétence. Ceci pour faire de chaque individu un spécialiste compétent dans une situation de travail donnée, grâce à aux différentes techniques qu'il apprend à maîtriser petit à petit dans la situation de travail considérée. Ce qui a pour conséquence concomitante de réduire sa substituabilité, et donc d'évacuer le modèle taylorien d'une polyvalence par défaut de compétence. Ou alors, si l'on veut qu'il bouge sans cesse d'une situation de travail à une autre, comme l'évoque la figure emblématique de l'intérimaire, il ne faut pas s'attendre à ce qu'il puisse déployer des compétences élevées. Rappelons à ce sujet les statistiques fournies plus haut : 42 % des intérimaires sont des ouvriers

non qualifiés et seuls 1,7 % des intérimaires sont des cadres. On peut préciser que la durée des missions de ces intérimaires très atypiques (les cadres) sont beaucoup plus longues, ce qui confirme l'importance fondamentale de la durée d'affectation à une situation de travail (vraisemblablement complexe et exigeante) pour apprendre à la maîtriser.

Le domaine de spécialité est donc très structurant pour comprendre le principe même de compétence et d'expertise qui se construit petit à petit par la confrontation quotidienne à des problèmes ou des aléas qui doivent rester dans un champ cognitif relativement homogène. La spécialité n'est, par définition, pas reproductible en l'état dans un autre champ de complexité. « Par exemple, une clinicienne spécialisée ayant beaucoup d'expérience dans le traitement des malades adultes en état critique se retrouverait novice du point de vue des compétences si on la transférait dans une unité de soins intensifs en néonatalogie » (Benner, 1995, p. 24). Cet exemple emprunté au domaine médical suggère que le type même de patient à traiter est structurant dans les affectations et les compétences. Le terme de novice qui est employé dans cette citation suggère que la polyvalence (changement d'affectation ou rotation d'un service de soin pour adultes en état critique, à un service de néonatalogie : bébés nés avant terme), remettrait complètement en cause les compétences de la thérapeute en question. Ce point est fondamental !

Cet effet négatif de la polyvalence (par nomadisme : rotation sur des postes de travail distincts) sur les compétences rappelle que celles-ci sont spécifiques à chaque situation de travail (Everaere, 2000). « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis ». Cette définition du CNPF (ex-Medef) citée par Devos et El Akremi (2005), ainsi que d'autres rappelées dans l'article cité, insiste bien sur le caractère structurant de la situation du travail ou du contexte professionnel dans l'élaboration des compétences. La polyvalence, par mobilité, rotation ou nomadisme d'une situation de travail à une autre (différente dans ses caractéristiques et spécificités), ne peut que contribuer à disperser et donc affaiblir les compétences. Si un thérapeute spécialisé change donc de pathologie et/ou de patient (suggéré par la colonne du graphique 1), il change donc de contexte professionnel, il devient alors novice, il doit réapprendre à maîtriser les nouvelles connaissances requises par son nouveau domaine d'intervention. Et petit à petit, il pourra espérer développer une nouvelle spécialité dans son nouveau domaine à condition d'y être affecté pendant un certain temps. Le temps nécessaire pour constituer sa nouvelle spécialité dépend de l'ampleur des différences en termes de compétences requises d'un champ de compétence à l'autre (compétence que l'on peut identifier sous le triptyque classique : savoir, savoir-faire, savoir-être requis) et de ce qui est convertible d'un champ de compétence à l'autre.

Dans le domaine musical, par exemple, on peut imaginer qu'un virtuose du violon mettrait moins de temps à se reconvertir au violoncelle qu'au piano ou au saxophone. De fait, on

peut imaginer une certaine polyvalence ou une plus grande facilité de reconversion entre familles d'instruments de musique : les cuivres versus les instruments à cordes versus les percussions. Dans tous les cas, le solfège constitue une sorte de coussin susceptible d'amortir la chute de compétence d'un musicien virtuose qui déciderait de changer d'instrument du jour au lendemain.

En revanche, une certitude est que si la compétence initiale n'est plus mise en pratique, alors elle s'estompe. La raison de ce phénomène est d'ordre cognitif. Nous en avons tous fait l'amère expérience. Toute formation ou acquisition de compétences qui n'est pas immédiatement et régulièrement investie dans une pratique disparaît (Dadoy, 1990, p. 132). Pour reprendre l'exemple du musicien virtuose qui déciderait de changer d'instrument du jour au lendemain, il est fatal et inévitable que sa virtuosité dans son instrument d'origine s'estompe s'il ne le pratique plus plusieurs heures par jour, comme la maîtrise à un niveau extrême de son art, le requiert. Pour revenir au sujet de la polyvalence et en montrer les limites, en aucun cas, un musicien polyvalent, capable donc de jouer de plusieurs instruments, ne peut espérer atteindre le niveau d'excellence d'un virtuose, par définition, spécialisé dans un instrument.

9. Conclusion

Compte tenu des enjeux, de l'ampleur et de la fréquence des confusions et des malentendus sur la polyvalence, il semble nécessaire de revenir sur la définition et la diffusion de ce concept. Certains spécialistes du travail continuent de la promouvoir en vue de remplacer le taylorisme, alors que le sens commun qui émerge au travers des enquêtes fait ressortir une vision négative de la polyvalence en l'assimilant, au contraire, à une conséquence directe du taylorisme : principe du « bouche-trou » comme le confirment les pratiques de recours à l'intérim.

Nous suggérons donc de revenir sur la définition et de bien distinguer deux phénomènes : celui de la rotation des postes qui mérite les critiques portées par les salariés car ils y voient logiquement un processus déqualifiant dans la mesure où la mobilité entre des postes de travail distincts d'un point de vue cognitif empêche l'apprentissage et l'acquisition progressive de la compétence. En revanche, l'élargissement (variété) et l'enrichissement (contrôle, autonomie, responsabilité) du travail constituent bien tous deux une remise en cause du taylorisme. Mais l'application de cet élargissement et de cet enrichissement du travail nécessite de rester relativement sédentaire dans une situation de travail spécifique pour apprendre à en maîtriser toutes les facettes et la complexité.

C'est pour cette raison que nous avons insisté sur la contradiction entre ces deux options de polyvalence : polyvalence par rotation, mobilité ou nomadisme entre des postes de travail

distincts (c'est le sens commun retenu par le grand public qui y voit à juste titre une conséquence directe du taylorisme et les risques d'une perte de compétence) ; et la polyvalence par recombinaison des tâches, compétence et autonomie. Mais le prix à payer pour maîtriser cette variété quantitative des tâches et cette variété qualitative du travail (autonomie, responsabilité, processus d'amélioration continue, etc.) est de rester relativement sédentaire dans une situation de travail donnée.

10. Bibliographie

- Acquin V., Bué J., Vinck L., 1994, "L'évolution en deux ans de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés", *Premières Synthèses, DARES*, n° 54, juin.
- Anger M., Cukierman S., 2001, *La polyvalence et le contenu du travail*, Editions Liaisons Anact.
- Areki S., Masson A., Russeil B., 2002, « Regard local sur des évolutions silencieuses », in Caser F., Masson A. (coord.), « Spécialisation ou polyvalence ? : impact d'une réorganisation des temps », *Travail et Changement, ANACT*, n° 283, décembre.
- Autier F., 2006, « Vous avez dit "capital humain" ? », *Gérer et Comprendre*, septembre, n° 85.
- Benner P., 1995, *De novice à expert. Excellence en soins infirmiers*, Paris, InterEditions.
- Bué J., Hamon-Cholet S., Puech I., 2003, « Organisation du travail : comment les salariés vivent le changement », *Premières Informations et Premières Synthèses, DARES*, juin, n° 24.1.
- Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S., Vinck L., 2007, « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail », *Premières Informations et Premières Synthèses, DARES*, janvier, n° 01.2
- Botte S., 2002, « La polyvalence comme stock de compétences : formes de déspecialisation et flexibilité : le cas d'un établissement des services financiers de la Poste », *Cahier de recherche de l'ESC Lille*, n° 02-01.
- Dadoy M., 1990, "La polyvalence et l'analyse du travail", in M. Dadoy, et al. (Dir.), *Les analyses du travail : enjeux et formes, CEREP*, n° 54, mars.
- Devos V., El Akrimi A., 2005, « Flexibilité et gestion des compétences : dualité des nouveaux modes de régulation » in Nanteuil-Miribel de M. et El Akrimi A., *La société flexible : travail, emploi, organisation en débat*, Editions Erès.
- Douillet Ph., 2003, « Prévention des TMS : la rotation est-elle le bon choix ? », interview de Nicole Vézina et François Daniellou, co-organisateurs du colloque franco-québécois sur le thème : *La rotation est-ce la solution ?*, *Travail et Changement, Anact* n° 290, juillet-août.
- Eckert H., Monchatre S., 2007, « Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail », Editions Octarès, pp. 229 – 236.
- El Akrimi A., Igalens J., Vicens C., 2004, « Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles » in Beaujolin-Bellet R. (Dir.), *Flexibilités et performances*, Paris, La Découverte, collection Recherches.

- Everaere C., 1999, *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Editions de l'Anact, Coll. Points de repère.
- Everaere C., 2000, « La compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion* 2000, juillet-août, n° 4.
- Friedmann, G., 1964, *Le travail en miettes*, Paris, 2e édition, Gallimard, (coll. "Idées").
- Gadrey N., Jany-Catrice F., Pernod-Lemattre M., 2004, "Les employés non qualifiés : quelles compétences ?" in Méda D. et Vennat F. (dir), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- Gollac M., 1989, "Les dimensions de l'organisation du travail. Communications, autonomie, pouvoir hiérarchique", *Economie et Statistique*, n° 224, septembre.
- Guerin F., 1990, "Analyse de la polyvalence dans l'industrie agro-alimentaire", in M. Dadoy, et al. (Dir). *Les analyses du travail : enjeux et formes*, CEREQ, n° 54, mars.
- Lozier F., Sulzer E., 2007, « Les PME de la plasturgie face aux contraintes de marché : développer la polyvalence des salariés non qualifiés », *Bref*, Cereq, n° 238, février.
- Montchatre S., 2004, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue Française de Sociologie*, vol. 45, n° 1.
- Montmollin de M., 1986, *L'ergonomie*, Paris, La Découverte.
- Nanteuil-Miribel M., 2005, « La flexibilité est-elle un choix rationnel ? », in Nanteuil-Miribel de M. et El Akrimi A., *La société flexible : travail, emploi, organisation en débat*, Editions Erès
- Nkuitichou Nkouatchet R., 2005, "La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food", *Sociologie du travail*, n° 47, octobre-décembre.
- Rérat F., 1983, "Le travail d'O.S.", *Les Cahiers Français*, n° 209, "Le Travail Ouvrier" janvier-février.
- Riccardis De H., 2006, *L'intérim continue de progresser en 2005* », *Premières Informations et Premières Synthèses*, DARES, août, n° 32.1
- Rosenberg N., 1986, "The impact of technological innovation: an historical view", in Landau R., Rosenberg N. (eds), *The positive sum strategy*, Washington D.C., National Academy Press.
- Ruffier J., 1976, « Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française » in *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, CEREQ, collection des études, vol. 10, novembre.
- St Vincent M., Vézina N., Dufour B., St Jacques Y., Cloutier Y., 2003, « La rotation des postes : ce qu'en pensent les travailleurs d'une usine d'assemblage automobile », *Pistes*, vol. 5, n° 2, décembre.
- Tarondeau J-C., 1999, *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Que sais-je ?
- Terssac de G., Lalande K., Soldano C., 1997, « Tensions entre activités professionnelles et décisions organisationnelles », *Revue Clés*, n° 29.