

## **Polyvalence (contribution au *Dictionnaire des risques psychosociaux*, ouvrage dirigé par Zawieja P. et Guarnieri F., Editions du Seuil en 2014)**

Christophe EVERAERE  
Professeur des Universités  
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3  
6 cours Albert Thomas  
69355 Lyon Cedex 08  
e-mail : [christophe.everaere@univ-lyon3.fr](mailto:christophe.everaere@univ-lyon3.fr)

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 existe 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. Les liens avec les RPS divergent forcément selon les significations retenues.

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. Dans ce cas, l'individu, sur un poste donné (donc relativement « sédentaire »), élargit et enrichit son travail afin de pouvoir le réaliser de façon compétente, autonome et responsable. Mais le prix à payer de cette polyvalence fonctionnelle est une relative **stabilité** dans une situation de travail donnée pour apprendre à en maîtriser la complexité, les aléas, et toutes les contingences. Dans ce cas de figure, à condition de pouvoir bénéficier d'un soutien en cas de besoin et qu'il y a un relatif équilibre entre les exigences professionnelles et l'autonomie requise, le risque de RPS est minime.
- ❖ Une **variété d'affectation** sur des postes ou des fonctions potentiellement distinctes. Cette seconde configuration désigne un individu « nomade » passant d'un poste à l'autre (principe de rotation des postes). 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.

Les trois quarts des intérimaires sont des ouvriers dont la moitié n'a aucune qualification. Moins de 2 % sont des cadres (soit une proportion infime d'individus incarnant typiquement la compétence, l'autonomie, la responsabilité). 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.

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. Le risque de RPS est ici celui de la précarité \*, de non maîtrise des situations de travail, ainsi que de désintérêt dans le travail.

Des 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). L'évolution du métier de cuisinier est de ce point de vue éloquente : « 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 pré-établies. 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 (ETM)**, 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 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** (souligné par nous). » (*ibid.*, p. 4/10).

Une autre recherche menée dans le secteur du commerce de détail confirme le raisonnement : **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 » (Gadrey et al., 2004, p. 263).

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 déqualifiante de la polyvalence. En effet, ce sont les ouvriers non qualifiés qui tournent le plus régulièrement entre plusieurs postes : "**Les ouvriers non qualifiés demeurent les plus polyvalents** (souligné par nous)". 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**. 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. 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 ».

### **Bibliographie**

Dadoy M., 1990, "La polyvalence et l'analyse du travail", in M. Dadoy, et *al.* (Dir.), *Les analyses du travail : enjeux et formes*, CEREQ, n° 54, mars 1990.

Eckert H., Monchatre S., « Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail », Editions Octarès, 2007, pp. 229 – 236.

Everaere C., « La polyvalence et ses contradictions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 27, n° 4, décembre 2008.

Gadrey N., Jany-Catrice F., Pernod-Lemattre M., "Les employés non qualifiés : quelles compétences ?" in Méda D. et Vennat F. (dir), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte, 2004.