

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

THEME

**LA POLYVALENCE COMME LEVIER
DE DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES**

ETUDE DE CAS : INERGA

Présenté par :

M^{elle}. Zineb HAMZAOU

Encadré par :

M. Amine BRAHIM DJELLOUL

Maître assistant à l'EHEC

02^{ème} promotion
2014- 2015





N° Tableau	Titre du tableau	Page
Tableau 1	les avantages et les limites de la polyvalence	22
Tableau 2	les usages différenciés de la notion compétence	46
Tableau 3	Intérêts d'évaluation pour l'entreprise et les agents	50
Tableau 4	Avantages et inconvénients des styles de directions	56
Tableau 5	Conclusion des différents styles de directions	61
Tableau 6	les niveaux de la délégation	65
Tableau 7	La répartition des effectifs par statuts (Permanent / Contractuel)	76
Tableau 8	la composition de l'échantillon selon le sexe	86
Tableau 9	Le groupe d'âge	87
Tableau 10	Le niveau académique	87
Tableau 11	la composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité	88
Tableau 12	l'adéquation entre le poste et profil de formation	89
Tableau 14	les attentes prioritaires des RH	91
Tableau 15	la formation sur l'amélioration des connaissances	92
Tableau 16	la spécialisation est un inconvénient	94
Tableau 17	la recherche du travail en équipe	95
Tableau 18 (partie 1)	l'expérience des RH en matière de polyvalence	95
Tableau 18 (partie 2)	le développement des compétences	96
Tableau 19	la rigidité ou flexibilité de l'organisation	97
Tableau 20	la recherche de la polyvalence et la délégation	98
Tableau 21	la contribution des RH à l'enrichissement de leur travail	99
Tableau 22	le style des managers est adéquat aux impératifs des activités des RH	100
Tableau 23	les styles de conduite des RH	101
Tableau 24	le style délégataire est le meilleur moyen de réussir la polyvalence	102

Tableau 25	La matrice de polyvalence	113

Liste des figures

N° Figure	Titre de Figure	Page
Figure 1	L'enchevêtrement des relations d'égale à égale de l'entreprise	6
Figure 2	La spécialisation en question	20
Figure 3	Multipolarité professionnelle	30

Figure 4	la mise en place de la polyvalence	33
Figure 5	c'est quoi la compétence ?	40
Figure 6	les éléments essentiels qui constituent les compétences individuelles	44
Figure 7	La carte des styles de management	58
Figure 8	plan d'action délégation	64
Figure 8	l'organigramme d'INERGA	82

Liste des graphes

N° Graphe	Titre de graphe	Page
Graphe 1	L'évolution des effectifs	77
Graphe 2	Evolution des investissements d'INERGA	78
Graphe 3	Evolution du chiffre d'affaire	78
Graphe 4	Représentation graphique sur la répartition par sexe	86
Graphe 5	Représentation graphique sur la répartition par âge	87

Graphe 6	composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	88
Graphe 7	la représentation graphique sur la répartition par catégorie socioprofessionnelle.	89
Graphe 8	représentation graphique sur l'adéquation entre le poste et profil de formation	90
Graphe 9	représentation graphique sur la satisfaction du contenu des tâches	90
Graphe 10	représentation graphique sur les attentes prioritaires des RH	91
Graphe 11	représentation graphique de la formation sur l'amélioration des connaissances	92
Graphe 12	représentation graphique sur la spécialisation comme un inconvénient	94
Graphe 13	représentation graphique sur la recherche du travail en équipe	95
Graphe 14(partie 1)	représentation graphique sur l'expérience des RH en matière de polyvalence	96
Graphe 14 (partie 2)	représentation graphique sur le développement des compétences	97
Graphe 15	représentation graphique sur la rigidité ou la flexibilité de l'organisation	97
Graphe 16	représentation graphique sur la recherche de la polyvalence et la délégation	99
Graphe 17	représentation graphique sur la contribution des RH à l'enrichissement de leur travail	100
Graphe 18	représentation graphique sur le style des managers adéquat aux impératifs des activités des RH	101
Graphe 19	représentation graphique sur les styles préférés de conduite des RH	102
Graphe 20	représentation graphique sur le style délégataire comme le meilleur moyen de réussir la polyvalence	103

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
OST	Organisation scientifique du travail

Sommaire

Page

Introduction générale.....2

Chapitre 1 : De la spécialisation à la recherche de la polyvalence.....5

Section 1 : L'OST et la logique de spécialisation.....6Section 2 : La polyvalence professionnelle et ses exigences.....13Section 3 : Les règles de gestion de la polyvalence chez les ressources humaines.....25

Chapitre 2 : le développement des compétences et le management

situationnel.....37

Section 1 : Le développement et l'évaluation des compétences.....38

Section 2 : Le management situationnel et les styles de direction en matière de développement des compétences.....	51
Section 3 : La délégation comme style de recherche de l'harmonie et de l'efficacité et lien entre la polyvalence et la compétence.....	63
 Chapitre 3 : L'impact de la polyvalence sur le développement des compétences au sein d'INERGA.....	 73
Section 1 : Présentation et organisation d'INERGA et la polyvalence au sein de celle-ci	74
Section 2 : Résultat de l'enquête par questionnaire.....	84
Section 3 : Résultat de l'enquête par entretien et la mise en place d'une matrice de polyvalence	106
 Conclusion générale.....	 118

Introduction

générale



DEDICACES



*A ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère **FERIHA**.*
*A la mémoire de mon humble, stricte, brave, et majestueux père **ALI** qui nous a quitté voilà huit ans.*
*A la mémoire de ma grande mère **CHERGIA** et ma chère tante **TAOUS** qui nous ont quitté voilà trois ans.*
*A mes frères et sœurs : **NAWEL, JIJI, ABDOU, MINOU, AMINA, BRAHIM, LOUNA, OMAR, DJOUHAR,** et **DJAMEL**.*
*A mes petits anges **OLA, FARAH, AYA, ANAIS, MERIEM** et le petit **ALEXENDRE ALI**.*
*A mon fiancé **MOUMEN** mon bonheur et sa famille.*
A tous mes oncles et tantes.
*A mes copines **YASMINE** et **FATIHA**, et tous mes camarades de la promotion 2015.*
A mes instituteurs, professeurs du primaire jusqu'au universitaire.
*Une spéciale dédicace à **ABL EL MOULA** qui m'a encouragé toujours d'aller jusqu'à la fin et à monsieur **MOHAMED CHERIF MEDAGHE** qui a été très coopérant avec moi.*
A toutes les personnes que j'aime, je vous aime, trouvez dans ce modeste travail sincère gratitude et reconnaissances.



.....**IMENE**

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherches de près d'une année. En préambule, je veux adresser tous mes remerciements aux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et qui m'ont aidé pour la rédaction de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à notre encadreur monsieur Amine BRAHIM DJELLOUL, qui nous a guidé vers le bon chemin.

Nous remercions également monsieur Mohamed Cherif MEDAGHE, qui nous aidé à progresser dans notre réflexion, grâce à son temps, conseil et efforts.

Nous tenons à remercier tous le personnel d'INERGA qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout monsieur Mohamed BECHIRI, le chef division formation et le DRH par intérim, et notre encadreur monsieur Samir BOUGUERRA chef division compétences, qui a été un exemple pour nous ; le sérieux, la coopération et l'estime. aussi monsieur Reda MEFTAHI, Adel GHEMOURI, Sid Ali BOUSSENDEL, Samir IBRIR, Yacine AIT ISSAD et Zakia LAIDI, et tous le staff DRH.

Nous sommes par ailleurs reconnaissant envers nos amis et notre famille leur encouragements et présence et compréhension.

Enfin nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des tableaux

N° Tableaux	Titre du tableau	Page
Tableau 1	Les avantages et les limites de la polyvalence	23
Tableau 2	Les conséquences de l'employabilité pour les entreprises et pour les personnes	24
Tableau 3	Tableau de cotation	37
Tableau 4	Les usages différenciés de la notion compétence	49
Tableau 5	Intérêts d'évaluation pour l'entreprise et les agents	54
Tableau 6	Avantages et inconvénients des styles de directions	60
Tableau 7	Conclusion des différents styles de directions	64
Tableau 8	Plan d'action délégation	67
Tableau 9	Les niveaux de la délégation	67
Tableau 10	La composition de l'échantillon selon le sexe	88
Tableau 11	Groupe d'âge	88
Tableau 12	Niveau académique	89
Tableau 13	La composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité	90
Tableau 14	L'adéquation entre le poste et profil de formation	91
Tableau 15	La satisfaction au contenu des tâches	91
Tableau 16	Les attentes prioritaires des RH	92
Tableau 17	La formation sur l'amélioration des connaissances	94
Tableau 18	La spécialisation est un inconvénient	95
Tableau 19	La recherche du travail en équipe	96
Tableau 20	L'expérience des RH en matière de polyvalence	97
Tableau 21	Le développement des compétences	97
Tableau 22	Amélioration du savoir-faire opérationnel	98
Tableau 23	Développement de la qualification	99
Tableau 24	La rigidité ou flexibilité de l'organisation	100
Tableau 25	Développement des compétences	101
Tableau 25	Type de compétence développée	101
Tableau 26	La recherche de la polyvalence et la délégation	102
Tableau 27	La contribution des RH à l'enrichissement de leur travail	103
Tableau 28	Le style des managers en adéquation avec les impératifs des activités des RH	105

Tableau 29	Les styles de conduite des RH	106
Tableau 30	Le style délégataire est le meilleur moyen de réussir la polyvalence	107
Tableau 31	L'autonomie	108
Tableau 32	Croisement question N° 11 et 12	109
Tableau 33	Croisement question N° 16 et 18	110
Tableau 34	Croisement question N°16 et 19	111
Tableau 35	Croisement question N°16 et 10	111
Tableau 36	Croisement question N° 16 et 23	112
Tableau 37	Croisement question N° 11 et 14	113
Tableau 38	Croisement question N° 16 et 09	113
Tableau 39	Croisement question N° 16 et 20	114

Listes des figures

N° Figure	Titre de figure	Page
Figure 1	l'enchevêtrement des relations d'égal à égal de l'entreprise	7
Figure 2	La spécialisation en question	21
Figure 3	Multipolarité professionnelle	31
Figure 4	la mise en place de la polyvalence	34
Figure 5	c'est quoi la compétence	44
Figure 6	les éléments essentiels qui constituent les compétences individuelles	48
Figure 7	La carte des styles de management	61
Figure 8	L'organigramme d'INERGA	84

Liste des graphes

N° Graphe	Titre de graphe	Page
Graphe 1	L'évolution des effectifs	74
Graphe 2	Evolution des investissements d'INERGA	75
Graphe 3	Evolution du chiffre d'affaire	76
Graphe 4	Représentation graphique sur la répartition par sexe	85
Graphe 5	Représentation graphique sur la répartition par âge	86
Graphe 6	Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	86
Graphe 7	La représentation graphique sur la répartition par catégorie socioprofessionnelle	87
Graphe 8	Représentation graphique sur l'adéquation entre le poste et profil de formation	88
Graphe 9	Représentation graphique sur la satisfaction du contenu des tâches	89
Graphe 10	représentation graphique sur les attentes prioritaires des RH	90
Graphe 11	représentation graphique de la formation sur l'amélioration des connaissances	91
Graphe 12	Représentation graphique sur la spécialisation comme un inconvénient	92
Graphe 13	représentation graphique sur la recherche du travail en équipe	93
Graphe 14	représentation graphique sur l'expérience des RH en matière de polyvalence	94
Graphe 15	représentation graphique sur le développement des compétences	95
Graphe 16	savoir faire opérationnel amélioré	96
Graphe 17	Développement de la qualification	96
Graphe 18	représentation graphique sur la rigidité ou la flexibilité de l'organisation	97
Graphe 19	développement des compétences	98
Graphe 20	développement des compétences individuelles et collectives	99
Graphe 21	Représentation graphique sur la recherche de la polyvalence et la délégation	100
Graphe 22	Représentation graphique sur la contribution des RH à l'enrichissement de leur travail	101
Graphe 23	représentation graphique sur le style des managers en adéquation avec les impératifs des activités des RH	102
Graphe 24	Représentation graphique sur les styles préférés de conduite des RH	103

Graphe 25	Représentation graphique sur le style délégataire comme le meilleur moyen de réussir la polyvalence	104
Graphe 26	L'autonomie développe les compétences	105

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
GSP	Groupe Socioprofessionnel
OST	Organisation Scientifique de Travail
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines

Liste des abréviations

Sommaire

	Page
Introduction générale.....	2
Chapitre I : de la spécialisation à la recherche de la polyvalence.....	6
1. L'OST et la logique de spécialisation.....	7
2. La polyvalence professionnelle et ses exigences.....	13
3. Les règles de gestion de la polyvalence.....	26
Chapitre II : Le développement des compétences et le management situationnel.....	41
1. La notion compétence.....	42
2. Le management situationnel et les styles de directions en matière de développement des compétences.....	55
3. La délégation comme style de recherche de l'harmonie et de l'efficacité.....	65
Chapitre III : Analyse de la relation polyvalence et le développement des compétences au sein d'INERGA.....	75
1. présentation et organisation d'INERGA.....	76
2. Résultat de l'enquête par questionnaire.....	86
3. Résultat de l'enquête par entretien et la mise en place d'une matrice de polyvalence.....	117
Conclusion générale.....	129

Résumé

La polyvalence fait partie des formes d'engagement dans le travail qui permettent aux Ressources Humaines d'évoluer en particulier sur le plan compétences.

L'individu qui est affecté à des postes divers, finit par acquérir de nouvelles compétences dans une vue d'ensemble du secteur. Nous voudrions montrer ici que l'intégration de la polyvalence à l'organisation de travail et à la définition des emplois, transforme les conditions de développement des compétences des Ressources Humaines de l'entreprise et contribue d'une manière efficace à son augmentation ainsi que la flexibilité de son système. La polyvalence va de pair avec le management situationnel ; la participation et la délégation qui permettent de la réussir. Notre analyse s'appuiera sur le terrain d'INERGA ; entreprise de réalisation d'infrastructure où le travail reste parcellisé et où la polyvalence est implicitement exigée avec la mise en place d'une logique compétence.

Mots clés : polyvalence, développement des compétences et management situationnel.

Abstract

The versatility is a sort of commitment in work, that allowing Human resources to evolve especially on competences.

The person who is assigned to various positions, eventually learns new and global competences. We would evince by this research, that the integration of versatility to the work organization and to jobs definition, transforms the conditions of human resources development, and contributes effectively to its increase as well as the flexibility of the system. Versatility goes hand in hand with the situational management; participation and delegation that make it works. Our analysis will be based on the field of INERGA; company of realization of infrastructure, where labour still compartmentalized and where versatility is implicitly required.

Key words : versatility, competences development and situational management.

ملخص

يعد تعدد الكفاءات من الالتزامات التي تسمح للموارد البشرية بتطوير المهارات. الفرد الذي يتم تعيينه في مناصب عمل مختلفة يؤدي به إلى اكتساب مهارات جديدة و شاملة. نريد أن نبين في هذا البحث أن إدماج هذا المفهوم في تنظيم العمل و في تحديد الوظائف، يساهم في تحسين شروط تطوير المهارات بطريقة فعالة. إن تعدد الكفاءات يتماشى مع مفهوم الإدارة الظرفية، المشاركة و الانتداب، التي تضمن فعاليته. يقوم تحليلنا التطبيقي على ميدان مؤسسة إنرجا، شركة إنجاز المنشآت الأساسية، حيث نظام العمل لا يزال مجزأ و حيث تعدد الكفاءات يبقى مفروض ضمناً.

الكلمات المفتاحية : تعدد الكفاءات، تطوير المهارات و الإدارة الظرفية.

Introduction générale

Introduction générale

La société actuelle évolue constamment. Les entreprises doivent faire face à de nombreuses difficultés. L'entreprise doit s'adapter à des modifications structurelles et organisationnelles. La polyvalence est souvent présentée comme une réponse aux besoins de flexibilité et de réactivité de l'organisation ; 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 à des problèmes tels que le turnover, l'absentéisme...etc. D'autre part, elle permettrait de développer le champ des compétences des salariés et contribuerait alors à augmenter leur autonomie et leur employabilité. La recherche de la polyvalence des salariés est donc largement répandue et est devenue une pratique banale dans tous les systèmes de travail.

En tant que futurs spécialistes RH, nous nous sommes intéressés à cette complexité. Notre formation initiale a mis l'accent sur les compétences que nous devons développer. C'est grâce à cette sensibilisation initiale que nous avons tenté de comprendre les enjeux de la polyvalence et sa relation avec le développement des compétences des RH. Une idée principale consiste à penser qu'une adaptation qualitative et quantitative des effectifs pourrait apporter une solution à cette problématique ainsi que des pratiques de management situationnel de la part des managers pour la faire réussir mieux.

A cet effet, notre thème s'intitule : « la polyvalence comme levier de développement des compétences », les raisons qui nous ont poussés à le choisir :

- ❖ L'originalité totale de notre choix et son apport au développement de la science ;
- ❖ L'importance accrue du facteur humain et sa valeur ajoutée pour la réussite des entreprises ;
- ❖ L'excès de spécialisation.
- ❖ La démotivation des RH et le travail routinier ;
- ❖ L'évolution du taux d'absentéisme, d'accidents du travail, démissions et conflits au travail dans quelques entreprises algériennes ;
- ❖ La polyvalence constitue une exigence pour le travail en équipe et sa réussite pour un développement continu et une créativité accrue.

C'est les raisons fondamentale qui ont motivée le choix du présent thème.

Le choix de ce sujet réside donc dans son intérêt capital, surtout aux plans académiques et pratiques. Ce sujet devient aujourd'hui un centre de préoccupation pour les cadres dirigeants

de l'INERGA qui est notre cas pratique et constitue pour eux un facteur de développement des compétences.

Le choix d'opérateur n'est pas du au hasard, car il confirme ces dernières années une dynamique de croissance équilibrée, cette dynamique est basée sur le développement des ressources humaines, traduit par l'évolution de ses chiffres d'affaires au fil des dernières années.

Notre ambition dans ce travail de recherche est de déterminer la contribution de la polyvalence sur l'amélioration et le développement des compétences. En effet, nous aspirons à répondre à la problématique suivante :

« Comment la polyvalence peut-elle contribuer au développement des compétences au sein d'INERGA ? »

Le choix de ce sujet consiste à répondre aux préoccupations suivantes :

- C'est quoi la polyvalence et ses exigences dans la GRH ?
- Comment la compétence peut-elle s'améliorer par la polyvalence ?
- Quel est le rôle du management situationnel dans le développement des compétences par la polyvalence ?
- INERGA, en matière de polyvalence, prend-t-elle l'approche du management situationnel comme référence, quel est donc l'état de lieu de cette politique ?
- Quel est l'impact de la polyvalence sur le développement des compétences ?

Pour répondre à ces questions, nous tenterons de mettre en valeur des hypothèses de travail comme moyens d'orientation et de conduite de notre travail de recherche, en nous référant au côté pratique.

Ces hypothèses se présentent comme suit :

Nous avons mis quatre Hypothèses principales et deux secondaires :

❖ Hypothèses principales :

H₁ : la polyvalence influe positivement le développement des compétences ;

H₂ : la polyvalence influe négativement la qualification ;

H₃ : la spécialisation constitue un inconvénient pour le développement des compétences ;

H₄ : l'implication des managers dans une démarche polyvalence est un facteur déterminant de développement des compétences.

❖ Hypothèses secondaires :

H_{1.1}. la polyvalence développe les compétences individuelles par le biais de la délégation et la participation ;

H_{1.2}. la polyvalence développe les compétences collectives par le biais de l'autonomie et le travail en équipe.

Pour apporter les réponses appropriées à nos questions de départ, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Une étude documentaire relative à la collecte et l'analyse des documents de l'entreprise, aussi une observation participante ;
- Une étude quantitative auprès des RH de l'entreprise, ainsi qu'à travers la réalisation d'un questionnaire soumis à un échantillon de 76 personnes ;
- Une étude qualitative à travers des entretiens avec les managers, soit sept entrevus ;
- Une mise en place d'une matrice de polyvalence.

Pour les besoins de l'étude, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons jugé utile de mettre en exergue le concept de la polyvalence, le passage de la spécialisation à la polyvalence, ses exigences et ses règles de gestion chez les ressources humaines de l'entreprise.

Le deuxième chapitre traitera du concept de développement des compétences ainsi que le management situationnel et plus particulier la délégation en matière de développement des compétences, aussi le lien entre la polyvalence et la compétence.

Le troisième chapitre concerne notre étude sur le terrain, l'analyse de la relation polyvalence et développement des compétences, la présentation de l'entreprise en question et l'interprétation des résultats du questionnaire et de l'entretien.

Chapitre I

De la spécialisation à la recherche de la polyvalence

Chapitre I : De la spécialisation à la recherche de la polyvalence

La polyvalence est un thème qui suscite un grand intérêt, pour les nombreux avantages qu'elle engendre.

Elle permet de transformer le système d'organisation du travail rigide à un système suffisamment performant pour le faire accepter sans créer de distorsions, de rejets ou de conflits.

La polyvalence professionnelle a toujours existé et se serait renforcée avec la division scientifique du travail représentée par la spécialisation. Il est utile de l'accepter ou de ne pas la nier sous des prétextes divers. Elle est secondaire par rapport aux formes classiques d'organisation mais elle a une place importante et une identité qui la rend plus en plus nécessaire afin de parfaire les rouages d'un système d'organisation qui a parfois tendance à ne pas toujours fonctionner correctement.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, la première section concerne l'OST et la logique de spécialisation, la seconde se rapporte sur la polyvalence et ses exigences, et enfin, la troisième qui demeure complémentaire à la seconde et qui porte sur les règles de gestion de la polyvalence chez les ressources humaines.

1. L'OST et la logique de spécialisation

1.1. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise polycellulaire

1.1.1. L'entreprise pyramidale

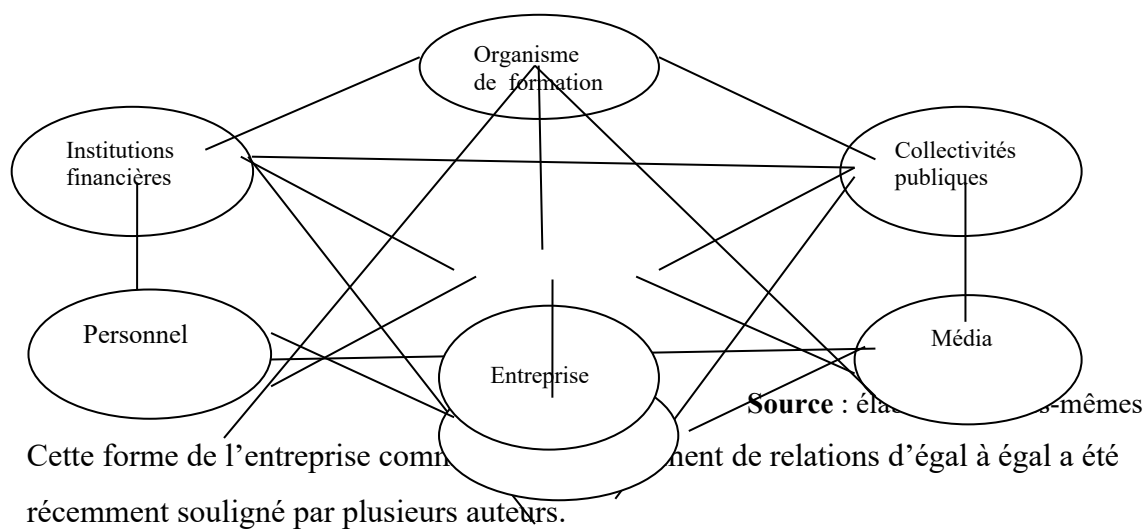
Cette organisation se présente selon une structure purement traditionnelle pyramidale, régie par le principe hiérarchique emprunté à l'institution militaire, où les relations sont interpersonnelles et ordonnées verticalement, le rôle de chacun est défini par sa place dans la hiérarchie. Autrement dit, son efficacité se mesure à sa capacité de satisfaire son chef dans l'exécution des tâches lui confiées.

1.1.2. L'entreprise polycellulaire

Ce nouveau modèle se présente selon une structure polycellulaire où le principe vertical serait équilibré par des relations horizontales et fonctionnelles avec d'autres, avec la capacité de participer à la définition d'une mission où l'efficacité dans sa réalisation atteint un seuil maximum en conséquence d'un réseau de relations permettant l'exécution.

Ce concept de l'entreprise polycellulaire ne se limite pas juste à l'intérieur mais aussi avec les partenaires de l'entreprise, dans son environnement extérieur avec des relations et rapports permanentes sous forme de constellation de partenaires centrée sur l'entreprise elle-même, au contraire des rapports verticaux vers l'amont (fournisseurs) et vers l'aval (clients).

Figure N° 1 : l'enchevêtrement des relations d'égal à égal de l'entreprise.



1.1.2.1. Les trois raisons d'être

Pour mieux expliquer les fondements de base de cette organisation en illustrant trois dimensions (raisons) fondamentales.

1.1.2.1.1. Les technologies nouvelles

La limitation des relations est considérée comme une entrave de l'efficacité et de la qualité, ce qui implique des retards inépuisables dans l'accomplissement des différentes tâches dans la voie hiérarchique, les techniques de communication ont permis une concentration dans l'équipe de travail et de l'équipe avec d'autres équipes, qui participent dans le même processus dans de bonnes conditions.

1.1.2.1.2. Evolution des mentalités

La génération du baby-boom a un caractère et un style directorial, l'action résiliante leur permet de s'organiser et de communiquer dans l'entreprise, ils vont exercer une pression énorme. L'entreprise doit tenir compte de leur culture et de transformer leur conception de l'efficacité à une occasion d'améliorer sa performance.

1.1.2.1.3. La souplesse d'adaptation

La capacité d'adaptation des entreprises pyramidales face aux mutations rapides dans un environnement en pleine évolution et leur « réactivité » sont quasiment nulles, elles sont condamnées à disparaître, donc le seul moyen pour donner à l'entreprise la souplesse d'adaptation nécessaire est l'organisation polycellulaire.

1.2. Les effets négatifs du taylorisme

Au début du XX^e siècle, avec l'avènement de l'OST de WINSLOW Taylor, considéré comme un des fondateurs de cette approche qui avait comme objectif finalitaire de rationaliser le fonctionnement de l'organisation en introduisant les règles de la science et de la mesure dans sa théorie appelée OST (Organisation Scientifique de Travail).

1.2.1. La théorie de l'OST et l'exclusion de la dimension humaine

Cet auteur a tenté durant cette période en analysant rigoureusement le déroulement du travail dans les grandes usines américaines, et plus particulièrement l'activité de production qui a constitué pour lui son cheval de bataille dans ses recherches menées dans le sens en tant que ingénieur et ancien travailleur de l'usine.

Taylor le père de l'OST a mis des hypothèses dès le départ que le travailleur est paresseux, il n'aime pas les responsabilités. De ce fait, il étudia avec beaucoup d'intérêts scientifiques et organisationnelles, le fonctionnement de l'usine, il préconisa certains nombre de principes notamment celui de la spécialisation qu'il considère fondamentale dans son approche. Cet auteur a vu la nature de ses études et de son profil d'une formation d'ingénieur, il réalisa des schémas sans tenir compte des aspects humaines, sa vision vis-à-vis de l'homme du travail été d'avantage techniciste car il percevait l'homme un auxiliaire à l'organisation, voir même un exécutant du système de fabrication et de production de l'usine, son schéma de départ dans la construction de sa théorie OST conçus comme une pyramide où il distingua entre ce qui pense c'est-à-dire les technocrates de l'entreprise (ingénieurs..Etc.) et qui réalise et exécute le travail.

Cette conception taylorienne est mécaniste, car elle exclue réellement le visage humain de l'organisation, l'homme devient des bras et des pieds.

1.2.2. Principes de l'OST

Parmi les principes qu'il a préconisé pour palier aux problèmes de l'époque de flânerie ouvrière et du manque à produire, il mettra en valeur ce qui suit :

❖ La division technique de travail

Chaque ouvrier doit exécuter des tâches bien précises dans l'organisation.

❖ La spécialisation

Chaque agent doit être spécialisé dans un domaine précise, la liberté d'initiative n'existe pas dans cette approche.

❖ L'organisation verticale

L'organisation de travail suivant ce spécialiste est purement hiérarchique où chaque chef doit assurer le contrôle, le suivi de l'agent ne doit qu'exécuter et obéir aux règles qui lui sont imposant la nature de l'organisation qui préconise cet auteur est d'avantage para militaire et entre le directeur de production et les agents de l'usine il existe huit niveaux hiérarchiques qui l'appelé autre fois le respect de la hiérarchie de l'usine.

❖ La motivation des salariés

Pour cet auteur le seul apport du gain c'est-à-dire ce que recherche l'homme au travail c'est un bon salaire.

1.2.3. Limites de l'OST

Cet auteur pense que le salaire constitue la meilleure réponse aux besoin, attente et motivation de l'homme au travail. Cet auteur aussi en investissant son approche mécaniste de l'homme au travail, il néglige la dimension humaine notamment sa véritable motivation, sa participation, son adhésion dans le projet de l'entreprise. Cet auteur a négligé quelque chose de très important de l'homme ; c'est sa capacité énergétique à donner et à produire du sens à l'entreprise, Taylor dans sa théorie à rendu prisonnier l'homme de la spécialisation accrue de la monotonie et du travail routinier et quotidien (permanant) ce qui a conduit à la naissance des phénomènes négatifs tel que :

- ❖ la résistance au travail ;
- ❖ la négligence du travail dans sa profondeur et dans son sens humain ;
- ❖ L'absence des relations humaines et la non qualité des produits ;
- ❖ Des mouvements des grèves et de la colère des travailleurs.

Et d'autres phénomènes issus de la négligence de la dimension humaine dans le sens le plus profond.

Henry MINTEZBERG critiqua la taylorisation des organisations : « *la spécialisation du travail n'est pas une panacée, loin de s'en faut ; au contraire, la spécialisation du travail est la source de nombreux problèmes, notamment de communication et de coordination.* »

1.3. l'organisation créative

Devient une nécessité énorme de dépasser « l'organisation taylorienne » et d'être post taylorienne, par-ce-que le suivi de la firme est difficile dans un environnement en plein mutations, dangereux, inattendu et compétitif, elle doit donc faire mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Des nouvelles formes d'organisations ont apparues, plus souples, plus efficaces et plus aptes à mobiliser l'intelligence de tous, ce qui implique un nouvel esprit centré sur trois piliers (dimensions).

1.3.1. La fin des exécutants

1.3.1.1. Les horaires libres

Dès 1973, un système d'horaire libre était mis en place à l'usine Honeywell-Bull d'Angers, y compris parmi les ouvriers et techniciens travaillant en 2×8 ou en 3× 8. Cette innovation majeure est pour but d'éviter les inconvénients des embouteillages.

Parmi les avantages de cet assouplissement des horaires on assiste à :

- Réduction des embouteillages aux heures de pointe ;
- Diminution de l'absentéisme ;
- Ambiance de travail plus détendue ;
- Accroissement de la productivité.

Elle permet aussi une autonomie des salariés, ainsi représentaient une révolution dans l'entreprise. Les salariés allaient ne plus subir des horaires décidés d'en haut pour le compte de tous, ils allaient eux-mêmes les déterminer.

1.3.1.2. L'expression directe des salariés

La dynamique des horaires libres a pu récemment se manifester avec la mise en place des groupes d'expression directe des salariés, qui est désormais un avantage pour « les exécutants » dont la parole écoutée pour l'entreprise, la performance peut s'enrichir par l'avis exprimés au cours des séances de « brainstorming » ou des réunions d'expressions bien conduites, ce qui implique donc un dépassement des structures de l'entreprise traditionnelles vers l'utilisation du « troisième oreille », explique Anne Gillet ; cette notion permet d'entendre les besoins des collaborateurs et de déchiffrer leurs attentes et leurs doutes, au-delà de leurs mots. Il permet d'emporter l'adhésion d'une équipe, de décider plus vite, de savoir recadrer sans écraser et de soigner l'image en interne comme à l'extérieur de l'entreprise.

1.3.2. Un esprit nouveau

Un nouveau modèle de l'entreprise consiste à reconnaître l'autre comme son égal où tous les savoirs, toutes les expériences, tous les points de vue sont nécessaires et indispensables à la performance de l'entreprise. Ce nouvel impératif de management implique que chacun soit reconnue dans son identité propre, il s'agit de renforcer la liberté, l'égalité et l'appartenance

des employés, en prenant un exemple de l'égalité de statut des personnes chez IBM ; le président se rend dans une usine, déjeune au restaurant d'entreprise au même titre que les agents du gardiennage. Cette égalité devient une chance de promotion, l'entreprise aujourd'hui n'est pas loin de mettre en œuvre le principe marxiste « *de chacun selon ses moyens à chacun selon ses besoins* » elle, répond en effet à des besoins en formation dont l'effet est d'offrir à chacun l'espoir d'une carrière professionnelle conforme à ses talents et à son travail. La notion de l'entreprise polycellulaire est considérée comme l'un des leviers de ce nouvel esprit avec l'égalité.

1.3.4. Aller jusqu'au bout ou disparaître

L'entreprise ne peut vivre et prospérer que par une adaptation permanente avec son environnement vis-à-vis son clientèle, mais également vis-à-vis son propre personnel dans son organisation et dans son ergonomie, afin de faciliter le pilotage de l'entreprise et de créer des groupes autonomes répondant à la volonté d'en finir avec l'OST.

2. La polyvalence professionnelle et ses exigences

2.1. Le contenu du concept de la polyvalence

La polyvalence professionnelle présente la recherche d'une optimisation des compétences transversales du travailleur. « *Les entreprises sont exigeantes vis-à-vis des profils qu'elles embauchent car les parts de marché sont difficiles à gagner. Elles cherchent donc des candidats capables de faire plusieurs métiers au cours de leur carrière* », explique HURSTEL Laurent directeur associé du cabinet Robert Walters.

Ce concept traditionnel de l'emploi part de l'ancien concept de polyvalence où la notion de métier est la base intrinsèque pour arriver à un nouveau concept axé sur la multipolarité professionnelle, visant à une définition plus précise de l'individu adapté à d'autres missions. La polyvalence professionnelle reste originale dans une époque de changement rapide de l'organisation et de la diminution du temps de travail.

La polyvalence est souvent présentée comme une réponse aux besoins de flexibilité et de réactivité de l'organisation : « *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* » D'autre part, elle permettrait de développer le champ des compétences des salariés et contribuerait alors à augmenter leur autonomie et leur employabilité.

2.1.1. Définition de la polyvalence professionnelle

La polyvalence constitue une forme d'organisation du travail, basée sur le principe du non spécialisation. Elle apparaît ainsi comme alternative à l'organisation taylorienne du travail encore très prégnante aujourd'hui, elle est présentée comme une réponse aux besoins de flexibilité et de réactivité de l'organisation, l'adjectif « polyvalent » est apparu en France à la fin du XIX^e siècle. Dans le dictionnaire Robert ainsi les mots multivalence, plurivalence, peuvent être considérés comme synonymes de la polyvalence.

Le concept de polyvalence est en réalité multiforme et connaît de nombreux concepts Connexes. Le nouveau petit Robert définit la polyvalence comme étant la qualité d'une personne qui a des capacités, des fonctions diverses.

Selon JANOD et PAUTREL (2002), la polyvalence désigne la possibilité d'attribuer à un individu ou à un groupe d'individus plusieurs missions ou plusieurs tâches, celle-ci nécessite la maîtrise des compétences spécifiques.

Selon DADOY (1990), 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* ».

Selon DREVET : « *la polyvalence est un élément muable, évolutif et dynamique. Etre polyvalent consiste à être compétent sur des domaines scientifiques différents* ».

2.1.1.1. Le caractère paradoxal de la polyvalence

EVERAERE (2008), identifie notamment deux acceptations principales de la notion de polyvalence complètement opposées, voire contradictoires, émergent de cette définition :

- La diversification des tâches que l'individu est capable d'accomplir dans une situation de travail donnée et stable ;

- La diversification des affectations (ce principe est basé sur la mobilité de l'individu) d'un poste à l'autre, le conduisant à exercer différentes fonctions au sein de l'entreprise.

Chacune de ces deux acceptations soulève des enjeux spécifiques en termes de niveau de spécialisation des tâches, de qualification de l'individu et de définition du contenu du poste ou de la situation de travail considérés.

Dans la perspective de la diversification des tâches, la polyvalence accompagne souvent un phénomène de déspecialisation, les individus développent des savoir faire et des compétences certes plus diversifiés mais beaucoup plus pointus.

GORGEU et MATHIEU (2008), ce résultat vient contredire l'idée selon laquelle la polyvalence supporterait l'élargissement des périmètres des situations de travail aux quelles l'individu fait face. Il apparait alors que la polyvalence peut générer non pas une intensification quantitative (élargissement) et qualitative (enrichissement) des situations de travail, mais au contraire un appauvrissement.

La polyvalence représente la capacité de s'adapter à une situation. Il s'agit d'un élément qui se modifie évolue afin de permettre à la personne d'agir de manière efficace. La polyvalence fait partie de l'organisation du travail ; elle constitue un moyen d'efficience professionnelle individuelle et collective. Elle reflète l'expression d'une compétence permettant l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux.

2.1.2. Les situations sur lesquelles la polyvalence se situe

Trois dimensions dans lesquelles la polyvalence trouve son expression :

2.1.2.1. Polyvalence verticale

L'employé exerce des fonctions relevant d'une qualification professionnelle supérieure à sa qualification initiale. Autrement dit une compétence qui permet de l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux.

2.1.2.2. Polyvalence horizontale

L'employé occupe différents postes de travail relevant du même niveau de classification. Dans d'autre terme elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autre métier.

2.1.2.3. Polyvalence structurelle

Elle est liée à l'activité et à la structure de l'entreprise, poste occupé différent du poste contractuel.

2.1.3. Les caractères de la polyvalence

La polyvalence peut prendre deux caractères temporaires et permanent. Il est possible de la retrouver, soit sur un type d'affectation temporaire, soit sur un type d'affectation permanent.

2.1.3.1. Polyvalence temporaire

Elle prend un caractère variable, selon les compensations recherchés, elle s'opère généralement lors des remplacements ponctuels liées à des absences diverses d'autre employé (congrés, maladies, formation....), elle suppose la transférabilité des capacités d'un poste interne à un poste externe.

➤ Buts des affectations temporaires

- ✓ Remplacement occasionnel spontané ou négocié (rotation) ;
- ✓ Particularité de production (saison, soldes, campagne promotionnelle, export) ;
- ✓ Essai d'aptitudes ou découverte d'autres postes ;
- ✓ Délégation de signature ou de pouvoir ;
- ✓ Mise en place de projets à caractère novateur ;
- ✓ Echange de personnel avec des partenaires commerciaux ;
- ✓ Essai de constitution de nouvelles équipes.

2.1.3.2. Polyvalence permanente

Elle reflète une rotation intra-secteur des postes, il s'agit d'une mobilisation continue, interne à une équipe de travail qui sait autogérer les changements induites par la contrainte des horaires.

➤ Buts des affectations permanentes

- ✓ Constitution d'équipes volantes ;
- ✓ Rotation de postes à caractère régulier et habituel ;
- ✓ Création de postes mobiles ;
- ✓ Modification du contenu des postes (simplification, enrichissement, élargissement des tâches) ;
- ✓ Changement des postes (fusion de postes, éclatement de postes, création de postes) ;
- ✓ Création de groupes à autonomie variable.

2.1.4. Les modes de polyvalence

Nous examinerons aussi la multivalence et la polycompétence, considérées comme des concepts voisins de la polyvalence professionnelle.

2.1.4.1. La multivalence

Un multivalent est un individu susceptible de changer de poste sans pour autant changer de métier, le caractère multivalent s'opérant dans son aisance d'adaptation à de nouvelles contraintes ou de nouvelles situations.

2.1.4.2. La polycompétence

Un multicompétent est un individu susceptible de changer de poste ou de mettre en œuvre une part plus ou moins importante de la qualification d'un ou plusieurs autres métiers en possédant partie de sa totalité. Le caractère polycompétent s'opère dans son authentique maîtrise de nouvelles contraintes ou de nouvelles situations engendrées par un savoir, un savoir faire et un savoir être différents par rapport au métier de base.

2.1.5. Les enjeux de la polyvalence

2.1.5.1. Au niveau social

La polyvalence est un atout considérable dans le monde de travail, elle permet le développement de l'individu en lui procurant une satisfaction personnelle et en le motivant et le responsabilisant, en d'autre terme la polyvalence est un moyen d'efficience professionnelle individuelle et collective. Un enjeu social important se présente dans la création d'un sentiment de satisfaction qui motive le personnel, l'individu polyvalent mobilise ses compétences afin de développer son autonomie, bien qu'il reçoive une reconnaissance par ses collègues permettant une motivation accrue.

- ❖ Elle permet de bénéficier d'une reconnaissance sociale de la part des autres qui vont recevoir son aide.

2.1.5.2. Au niveau culturel

Le développement de la polyvalence dans les entreprises devient une culture qui vise le développement des compétences individuelle et collective tout en recherchant le développement des savoirs, d'autres connaissances dans différents domaines qui contribuent aux échanges culturels en les améliorant pour une synergie. La polyvalence favorise la communication et le développement de l'appartenance à une entreprise mais non à un seul service (à l'ensemble des structures de l'entreprise mais non à une seule structure), elle cesse diminuer le cloisonnement entre les services.

- ❖ Elle permet de se développer encore au niveau culturel en abordant d'autres situations précises.

2.1.5.3. Au niveau institutionnel

La polyvalence permet une meilleure utilisation des ressources en fonction de la charge de travail. Donc elle nécessite une forte implication au niveau de l'institution en soutenant les démarches de développement de la polyvalence. Les formations, l'évaluation et la rémunération sont des impacts pour l'entreprise qui développent la polyvalence et qui nécessite un investissement constant de l'entreprise afin d'éviter les médiocrités.

- ❖ Elle permet d'apporter une solution efficace lors d'une situation qui nécessite une réflexion au niveau des pouvoirs décisionnels et institutionnels.

2.2. La polyvalence professionnelle comme un intérêt pour les autres variables RH

2.2.1. La Polyvalence et l'enrichissement et l'élargissement des tâches

L'enrichissement des tâches consiste en la délégation d'une part, de responsabilités au niveau du poste par adjonction de tâches jugées plus motivantes. Quant à l'élargissement des tâches, ce sont des additions d'opérations élémentaires débouchant sur un travail recomposé ; on parle alors d'élargissement dans ce cas.

2.2.1.1. Le développement de la théorie d'Herzberg

HERZBERG considère que le contenu de la tâche est un facteur motivant.

❖ Enrichissement des tâches

Il s'agit de donner plus de responsabilités aux salariés, plus d'autonomie, et une logistique efficace. L'enrichissement des tâches amène le salarié à prendre en charge la tâche depuis ses activités de conception jusqu'aux activités de contrôle. L'enrichissement des tâches se distingue de l'élargissement des tâches qui consiste à ajouter une série d'activités à la tâche sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse.

Exemple : développement de la polyvalence.

2.2.2. La polyvalence et la flexibilité

La flexibilité est la recherche des nouvelles formes d'adaptation de moyens de production, elle cherche à remédier la rigidité du système par l'expression de la polyvalence, elle permet alors d'anticiper, prévoir, organiser, simuler bien en amont pour disposer de l'entière capacité d'intervention et de limiter les surprises.

2.2.3. La polyvalence et la mobilité

La polyvalence se distingue de la mobilité. La polyvalence entretient des liens étroits avec la mobilité, néanmoins elle ne se réduit pas à des changements de postes mais fait référence à un élargissement des tâches assumées. Ici, le concept de polyvalence associe la rencontre pour le professionnel de diverses situations et le développement de ses compétences.

2.2.4. La polyvalence et la rémunération

Le développement de la polyvalence signifie donc un effort à long terme pour l'entreprise comme pour le salarié d'où l'importance de valoriser la polyvalence ne serait-ce que pour garder ce personnel au sein de l'entreprise.

En règle générale, la polyvalence est un plus pour la performance de l'entreprise puisqu'elle permet une meilleure organisation du travail ; elle doit donc être valorisée au niveau de la rémunération (qualification supérieur, poly-compétences, mobilité parfois même géographique...).

2.2.5. La polyvalence et l'acquisition des compétences

La polyvalence doit être anticipée, elle se développe sur la durée. Elle ne peut concerner tous les ouvriers ou employés, mais souvent les plus expérimentés. Elle nécessite un investissement en formation loin d'être négligeable, que celle-ci soit réalisée en intra ou à l'extérieur.

Un employeur ne peut s'attendre à ce que ses employés soient polyvalents sans qu'il leur donne les outils pour y arriver. La formation est très importante car elle permet à un employé d'acquérir les compétences pour être polyvalent. Une bonne formation est celle qui permet d'exploiter le talent caché d'un travailleur. Ce petit plus va lui permettre de progresser sur le plan professionnel en s'adaptant à plusieurs situations et en s'attelant à différentes tâches. Toutefois, comme la formation représente un gros investissement, il convient de ne pas confier cette responsabilité à n'importe qui.

2.2.6. La polyvalence et l'évolution de carrière

L'ouvrier qualifié peut ainsi faire évoluer son emploi dans trois directions :

- l'expertise qui correspond en fait à une certaine spécialisation et peut constituer un " cul de sac " ;
- l'encadrement intermédiaire qui dans les petites entreprises est limité ; néanmoins des prises de responsabilité (hygiène-sécurité, qualité, maintenance, tutorat...) peuvent constituer une version moderne de l'encadrement intermédiaire traditionnel.

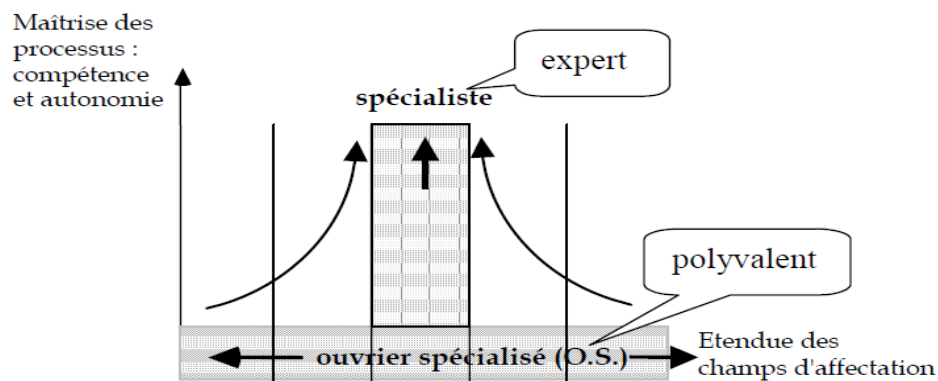
La polyvalence qui correspond à une maîtrise plus ouverte, plus qualifiée de son métier ; l'employabilité de l'ouvrier en est accrue (attention au débauchage) ; cela peut être un passage obligé avant de prendre des responsabilités d'encadrement.

2.3. La polyvalence un mal entendu

2.3.1. La spécialisation en question

La polyvalence a comme effet 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 ; une attaque du métier, une menace de déqualification et de déprofessionnalisation et qu'on lui préfère logiquement le principe de spécialité.

Figure N°2 : La spécialisation en question



Source : EVERAERE, (Christophe) : « *La polyvalence et ses contradictions* », 18^e Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (AISLF), Istanbul, 7-11 juillet, 2008, p.13.

Commentaire

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 profondeur. On

sait donc un peu de tout, mais rien à fond (cas du généraliste). Alors que le spécialiste sait beaucoup « d'un peu ».

2.3.2. les facteurs qui déterminent la capacité d'un employé à être polyvalent

Aujourd'hui, on ne se fie plus aux bagages académiques d'une personne. Les qualifications sont certes importantes mais ne déterminent en aucun cas la capacité d'un employé à être polyvalent. La polyvalence dépend de trois facteurs: la personnalité de l'employé, ses compétences ainsi que son niveau de connaissances. De plus, pour être polyvalent, une personne doit pouvoir communiquer et s'adapter à différentes situations. Par exemple, un serveur d'un restaurant peut avoir les facultés requises pour travailler dans une banque car il a appris à travailler sous pression. Par ailleurs, la polyvalence dépend également de la maturité de l'entreprise. Cette dernière doit pouvoir fournir à ses employés les outils qui leur permettront d'être à la fois polyvalents et efficaces. Une entreprise mature peut investir dans la formation de ses employés.

2.4. Les limites de la polyvalence dans le management aujourd'hui

2.4.1. Avantages et limites de la polyvalence

La polyvalence professionnelle est une qualité de plus en plus recherchée par les entreprises, aujourd'hui un employé ne peut plus se permettre d'exercer une seule et unique fonction, il doit être polyvalent, être capable d'accomplir plusieurs tâches et posséder d'avantage de compétences. Celui-ci doit pouvoir travailler en équipe, partager de responsabilité ou encore redéfinir ses fonctions. Le marché de travail exige qu'un demandeur d'emploi développe des compétences autres qu'académiques. C'est ce que confirme le président de l'association des directeurs des ressources humaines, SALAUROO Areff « *on parle ici d'un employé qui possède plusieurs compétences. La culture de la monovalence, celle qui encourageait la spécialisation, est aujourd'hui révolue. Les entreprises cherchent des employés polyvalents, et ces derniers, de leur côté cherchent un travail qui demande l'utilisation de plusieurs compétences afin de prouver leurs capacités* ». Il précise que la polyvalence n'a pas pour objectif d'optimiser l'organisation de travail, au contraire, l'objectif est d'abord de valoriser l'employé, de lui donner l'occasion de prouver ce dont il est vraiment capable et de développer ses compétences, auparavant, on parlait de l'employé comme une paire de bras, mais aujourd'hui on parle de « knowledge worker » et les employeurs ont le devoir de le traiter avec respect et dignité.

Donc la formule est simple, la polyvalence a un effet direct sur l'efficacité et cela doit être récompensé, cela veut dire que, les deux parties sortent gagnantes.

L'entreprise devient plus flexible et plus résiliente et le travailleur augmente son employabilité et sa valeur sur le marché du travail et ainsi développe ses compétences, le tableau dessous montre les avantages et les limites de la polyvalence pour l'employé et le poste.

Tableau N° 1 : les avantages et les limites de la polyvalence

Optique	Avantages	Limites
Individu	- Motivation - Employabilité - Progression de carrière	- Classement inférieur aux compétences - Apparaît plus pénible sans reconnaissance - Incite à la compétition
Rôle et	Poste - Flexibilité - Réactivité	- Salariés moins contrôlables - Nécessité d'individualiser le contrôle et l'évaluation

Source : BOESPFLUG Magali : « Les fausses promesses de la polyvalence pour les managers de la grande distribution », Université de Limoges, p.2.

2.4.2. L'employabilité comme un avantage

Il est important d'aborder ce concept pour que comprenons mieux ce qu'il cache derrière. Il ne s'agit pas d'un concept supplémentaire mais bien de comprendre sa relation avec la polyvalence. Dans le cadre de notre recherche on trouve souvent le terme « employabilité ». Afin de le distinguer de la polyvalence, l'employabilité est : constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé pour développer ses compétences « *Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés* », Bader, (2005).

Les auteurs définissent ce concept comme : « *l'employabilité c'est le processus de développement et d'actualisation continus des compétences, connaissances et attitudes d'une personne lui permettant d'avoir un emploi ou d'être dans une dynamique de recherche ou d'évolution d'emploi, dans les meilleures conditions possibles, pour elle-même, pour son ou ses*

employeurs et pour la collectivité en général » .

L'individu qui développe son employabilité, développe sa polyvalence et il s'inscrit dans une démarche pro-active de réflexion sur son parcours professionnel.

L'employabilité ajoute une notion plus générale de développement des compétences celle du projet professionnel.

Le développement de l'employabilité d'un individu passe par l'élaboration de son projet professionnel qui sert à fixer un horizon de perspective à envisager pour atteindre des objectifs clairs, il s'inscrit dans une dynamique de développement des compétences lui permettant d'être polyvalent.

Tableau N°2 : Les conséquences de l'employabilité pour les entreprises et pour les personnes

Pour les Entreprises: le besoin de s'adapter...	Pour les Personnes: la nécessité d'être...
• Les métiers et les compétences • Le nombre de personnes • Les ressources financières • La façon dont elles créent de la valeur	• Plus Engagé et de faire face à plus de responsabilités • Plus Créatif • Plus Autonome • Plus Polyvalent

Source : <http://www.frankrouault.com/2014/11/lemployabilite>

2.4.3. Les effets négatifs de la polyvalence

Parmi les limites de la polyvalence vient :

- La polyvalence peut entraîner des risques de perte de spécialisation, de savoir-faire qui deviennent superficiels ou qui se perdent, menaçant ainsi le « métier » ;
- Il peut être en effet coûteux d'accroître la polyvalence des employés pour les rendre aptes à faire face à une large gamme de problème car les remplacements sur des postes nécessitant des techniques ou des savoir-faire différentes s'accompagnent systématiquement d'une baisse de rendement plus ou moins temporaire et généralisée , donc c'est un cout d'inefficacité qui vient perturber le niveau de compétence et

d'autonomie des individus requis pour être flexible au sein de chacune des situations de travail ;

- La recherche d'une souplesse immédiate dans la gestion des RH peut perturber le processus d'apprentissage et la maîtrise des situations qui est susceptible de nuire à la qualité et à la flexibilité des processus ;
- La polyvalence peut conduire à une déqualification du personnel et à une dégradation des services ;
- L'employé ne peut pas avoir des connaissances approfondies dans tous les domaines, il n'a pas un savoir omniscient, chaque problématique nécessite des savoirs faire et des savoir être différents, impossible à détenir globalement ;
- Elle peut la cause dans l'exclusion de nombreuses personnes dues à la surcharge de travail aux situations d'urgence sociale et à l'accumulation des problèmes sociaux ;
- La limite ultime à ne pas dépasser est de placer l'individu dans une situation au dessus de ses capacités. C'est un risque de le démotiver ;
- La polyvalence est une démarche volontaire qui a besoin d'un soutien institutionnel pour trouver un rythme et permettre une certaine régularité dans le développement de l'employé. Selon un article « *la polyvalence ne s'impose pas*, », « *...ne constitue en rien une obligation pour la structure ou pour l'ensemble des individus qui en font partie* ».

3. Les règles de gestion de la polyvalence chez les ressources humaines

Les pratiques de la GRH valorisent désormais l'autonomie, la polyvalence, la responsabilisation et l'implication de toutes les ressources humaines. L'organisation de travail privilégie l'élargissement des tâches et s'appuie sur une décentralisation des décisions en vue d'une réactivité accrue.

L'impératif de la polyvalence imposé par l'environnement est l'occasion, pour les responsables RH, de remettre en cause les politiques de GRH fondées sur les tâches pour leur substituer des politiques axées sur le développement des compétences, il s'agit d'accroître la productivité et de réduire les coûts liés aux RH.

La gestion de la polyvalence a pour vocation de développer l'aptitude de l'entreprise à s'ajuster rapidement aux changements environnementaux imprévisibles. Elle se distingue de la GPEC qui a pour finalité d'anticiper cet ajustement et de le mettre en œuvre avant qu'il ne s'impose dans l'urgence.

La polyvalence nécessite une anticipation, un développement sur la durée et un investissement en formation.

Dans ce but un travail en collaboration avec les managers et responsables de organisation est nécessaire pour :

- Obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs ;
- Valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des tâches à accomplir ;
- Clarifier les règles du jeu pour favoriser un Feed-back permanent, sources de progression de chacun ;

La mise en œuvre de la polyvalence doit respecter plusieurs règles. Tout d'abord, le projet doit être clair, écrit et présenté aux employés, il faut y consacrer du temps.

3.1. Management et organisation de la polyvalence

3.1.1. Management de la polyvalence

Ce sont les managers qui possèdent les moyens d'évaluation afin de situer le niveau réel de compétences. Permettant d'analyser les efforts à fournir pour progresser, vers une politique de développement de la polyvalence, en se basant sur des référentiels de compétence pour chaque secteur, et qui sont établis dans un diagramme de polyvalence que LECOEUR, (E) écrit sur : *« il fournit une représentation au plus juste du portefeuille de compétences disponibles, facilite l'identification des besoins de développement et oriente les prises de décisions en matière d'affectation, de développement de la polyvalence, de transfert de compétences, d'accroissement des compétences ou de remplacement ».*

Une démarche de transparence suffit pour créer un climat serein et de confiance entre le personnel et l'entreprise.

Le rôle du manager est primordial dans le développement de la polyvalence par des moyens de plus en plus pratiques, il lui appartient de motiver son personnel, de fixer des objectifs réalistes, d'évaluer afin de répartir au mieux les compétences au sein de l'entreprise ; tient en compte la spécificité de chacun, pour que le collaborateur ait un soutien considérable de son supérieur, basé sur des relations de confiance.

3.1.2. Organisation de la polyvalence

Une organisation homogène des pratiques permet une adaptation rapide et efficace, chaque activité est protocolée et l'employé doit respecter ce protocole, qui sont établis d'une manière précise et claire, leurs connaissances sont déjà évaluées lors de la pratique quotidienne. Chacun exécute les tâches de la même manière mais il y a une différence dans le niveau de maîtrise, mais les managers font participer les employés à la mobilité à d'autres tâches afin de diminuer les différences fonctionnelles des services afin de développer au mieux la polyvalence d'une même équipe.

3.1.3. Difficultés d'application

3.1.3.1. La responsabilisation : l'entière ou partielle

La polyvalence suscite une question essentielle : la notion de responsabilité. En effet, lors du transfert vers un autre poste, la responsabilité rattachée sera exercée à l'entière ou au partielle ? Dans les situations de la polyvalence on parle du remplaçant, qui ne peut s'organiser sans lui rattacher une responsabilité.

Il existe deux sortes de responsabilité :

- La première responsabilité est d'ordre technique, liée aux prérogatives du métier :
 - Compétences techniques ;
 - Attributions.
- La seconde responsabilité est d'ordre hiérarchique, liée aux prérogatives du niveau de pouvoir auquel on se place :
 - Pouvoir de direction ;
 - Pouvoir de discipline.

En cas d'un remplacement opérationnel dans l'instant (rotation de poste), on doit veiller que le remplaçant doit être réussi au mieux et ne soit pas mis en difficulté et l'ambiguïté sur les expériences du remplacement.

Une analyse s'impose donc :

- Vérifier jusqu'à quel point de technicité on souhaite voir le remplaçant évoluer afin de ne pas créer de distorsion trop importante dans son travail.
- Déterminer, lors de la prise de fonction, son niveau de responsabilité hiérarchique.

Le remplaçant est la situation clé de la polyvalence professionnelle. Remplacer une personne c'est adopter les attitudes, le savoir-faire, mais aussi une partie, voir la totalité de la richesse du poste.

3.1.3.2. Les évolutions possibles du remplaçant

On a d'un côté le poste de travail et de l'autre côté la personne qu'il occupe. En effet le poste évolue par la personne qu'il occupe, il n'est plus le poste de chef personnel mais le poste de monsieur X, chef personnel, les difficultés sont celles qui apparaissent dans les situations de la polyvalence quand une personne occupe ce poste.

Le travail est accompli différemment car chacun attribue son manière personnelle, ceci crée une tension sur la ligne de production donc le remplaçant doit toujours avoir une période d'adaptation et d'apprentissage plus au moins longue afin qu'il d'accomplir les tâches lui confiée et dévolues avec toutes les difficultés. Avancer ensemble est une solution certes à la polyvalence et mais aussi à l'épanouissement de chacun.

3.1.4. L'adaptation permanente des RH

Après de longues années de travail, l'individu se sent une stabilité et tranquillité dans son travail, trouve mieux les solutions aux problèmes rencontrés, les tâches devient rotinières, en quelque sorte est une situation de vieillissement professionnel face à la spécialisation, qui entraîne la chute démoniaque.

Il lui faut une adaptation permanente car il peut avoir certaines situations différentes de celles rencontrées avant, permet de survivre et de garder son emploi, dans ces moments d'adaptation que la polyvalence professionnelle peut intervenir, joue un rôle de secours pour des individus en quête de reconnaissance basée sur le métier d'origine et sur toutes formes d'adaptation professionnelle temporaire ou permanente.

3.1.5. Le potentiel personnel

3.1.5.1. C'est quoi le potentiel

Le potentiel humain constitue un des éléments majeurs caractérisant les individus susceptible de se porter sur des situations de polyvalence professionnelle. Le potentiel est relativement abstrait, il présente de nombreuses inconnues liées au fait qu'il est indispensable de mettre en œuvre les conditions nécessaires à son émergence. Il permet de mettre l'individu dans des situations idéales afin de mieux gérer les aléas de sa vie professionnelle, l'enrichissant par des actions de formations et d'apprentissage par la voie d'expérience.

3.1.5.2. Les facteurs constitutifs du potentiel

- **L'inné :** Ce que l'on possède en naissant. Tout individu naît avec des prédispositions qu'il est difficile de mesurer par rapport à l'acquis.
- **L'acquis :** L'environnement extérieur et ses déterminants influencent l'individu par un dénominateur commun que l'on peut résumer par le terme « culture », dont le contact régulier modifie et amplifie l'inné.

3.1.6. La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH)

Actuellement, la GPRH, après ses nombreuses transformations notamment de la GP vers la GPEC (passage de la productivité à la compétitivité) en passant par l'intégration de l'anticipation, développe plus la Gestion des Compétences qui sont importantes pour une entreprise.

Cette évolution est due aux changements que subit l'environnement de l'entreprise. Cette dernière doit perpétuellement adapter sa structure et son organisation à ces changements pour pouvoir assurer sa performance mais aussi l'harmonie sociale dans son fonctionnement : « la rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises et implique intelligence, esprit d'initiative et aptitude à communiquer et à négocier » d'après PERETTI. Dans Tous DRH, le même auteur précise que (l'organisation des compétences, leurs gestion et leurs évaluations doivent nous pénétrer de distinguer ce qui est désormais essentiel et sur quoi les entreprises doivent agir rapidement pour s'assurer la possibilité de demeurer performantes et d'adapter ainsi leurs savoir-faire de manière permanente et de faire en sorte que le capital compétence devient le capital essentiel de l'entreprise.

La compétence quant à elle, constitue l'élément essentiel de la GPEC qui cherche à la gérer. Par ce concept. Une double connexion semble se dessiner en ce qui concerne l'adéquation qualitative de l'entreprise :

La compétence se place entre les besoins (les compétences requises) et les ressources (les compétences acquises). Une autre connexion apparaît, celle de la compétence qui permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle.

La GRH se décline alors dans le langage des compétences : de leur acquisition (recrutement) à leur développement (formation) en passant par leur évaluation (niveau des compétences maîtrisées et mises en œuvre par l'individu par rapport à celui de l'entreprise) et passe de la gestion collective de la compétence à l'individuelle.

La GPRH est un outil de mobilité au service de la polyvalence et la multipolarité professionnelle permet une motivation en terme de promotion. Elle permet aussi la valorisation des salariés et son développement ainsi que sa mobilisation constituent un moyen réel de faire la différence au sein de la compétitivité économique.

Il tend à satisfaire les besoins individuel et structurel dans un souci d'intérêt de l'individu au travail aux plans professionnel et personnel, avec une vision construite du future.

3.2. La multipolarité professionnelle : une source d'intégration

3.2.1. La conception générale de la multipolarité professionnelle

La multipolarité professionnelle découle d'options stratégiques de la direction et s'intègre dans la gestion globale de la structure, est un nouveau concept part de l'ancien concept de la polyvalence professionnelle pour arriver à une définition précise de l'adaptation d'un individu à différents tâches d'exécution et de conception.

La multipolarité professionnelle en tant que GPRH accompagne la démarche pragmatique à portée opérationnelle par un ensemble de processus qui visent à optimiser les recrutements, la gestion de mobilité, la gestion des formations par une analyse anticipée des besoins en emploi et compétences et adopte une planification permettant de réagir avec souplesse et flexibilité en fonction de scénarios d'activités ; de l'incertitude et de l'évolution rapide de la demande en prenant en compte la ressource humaine pour une adaptation des compétence et développement des compétences.

Figure N°3 : Multipolarité professionnelle



Source : MICHELETTI, (Patrick) : *la polyvalence sous toutes ses facettes*, Edition d'organisation, paris, 2002, p .85.

Connaître les potentialités de chacun mais aussi permettre à chacun de connaître les potentialités de la structure en évoquant les aspects professionnels et personnels en constitue l'objectif principal.

3.2.2. Utilité de la mesure et de l'évaluation des polyvalents

L'évaluation est un élément indispensable dans les pratiques de la GRH. « *Évaluer c'est quantifier des notions qui paraissent abstraites ou, du moins, difficilement acceptables si l'on n'y apporte pas un jugement de valeur* » MICHELETTI (2002).

3.2.2.1. La mise en œuvre de l'évaluation

Elle permet de déterminer de manière systémique la position relative d'un poste par rapport aux autres dans une hiérarchie de salaires, sur la base de l'importance des tâches afférentes à ce poste.

Est un système basé sur la recherche d'un potentiel professionnel par des critères de mesure. Afin de produire un jugement de valeur par la présentation d'un avis motivé.

3.2.2.2. Prise en compte de la valeur professionnelle dans sa globalité

Le jugement de valeur est formalisé par la mesure et la comparaison entre le niveau requis et le niveau actuel de l'individu pour but de l'aider à se déplacer sur d'autres postes, dans d'autres secteurs, le jugement de valeur est donc conditionné par un niveau supérieur ou inférieur.

Niveau inférieur qui va se traduire par des mesures d'accompagnement par le supérieur hiérarchique afin d'atteindre le niveau requis par des mesures de correction.

3.2.2.3. Les conditions favorables et originales de l'évaluation

- L'influence du manger sur le travail et la carrière de l'employé est la condition la plus importante ;
- L'autonomie des salariés ;
- Le Contrôle interactif entre les différents groupes constituant une structure ;
- L'intériorisation de normes, de valeurs, d'objectif et de façon de faire (implication des individus) ;
- La motivation et la cohérence entre les systèmes de valeurs des individus et celui de l'organisation ;
- L'évaluation, ses méthodes et ses effets, ne peuvent pas donc être compris en dehors de toute l'antériorité de l'ensemble de la politique sociale de la structure.

3.2.2.4. Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles

Tout système d'évaluation contribue à mesurer la réelle efficacité d'une action, mais à condition qu'il soit permanent donc il paraît important d'évaluer, de valoriser les compétences et d'assurer une qualité de la main-d'œuvre.

3.2.2.5. Développement des procédures participatives

L'évaluation du personnel est un enjeu essentiel pour une bonne gestion des ressources humaines, qui nécessite l'écoute dans l'application des différentes méthodes, la motivation, le climat sociale, afin d'être efficace. L'autonomie des salariés à condition d'être contrôlée. Lorsque cette autonomie s'accroît le contrôle sur leur activité sera renforcé afin d'éviter toute dérive indépendante de l'objectif à atteindre.

3.3. La mise en œuvre de la polyvalence

L'implantation des nouvelles formes d'organisation telles que la polyvalence professionnelle constitue la préoccupation majeure des entreprises cherchant l'enrichissement de leur « capital humain », une démarche globale de recomposition de l'organisation de travail et des compétences individuelles et collectives qui doit être suivie pour bien mener l'ensemble des opérations demandées et atteindre les objectifs cités tout en mis en évidence des besoins de la structure et de ses salariés en terme de mobilisation et d'action sur le terrain de l'activité quotidienne et de la recherche de solutions innovantes pour y répondre, la GPEC est un moyen pratique pour développer notre méthode car c'est la concertation et l'élaboration sur la mise en œuvre de plans de développement professionnel à caractère stratégique pour la structure, et à caractère dynamique pour le salarié dans une perspective de reconnaissance, de motivation et d'implication.

Il permet :

- Être à l'écoute de l'aspiration des personnels ;
- Vivre la flexibilité ;
- la validation des acquis ;
- la transmission de savoir ;
- la transversalité ;
- L'articulation de la vie professionnelle en plusieurs phases ;
- L'aménagement et la réduction du temps de travail ;
- La formation continue ;
- La gestion de carrière ;
- La pluricom pétence.

Il devient nécessaire d'authentifier la multipolarité professionnelle afin de d'éclaircir l'image désuète du concept de polyvalence.

Figure N°4 : la mise en place de la polyvalence

Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire

La mise en œuvre de la méthode, se caractérise par une succession d'étapes techniques afin d'harmoniser le système d'évaluation, de validation et de certification.

3.3.1. Identification des besoins

C'est l'étape la plus importante du processus car un faux diagnostic des besoins peut être la cause d'échec de la démarche, une expression des besoins issue de la demandes des deux parties la structure et l'individu.

3.3.1.1. Pour la structure

Elle peut avoir besoin de :

- équipe polyvalent afin de répondre aux choix d'organisation souple,
- Individus aptes à intervenir ponctuellement ou par intermittence sur des aspects particulier de la production ;
- Une meilleure flexibilité de production notamment dans l'aménagement et la réduction le temps de travail ;
- Une réelle connaissance de potentialité des individus aptes à accomplir des plusieurs tâches différents dans des moments différents ;
- Prendre en compte les aspirations de développement de carrière des individus disposée à être mobiles en terme de polyvalence ;
- Dresser un état d'évolution des individus dans les différentes situations professionnelles .

3.3.1.2. Pour l'individu

Il peut avoir besoin de :

- Connaitre l'état de ses compétences à un moment précis de sa vie professionnelle ;
- Evaluer l'état de ses connaissances et savoirs acquis en dehors de sa vie professionnelle ;
- Faire apprécier l'état de ses aptitudes et qualifications acquises sur d'autres activités professionnelles habituelles ;
- Avoir un état de reconnaissance des capacités réelles à posséder afin de répondre à ses propres impératifs professionnelles, sociaux et économiques de la structure .

Cette étape nécessite l'implication de tous dans une démarche continue de la qualité pour une meilleure affectation professionnelle dans un cadre de réflexion stratégique.

3.3.2. Certification

La certification est le moyen indispensable à une meilleur connaissance de l'individu dans sa structure, elle est pour objectif de progresser dans un objectif commun respectant un référentiel reconnu sous un langage commun, où l'enjeu se présente dans l'intérêt commun de l'engagement des deux parties (individu-structure) la démarche vise à détecter les polyvalent ou les individus avec un potentiel de polyvalence et à mettre les moyens

nécessaires pour acquérir une réelle reconnaissance par une conformité avec leurs aspirations en assurant une satisfaction des besoins de la structure et l'individu.

3.3.3. Evaluation

C'est une succession des étapes techniques afin d'harmoniser la démarche afin d'adopter :

- un effet modificatif (changement) ;
- un effet extensif (variabilité croissante) ;
- un effet cumulatif (apport supplémentaire) ;
- effet cognitif (évolution) de modifications.

D'une manière plus détaillée, huit étapes constituent la démarche de la multipolarité professionnelle.

3.4. Les étapes de la démarche de la Multipolarité Professionnelle

3.4.1. Recueil d'information

Permet de recueillir l'ensemble des informations disponibles au sujet du poste. Les éléments tels que l'emploi type et le descriptif de poste consistent à obtenir l'ensemble des informations objectives, relatives au poste sans se préoccuper de l'individu qui l'occupe ou l'occupera. Le maximum d'objectivité est donc nécessaire afin de bâtir de solides bases pour l'étape suivante.. on transforme donc la rigidité de l'emploi en une souplesse d'exécution par le descriptif du poste.

3.4.2. Évaluation des compétences professionnelles avec analyse des écarts

Il s'agit d'élaborer un référentiel de compétences : processus complexe, car il faut définir les compétences souhaitées et faire une analyse d'écarts avec les compétences observées chez un agent occupant le poste. (voir tableau page suivante)

L'intérêt est de transformer les données issues de l'étape 1 et leur donner un poids en terme qualitatif avec une cotation *.

Pour des raisons de simplification, on regroupe les missions spécifiques sur les 4 éléments majeurs de l'emploi type auxquels on rajoute trois types de capacités majeures.

L'analyse des écarts d'évaluation de compétences professionnelles peut également servir de base pour l'entretien annuel d'appréciation ou d'évaluation.

Le réajustement effectué par les responsables des secteurs concernés ayant pour but de remettre à niveau (à la hausse ou à la baisse) l'auto évaluation de l'agent par rapport au niveau requis.

Tableau N°3 : Tableau de cotation

* Cotation pour les missions spécifiques	* Cotation pour les capacités et les qualifications
niveau 0 = aucune connaissance	niveau 0 = faible ou non requis
niveau 1 = connaissance du vocabulaire de base	niveau 1 = moyen
niveau 2 = exécution	niveau 2 = fort
niveau 3 = maîtrise	niveau 3 = excellent
niveau 4 = analyse (encadrement)	
niveau 5 = autonomie, prise de décision, créativité	
niveau 6 = expertise	

Source : MICHELETTI, (Patrick) : *la polyvalence sous toutes ses facettes*,
Edition d'organisation, paris, 2002, p.116.

3.4.3. Évaluation des connaissances d'autres secteurs d'activités de la structure

A ce niveau de la démarche, il s'agit de savoir si l'agent connaît d'autres secteurs d'activités (Directions, Services, sous-services) de la structure (Entreprise, Établissement public etc.). Ces informations fournies par lui-même permettent d'évaluer les connaissances qu'il a pu acquérir par son passé ou ses contacts professionnels dans la structure ou au sein d'une structure similaire.

L'objectif étant de préciser son niveau de connaissances sur tout ou partie des missions spécifiques et s'il dispose des capacités requises pour une affectation temporaire (polyvalence) ou permanente dans d'autres secteurs d'activités de la structure.

3.4.4. Évaluation des compétences professionnelles sur d'autres métiers

Afin de mieux cerner la personnalité de l'agent évoluant au sein de la structure, il est intéressant de se pencher sur ses compétences professionnelles sur d'autres métiers. En effet, si l'on veut élargir l'angle de vision par lequel on observe un poste, on s'aperçoit que celui-ci tend à déborder sur d'autres métiers, c'est le cas de beaucoup d'emplois type avec en plus une inconnue majeure que l'on se doit d'éclaircir, à savoir : les connaissances et les compétences professionnelles de l'agent sur d'autres métiers.

Les avantages sont multiples car ils permettent à l'agent de démontrer ses possibilités sur d'autres métiers et en plus de le faire savoir à sa hiérarchie qui reçoit l'information et peut ainsi la rendre objective par rapport à des besoins ponctuels (polyvalence) ou permanent (affectation, promotion, flexibilité).

A noter que ceci est valable aussi bien pour des agents généralistes que spécialisés, et ce quel que soit leur niveau hiérarchique.

3.4.5. Évaluation des qualifications personnelles à but professionnel

Si l'on agrandit la focale d'observation du poste en élargissant le champ d'investigation, on peut se positionner sur des données personnelles à l'individu. Il est souvent remarquable de constater que les structures ignorent les potentiels des agents en activité et que ces derniers n'ont pas toujours les moyens d'en faire état. Or, dans le cas de multi polarité professionnelle tous les aspects personnels (qualifications, connaissances, compétences) hors du champ habituel de l'activité professionnelle peuvent être pris en compte à condition que l'agent, lui-même, les fasse connaître et les déclare exploitables.

L'avantage principal réside sur le fait que la structure dispose de nouvelles informations pour poursuivre des développements et des réorganisations de travail et que l'agent puisse également bénéficier de retombées intéressantes.

3.4.6. Évaluation des besoins en compétences professionnelles pour le futur

La méthode s'inscrivant dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, il était logique de s'intéresser au futur en déterminant les besoins futurs en matière de compétences professionnelles.

De ce fait, il apparaît utile de faire des comparaisons avec le présent en y ajoutant des tendances majeures sur les points observés.

Ceci a pour effet de faire une extrapolation du présent en fonction d'éléments connus et étudiés en tenant compte d'éventuelles distorsions que l'on pense possibles dans l'avenir. Les avantages sont multiples notamment le positionnement d'agents dans la structure à des niveaux différents de ceux atteints dans le présent mais aussi l'apparition d'une meilleure lisibilité des emplois du futur même si cela reste imparfait.

Il est évident qu'un réajustement annuel est souhaitable afin de mieux cibler les besoins et déceler les potentiels.

3.4.7. Validation de la démarche

La validation est une étape nécessaire dans cette démarche car elle confère une portée générale à l'ensemble du processus en impliquant :

- une méthodologie de travail reconnue par l'ensemble des acteurs ;

- une implication des agents et de la hiérarchie de la structure sans pour autant s'interdire les avis d'experts, consultants, chercheurs et représentants de l'autorité supérieure ;
- une régularité et reproductibilité dans le temps avec des ajustements nécessaires ;
- une adhésion globale sans remise en cause d'avancées et d'acquis sociaux ;
- une volonté commune d'évolution et de perfectionnement ;
- une reconnaissance de fait d'un processus à visée qualitative et quantitative.

3.4.8. Certification de la démarche

De façon similaire à l'évaluation et la validation, la certification est une procédure interne à la structure ; Elle n'en constitue pas moins une étape supplémentaire en authentifiant la démarche de la multi polarité professionnelle lui conférant ainsi un caractère « officiel » dépassant le simple stade de l'expérimentation ou des multiples projets à jamais enterrés.

Conclusion au sujet de la polyvalence

La polyvalence représente la compétence de quelqu'un possédant des capacités lui permettant de s'adapter à des situations diverses. Il s'agit d'un élément évolutif dans le temps, jamais acquis à vie qui induit une adaptation des attitudes et des savoirs. La polyvalence peut représenter un modèle pour certains lorsqu'elle apporte un développement individuel enrichissant, permettant une répercussion directe sur le travail quotidien, notamment en développant une autonomie et une motivation dans le travail, suscitant l'admiration des autres. La polyvalence représente un moyen de développement des pratiques en diminuant le cloisonnement des unités, privilégiant les échanges.

Chapitre II

Le développement des compétences et le management situationnel

Chapitre II: le développement des compétences et le management situationnel

La réactivité, la variété et l'innovation reposent sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés, et des stratégies et des nouvelles formes d'organisations, où l'homme est le nouveau centre des préoccupations de l'entreprise moderne car c'est lui qui fait la différence..., donc l'investissement en compétence et son développement est nécessaire à la réalisation des projets.

Dans cette nouvelle logique qui repose essentiellement sur la culture compétence en priorité qui doit être bien intégrée et implantée par le top management, le middle et le down management ; par des solutions pour toutes types de situations en se basant sur le management situationnel qui consiste à s'assurer un avantage compétitif durable.

Dans cette optique la polyvalence est un facteur et moyen de développement des compétences, car elle permet au RH d'accroître leurs connaissances et de les mettre au service de leur entreprise pour qu'ils puissent accomplir efficacement les tâches leur confiées à toutes moments. Cette politique ne réussit que par les managers qui doivent assurer cette politique ainsi que le suivi et l'encadrement nécessaire pour qu'elle puisse bâtir et réussir la polyvalence tout en assurant la motivation et la fidélisation du personnel.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, la première section concerne le concept de compétence, la seconde portera sur le management situationnel et ses styles de directions en matière de développement des compétences, et enfin la troisième traitera de la relation et le lien entre la polyvalence et la compétence.

Afin de mieux comprendre le concept complexe de la compétence, nous allons aborder plusieurs approches différentes.

La définition des concepts clés est nécessaire pour mieux appréhender la présente étude. C'est pourquoi nous allons définir d'abord le concept de compétence et ensuite celui de développement des compétences.

1.1. Les compétences

1.1.1. Définition de la compétence

Selon le Dictionnaire des ressources humaines : « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique « connaissances », un savoir-faire « expériences » et un savoir-être « une dimension comportementale » mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* ».

Selon LEBOTERF (2001) insiste sur le caractère opératoire de la compétence, soit « *consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources* », pour lui ces ressources sont d'une double nature :

- **Ressources personnelles** : qui correspondent à des savoirs théoriques, savoirs faire opérationnels, savoirs faire sociaux.
- **Ressources extérieurs** : qui correspondent aux équipements, outils de travail, documentations, informations, réseaux relationnels.

Alain MEIGNANT semble soutenir cette définition de la compétence, tout en insistant davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation. Car, selon lui, « *la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître), opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement* » C'est une autre façon de dire « utile, utilité, utilisé ». Aussi, pour lui, cette catégorisation du concept de compétence distingue:

- ❖ les « **savoirs** », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (ex : connaître les lois élémentaires) ;

- ❖ les « *savoir-faire* », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, (ex : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un voltamètre) ;
- ❖ les « *savoir-être* », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des «postures mentales» (ex : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

Il s'agit donc de laisser s'exprimer cette combinaison de savoir dans une situation professionnelle particulière.

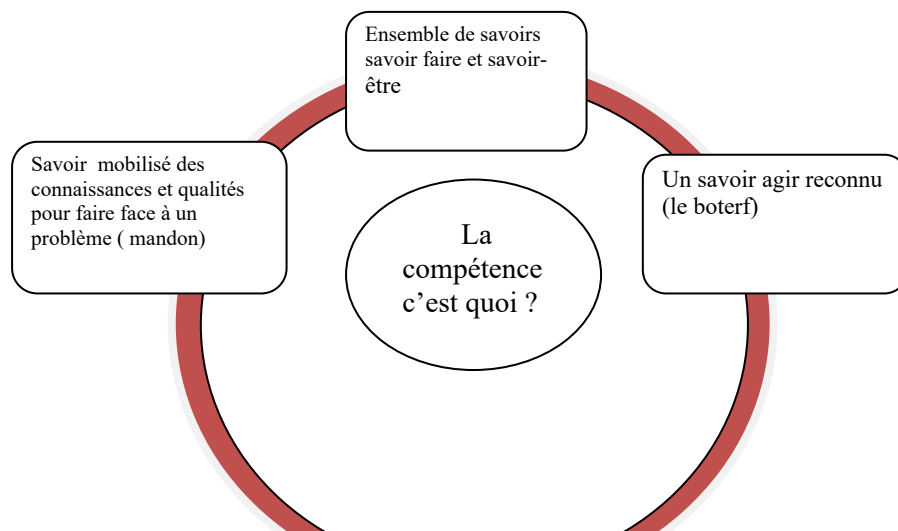
De cette définition, on peut retenir ce qui suit :

- ✓ La compétence est liée à des caractéristiques propres au salarié, c'est pourquoi elle est vue comme un élément individuel.
- ✓ les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes.

L'organisation contribue à l'évaluer, la valider, et la faire évoluer et développer, car ces compétences ne peuvent réellement s'apprendre et se développer qu'en assumant les situations professionnelles qui les sollicitent.

Nous synthétisons ces différentes définitions par celle de MASSON et PARLIER (2004) « *Etre compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir, on est « compétent dans et pour un ensemble de situation professionnelles, dans un contexte donné. La compétence suppose l'action. L'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement. »*

Figure N°5 : c'est quoi la compétence ?



Des ensembles
stabilités de savoirs
(De montmolin)

Une disposition à agir (minveille et vacquin)

Source : JOLIS, (Nadine) : *piloter les compétences*, édition D'organisation, paris, 1997, p.30.

1.1.2. Caractéristiques de la compétence

Selon LEPLAT, (J) il existe quatre caractéristiques de la compétence :

Son **caractère appris** : on le devient (compétent) par une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théoriques et des apprentissages expérientiels.

Son **caractère structuré** : elle combine et reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir faire, pratique, raisonnement.....) Pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif.

Son **caractère abstrait et hypothétique** : ce que l'on observe, ce sont les manifestations de la compétence, les comportements, les performances.

La compétence est :

- ✓ **CONTINGENT** : approprié à un contexte ;
- ✓ **EVOLUTIF** : selon les priorités et enjeux de l'entreprise ;
- ✓ **PERTINENT** : met en lumière les compétences explicatives de la réussite dans le poste de travail ;
- ✓ **CONCRET** : permet l'observation de comportements concrets, d'actions précises dans le cadre professionnel.

1.1.3. Les catégories et les enjeux de la compétence

1.1.3.1. Les catégories de la compétence

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

1.1.3.1.1. Les compétences générales ou transversales

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

1.1.3.1.2. Les compétences professionnelles

Elles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

1.1.3.1.3. Les compétences spécifiques

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

1.1.3.1.4. Les compétences collectives

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

On a aussi autre catégories de compétence :

1.1.3.1.5. Compétence émotionnelle

Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, il s'agit de la capacité de les percevoir, les exprimer et de les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

1.1.3.1.6. Compétence « savoir résoudre »

Ces compétences sont nécessaire pour résoudre un problème, réagir dans une situation nouvelle et imprévue. L'individu doit combiner des connaissances et expériences pour y s'adapter en développant ses compétences comportementales.

1.1.4. Les enjeux de la compétence

En entreprise, la notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme ;

- ✓ Cibler les besoins en connaissance élémentaire du personnel faiblement qualifié et optimiser l'efficacité des programmes destinés à ce type de personnel ;
- ✓ Actualiser les pratiques professionnelles du salarié dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique ;
- ✓ Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en œuvre de la démarche qualité ;
- ✓ Optimiser les savoirs faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- ✓ Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement ;
- ✓ Gérer les surqualifications du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau bien inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés ;
- ✓ Gérer le patrimoine et de savoir faire de l'entreprise. En effet, la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liée aux personnes qui les détiennent, la question de la pérennisation de ce patrimoine est donc crucial ;
- ✓ Mettre en valeur des savoir-faire et pratique professionnelle existantes, par un système de gestion approprié ;
- ✓ Et plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.2. Les niveaux des compétences

DEJOUX (2008) distingue essentiellement trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

L'utilité de cette distinction s'exprime dans les apports et enjeux de l'usage de la notion à chacun de ces niveaux.

1.2.1. La compétence individuelle

Constitue le niveau auquel on appréhende généralement la réalité du management des compétences. Elle renvoie au couple (individu/situation de travail) et donne lieu à des nombreuses pratiques de GRH. Est une combinaison d'un ensemble de savoir faire opérationnel, connaissances et aptitudes qui permettent dans un contexte donné d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé dans l'activité d'une personne.

Elle est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail, elle est validée par l'environnement direct et doit être référée à un résultat attendu.

Lorsque les compétences individuelles s'accroissent, il est nécessaire d'opter pour une stratégie institutionnelle de développement des compétences soit la polyvalence. De cette manière, il est possible de créer une synergie entre les compétences individuelles de l'entreprise.

Dans son ouvrage Lou Van BEIRENDONCK, nous propose le schéma ci-dessus qui repose sur les éléments importants qui constituent les compétences individuelles.

Figure N°6 : les éléments essentiels qui constituent les compétences individuelles

Compétence	Savoir faire	Motivation	Valeurs	Aptitudes
Savoir		Vouloir		Pouvoir
Compétences techniques		Ambition de carrière		Compétence Comportementales

Source : BEIRENDONCK,(Lou Van) : *management des compétences*, édition Debock, paris, 2004, p.20.

1.2.2. La compétence collective

Est définie par DEJOUX comme un « *agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique collective des acteurs* ».

Le management permet de dépasser la simple addition des compétences individuelles à cet « effet groupe », les situations de travail actuelles Exigent la coopération, échange d'information et la capacité à travailler en groupe. Les nouvelles organisations « organisation qualifiante » ont besoin de collectifs de travail pour une meilleur efficacité.

Selon LEBOTERF « *les compétences collectives est une résultante, elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existante entre les compétences individuelles* ».

Dans cette perceptive, il peut être pertinent de chercher à la repérer à partir d'un certain nombre de caractéristiques de fonctionnement d'une unité ou d'un groupe.

1.2.3. La compétence organisationnelle

Elle correspond à ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède. Elle est supposée fonder la stratégie.

Les différents usages de la compétence dans différents domaines ne sont pas étrangers les uns aux autres, prenons le cas des organisations qualifiante. Ces évolution organisationnelles ne

touchent pas-loin s'en faut-la totalité des entreprises. Il n'en reste pas moins qu'un tel mouvement ne peut qu'inciter les directions d'entreprise à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines vers une logique compétence.

Tableau N°4 : les usages différenciés de la notion compétence

Domaine	Notion de compétence	Opérateur	Instrumentation caractéristique	Finalité
GRH	Individuelle (surtout compétence requise)	Professionnel de la GRH	Référentiel de compétences, répertoire des emplois	Renouveler le système de GRH
Accompagnement individuelle	Individuelle (surtout compétence acquise)	Conseiller d'orientation, opérateur de bilan	Bilan de compétences, portefeuille de compétences	Identifie le potentiel des personnes pour son utilisation et son développement
Organisation qualifiante	Collective	Hiérarchie	Cible de professionnalisation	Conjuger efficacité économique et performance sociale
Allocation des ressources	Individuelle et collective	Hiérarchie, service technique spécialisé	Base de données de compétences, outil de gestion de projet	Planifier et gérer la charge dans des équipes d'experts
Stratégie	Organisationnelle	Direction générale, directions de la stratégie et/ou de la planification	Diagnostic de ressources, analyse du portefeuille de compétences de l'entreprise	Identifier et cultiver les pôles de compétences qui génèrent de la performance
Qualité	Organisationnelle	Direction générale, direction de la qualité	Normes qualité, procédure de certification	Administrer la preuve de l'efficacité du développement des compétences

Source : WEISS, (Dimitri) : Ressources Humaine, 3^{ème} édition d'organisation, paris, 2005, P. 513

1.3.

Comment Reconnaître

la compétence ?

Trois idées permettent de faciliter l'abord de cette question complexe

1.3.1. le référentiel des compétences

Le référentiel compétence a pour but d'apporter l'ensemble des informations nécessaire au développement des compétences du personnel, il s'agit de formaliser les résultats obtenus jusqu'à présent. La reconnaissance commence dans les choix des modalités de d'élaboration de compétences. La connaissance préalable des situations réelles de travail permet la réalisation de document opérationnel, « sur mesure », dans lequel chacun peut se retrouver .

1.3.2. l'entretien professionnel

C'est l'un des modalités principales d'évaluation des compétences maîtrisés par les salariés, elle consiste à détecter les attentes et exigences du salarié vis-à-vis de l'entreprise.

1.1.3. le rôle du management de proximité

L'encadrement de proximité joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre des processus de changement, sur le plan de mobilisation des compétences, de la communication du projet, de sa mise en œuvre et son acceptation par les salariés, il permet une réelle implication dans leurs missions principales, à l'atteint des objectifs ainsi un espace d'autonomie leur permettre de proposer des ajustements du projet.

1.4.

Démarche compétence

Cette modalité de gestion repose sur la responsabilité et sur la compétence permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et sa pérennisation. Selon LICHENBERGER (2001) : « *la compétence ne vise pas à réduire les coûts opérationnels, elle vise à accroître la valeur produite pour le client et l'utilisateur et ce n'est pas qu'à cette condition qu'elle accroît celle pour l'actionnaire. Sans articulation avec la stratégie et la refonte de l'organisation, elle reste un coût social sans contrepartie* ».

Elle suppose des organisations du travail évolutives et qualifiantes, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie des salariés sont sollicitées, et des formes de management plus coopératives et décentralisées. Elle vise fondamentalement à donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes : ce qui confère à l'acte de travail une place et une valeur centrales car c'est là que se joue la réussite de l'entreprise.

Le démarche compétence est une dynamique vers une organisation de travail évolutive et qualifiante, dans laquelle l'autonomie des salariés est sollicité, et vers une forme de management plus coopérative et décentralisées, afin de donner la priorité aux compétences maîtrisées par les individus, donc là l'organisation s'adapte aux compétences des hommes et

cherche à les utiliser au mieux et à les développer, pour la réussite de l'entreprise. Un projet de cette nature comporte les quelques étapes suivantes :

- ❖ définir les responsabilités que doivent exercer les salariés pour assurer la productivité ainsi que la qualité du service à rendre aux clients ;
- ❖ définir des référentiels qui spécifient et ordonnent les compétences attendues par l'entreprise. Celles-ci sont décrites à travers l'analyse des activités de travail.
- ❖ Evaluer des compétences détenues par l'individu au regard de celle qui son requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d'un entretien face à face avec un responsable.
- ❖ Prise de décision sur plusieurs plans : sur les priorités d'acquisition et de développement des compétences.

1.5.

Le développement et

l'évaluation des compétences

Dans ce travail, nous abordons le développement des compétences, nous déterminons donc les éléments permettant de les identifier et de les évaluer. Nous avons les moyens de mettre en œuvre leur évaluation.

1.5.1. Le développement des compétences

1.5.1.1.

Définition du concept

Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes ».

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal.

1.5.1.2. Les techniques de développement des compétences

1.5.1.2.1. L'organisation qualifiante

C'est l'organisation qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr, mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Pour ce faire, cette approche.

Cette organisation est caractérisée par la professionnalisation ou elle est la cible et le centre de ses différentes préoccupations.

Le discours des organisations sur la professionnalisation est récent et il fait écho à plusieurs évolutions fortement articulées entre elles :

- Le passage d'une logique de production poussée par l'offre (l'entreprise planifie le travail) à une logique de production tirée par la demande (les salariés sont invités à être « acteurs et auteurs du changement ») ;
- le passage à une logique du résultat, le passage d'un système contrôlé en son centre à une certaine décentralisation des responsabilités.

1.5.1.2.2. La formation

Selon St Onze « *le premier paramètre du capital de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être destinés à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail* ».

1.5.1.2.3. La mobilité

La mobilité des employés est également un moyen pour développer la carrière d'une personne. Comme nous l'avons vu au premier chapitre de notre mémoire, la mobilité prend essentiellement deux formes que nous allons rappeler ci-dessous :

La mobilité externe qui est consécutif aux démissions, aux recrutements, aux licenciements aux mises à disponibilités ou aux détachements.

Quant à la mobilité interne est un changement de poste de travail, de fonction au sein de la même entreprise ou même groupe. Elle regroupe la mobilité verticale ou promotionnelle, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement. En effet, la mobilité verticale ou la promotion est considérée comme une technique de développement des compétences de l'employé, car elle est synonyme de progression et est assimilée à la carrière.

1.6. L'évaluation des compétences

1.6.1. Définition

L'évaluation est un processus consistant à mesurer :

- SAVOIR : niveau de connaissances liées à l'activité
- SAVOIR-FAIRE : degré de maîtrise opérationnelle
- SAVOIR-AGIR : à travers un savoir-être, un savoir-apprendre et un faire-savoir

Elle recouvre l'évaluation du rendement qui est la mesure de la contribution des agents à la réalisation des objectifs de l'entreprise, l'appréciation qui détermine les aptitudes et les capacités des agents pour la tenue du poste et l'évaluation du potentiel qui a pour but de détecter des capacités à évoluer pour occuper des postes plus élevés.

1.6.2. Intérêts d'évaluation pour l'entreprise et les agents

Tableau N°5 : Intérêts d'évaluation pour l'entreprise et les agents

Pour l'entreprise	Pour l'agent
✓ mesurer les résultats et les performances accomplies ; ✓ maîtriser la politique de l'emploi par la connaissance des compétences (actuelles et futures) des agents ; ✓ juger de l'adéquation entre les aptitudes des agents et les exigences des postes ; ✓ repérer les dysfonctionnements...	✓ connaître ses attributions et ses responsabilités ✓ savoir sur quels critères et selon quelles normes il sera évalué ✓ négocier les objectifs qui lui sont assignés ✓ savoir quelles sont les perspectives qui lui sont offertes...

Source : D. Saïd Foudil-Bey module la gestion des Compétences,

2. Les styles de direction et du management situationnel en matière de développement des compétences

2.1. Pourquoi le recours au management situationnel et des styles de direction personnalisés

Les individus qui dirigent les organisations remplissent des fonctions similaires : finaliser, animer et contrôler. Cependant, ils ne forment pas un groupe homogène, car leur statut et leur rôle varient selon les caractéristiques des organisations (forme juridique, taille, secteur d'activité). Les dirigeants sont les acteurs d'une organisation qui disposent d'un pouvoir de décision stratégique. Chacun exerce son pouvoir différemment, diversité certes due à la personnalité des dirigeants, mais aussi aux caractéristiques propres à l'organisation.

Le management pratiqué dans une entreprise dépend de plusieurs facteurs entre autres de son organisation.

Dans les entreprises privées, le style de direction est marqué par l'impératif des profits. Dans les entreprises publiques, des objectifs comme le service public et l'intérêt général modifient le management. Dans les entreprises du secteur de l'économie sociale, le management sera marqué par l'histoire de l'entreprise et ses finalités propres. Certaines entreprises revendiquent une finalité sociale et emploient des exclus (chômeurs, anciens détenus). Ainsi la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la structure de l'entreprise dirigeante (familiale ou pas) et la structure de l'organisation (hiérarchie centralisée ou décentralisée) influent également sur les styles de management.

2.1.1. Le management situationnel

Créé par Kenneth BLANCHARD et Paul HERSEY, le management situationnel est un modèle qui propose au manager d'utiliser différents niveaux et styles d'exigence, d'accompagnement et de pilotage selon la situation et les besoins des agents.

Les auteurs ont identifié quatre comportements type, pour les leaders qui sont : directif, persuasif, participatif et délégatif.

Le management situationnel est donc, on le constate, une méthode complète qui permet à chaque manager de trouver la bonne formule selon le contexte, il doit mettre en œuvre les

techniques précises du management en adéquation avec la situation. Cependant, ce type de management reste complexe car particulièrement chronophage pour le cadre, en fonction de la taille de son équipe, il n'est pas évident de discerner correctement toutes les compétences et toutes les aspirations de ses agents.

Le regroupement des deux termes désigne un ensemble d'outils efficaces et actuels pour adapter le mode de management aux situations en utilisant l'autonomie des individus et des groupes comme indicateurs de base. Le management situationnel indique en effet que l'efficacité consiste à évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes. Celle-ci est définie comme la somme de la motivation et de la compétence. Le choix du style de management dépend alors du niveau d'autonomie identifié.

Il précise que le rôle d'un manager est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie dans le cadre des projets et des solidarités collectives. Il s'agit alors de répondre à une attente présente chez un grand

2.1.2. Le management situationnel : un système de valeurs

Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions permettant à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour créer ces conditions, aucun style n'est à priori meilleur qu'un autre, aucun trait de personnalité n'est déterminant. On peut toujours apprendre à (mieux) manager les personnes et les groupes. Il existe cependant des contre-indications à l'exercice du management. Le style d'un manager est à la fois le produit de facteurs personnels (tels que l'expérience, la compétence, le caractère, les croyances et les valeurs personnelles) et de l'environnement dans lequel il travaille. Celui-ci comprend : la nature des activités, la culture de l'entreprise, le style et les attentes des collègues, du responsable direct, des collaborateurs

Le développement de l'autonomie professionnelle, c'est à dire de la compétence et de la motivation des individus et des groupes, contribue à la performance d'ensemble de l'entreprise. L'efficacité à court terme dans l'exercice du management consiste, en adoptant des styles variés, à s'adapter à l'environnement de travail et notamment à l'autonomie professionnelle des individus et des groupes dont on a la responsabilité. L'efficacité à long terme consiste à faire progresser l'autonomie professionnelle des individus et des groupes dont on a la responsabilité et à faire évoluer son environnement de manière à pouvoir adopter des styles de plus en plus participatifs et délégatifs.

Cette progression de l'autonomie des individus correspond à un courant culturel profond et donc à une attente qui sera exprimée de plus en plus fortement. Cette évolution ne peut se faire de façon globale, mais doit se réaliser par étapes, mission par mission, objectifs par objectif. Seule une approche progressive garantit des résultats durables.

Au cours des années à venir, le management progressera vers des positions de plus en plus déléгатives, mais les autres styles et modes de management conserveront toute leur valeur. Ils seront tous d'autant plus utiles que les changements seront de plus en plus rapides et les besoins en réactivité des personnes et des organisations encore plus fondamentaux.

2.1.3. Le management situationnel : un outil de formation pour l'entreprise

TISSIER, (Dominique) nous propose le management situationnel comme outil de formation favorable au développement de l'entreprise. Il s'agit de faire un diagnostic des styles de management pratiqués en son sein par des consultants internes ou externes. Ceci permet :

- De repérer les styles de management utilisés ;
- D'évaluer l'adéquation de ces styles avec l'autonomie des individus ;
- D'évaluer l'adéquation de ces styles avec les systèmes d'aide au management existant
De redynamiser ou de faire évoluer ces systèmes ;
- De donner du sens à ce qui est fait.

Le management situationnel utilisé comme outil de formation et d'entraînement des managers peut ainsi aider à la mise en place d'un projet interne. Il peut favoriser l'émergence d'une culture commune de management. Il nous donne ici quatre raisons qui semblent fonder son efficacité :

- Le management situationnel tient compte de l'évolution culturelle et sociale de chaque membre de l'entreprise ;
- Il anticipe les évolutions à travers le développement de l'autonomie et des styles déléгатifs ; Il tient compte des situations réelles ;
- Il permet à chaque manager de construire une stratégie propre de management adaptée à sa situation.

Pour bénéficier pleinement de ces avantages, quatre conditions doivent être réunies lors de la mise en œuvre :

- Le souhait réel, accompagné de mesures concrètes, de la part de la direction générale de l'entreprise d'affirmer et de promouvoir le métier de manager ;
- Un engagement réel, accompagné de mesures concrètes, de la part de la direction générale, de s'informer et de se former à ces méthodes ;
- Une cohérence suffisante entre la culture de l'entreprise et les valeurs du management situationnel ;
- La mise en place de relaie qui permettent aux actions de se prolonger.

2.2. Les styles de direction des managers

2.2.1. Définition : Qu'est-ce qu'un style de direction ?

Le style de direction correspond à la manière d'exercer le pouvoir et la façon pour un dirigeant d'établir les relations avec ses subordonnés.

Le style de direction est contingent car il dépend de nombreux facteurs tels que : la personnalité et les caractéristiques du dirigeant, la taille de l'entreprise, la propriété de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise.

2.2.2. Les différents styles de management

2.2.2.1. Selon Likert

Plusieurs théoriciens ont travaillé sur les styles de direction à partir d'études de nombreuses entreprises. De ce fait, Likert, Tannenbaum, Schmidt, Blake et Mouton ont classé les styles de dirigeants. En 1961, Rensis Likert s'appuie sur les facteurs organisationnels tels que la confiance accordée aux salariés, la communication interne, les procédures de contrôle existantes... Après enquête auprès des entreprises, il isole quatre styles de comportement des dirigeants :

- ❖ le style **autoritaire – exploiteur** : il s'agit d'un management par la peur et la contrainte, les décisions sont prises et imposées par le niveau hiérarchique supérieur ;

Le pouvoir est totalement centralisé et les organisations sont de type tayloriennes.

- ❖ le style **autoritaire – paternaliste** : ce management tient de la récompense-sanction où les informations ascendantes sont fournies pour satisfaire l'ego du dirigeant. Le dirigeant prend seul les décisions importantes ;

Il est très autoritaire mais le manager peut être plus proche de ses collaborateurs. Par des relations de confiance. Mais il reste le seul maître à bord dans son service.

- ❖ le style **consultatif** : ce management comporte un mélange savamment dosé de récompense-sanction, mais avec une amorce de communication aller-retour et l'abandon à la base des décisions mineures ;

Il consulte systématiquement ses subordonnés avant toute décision, favorisant le travail d'équipe et l'implication.

- ❖ le style **participatif** : ce management encourage la participation des subordonnés à des groupes de travail pouvant prendre des décisions répondant à des objectifs préalablement fixés. La communication est facilitée. Pour Likert, il faut privilégier ce style de direction.

C'est une technique de management visant à développer des relations de confiance mais n'est pas une simple consultation avant toute décision.

Tableau N°6 : Avantages et inconvénients des styles de directions

Style de direction	Avantage	Inconvénient
autoritaire – exploiteur	cette méthode permet d'obtenir des résultats rapides et de traiter l'urgence	la motivation et la créativité ne sont pas mises en avant. Cette méthode peut entraîner des problèmes relationnels et des conflits sociaux. Elle peut dériver vers l'autoritarisme.
autoritaire – paternaliste	sentiment d'appartenance à un groupe et de solidarité.	risque de confusion entre la vie personnelle et professionnelle, et que le service se referme sur lui-même.

consultatif	les collaborateurs se sentent plus responsabilisés.	cette méthode prend du temps et le manque de structures peut dériver en une sorte de management « copain »
participatif	développe la motivation, suscite la participation. Cette méthode permet de gérer des questions complexes du fait de la diversité des avis	cette méthode peut se heurter parfois au refus de participer de certains collaborateurs

Source : <https://scribium.com/frederic-perrault/a/les-differents-styles-de-management>

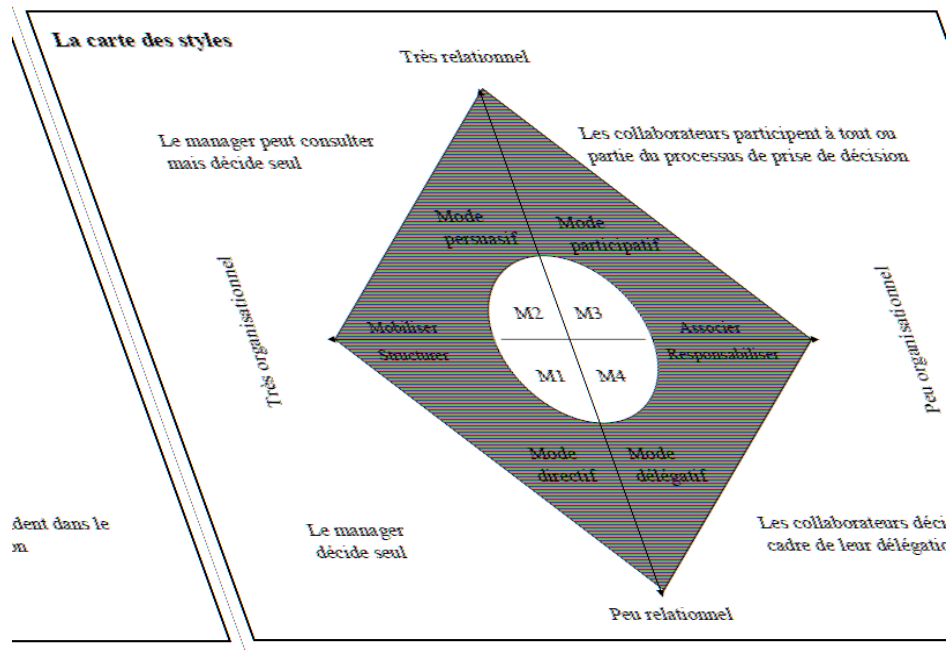
On l'a compris, un style de management moderne fait participer les gens et évite la prise de décision unique par le manager. Si, par ailleurs, ce dernier pratique l'assertivité et respecte quelques principes de base, ses résultats n'en seront que meilleurs.

2.2.2.2. Selon Dominique Tissier

Dominique Tissier identifie quatre styles distincts de management :

- ❖ **Style directif :** utiliser pour structurer, Dans ce style adapté notamment aux situations d'urgence, le manager parle beaucoup, écoute peu. Il définit précisément les missions et les objectifs de chacun. Il exerce un contrôle permanent centré sur les personnes.
- ❖ **Style persuasif :** utiliser pour mobiliser, Dans ce style adapté notamment aux situations nécessitant beaucoup de pédagogie, le manager continue à parler beaucoup, mais son discours est plus explicatif. Il expose ses convictions et suscite des échanges. Il consulte pour faciliter ses prises de décision (lesquelles ne sont pas partagées).
- ❖ **Style participatif :** utiliser pour associer, Dans ce style adapté notamment à des collaborateurs expérimentés, le manager parle peu et écoute beaucoup. Il veille à la bonne qualité des relations entre les personnes. Il partage le processus de décision.
- ❖ **Style délégitif :** utiliser pour responsabiliser, Dans ce style adapté à des collaborateurs ayant un bon savoir-faire technique et relationnel, le manager exprime sa confiance par son absence physique. Il répond néanmoins à toutes les sollicitations. Il encourage les initiatives et les propositions individuelles et collectives.

Figure N°7 : La carte des styles de management



Source : TISSIER, (Dominique): *Management situationnel: vers l'autonomie et la responsabilisation*, Paris, INSEP, 1988, p.54.

➤ Le secteur M1

Il identifie le mode directif dont le rôle est de structurer. Les décisions sont prises par le manager. Il est très organisationnel, peu relationnel. Ces caractéristiques sont :

- ❖ Beaucoup d'instructions, peu d'explications ;
- ❖ Plannings, programmes, procédures ;
- ❖ Evaluations prévus à l'avance ;
- ❖ Parle beaucoup, écoute peu ;
- ❖ Utilise l'écrit comme mode de communication ;
- ❖ Il individualise le management, s'intéresse peu aux questions de personnes.

Ce style de management est efficace si il est temporaire, si les collaborateurs sont peu expérimentés ou nouvellement arrivés, si le manager se trouve dans une situation d'urgence ou de crise. Ce style est à utiliser avec modération au risque d'être perçu comme un dictateur.

➤ **Le secteur M2**

Il identifie le mode persuasif dont le rôle est de mobiliser. Les décisions sont prises par le manager. Il est organisationnel et très relationnel. Ces caractéristiques sont :

- Beaucoup d'explications sur les raisons des choix, la finalité des projets, les enjeux des situations ;
- Mise en valeur des objectifs, des projets, des activités et des réussites ;
- Contrôle prévu à l'avance pour suivre l'activité mais aussi pour aider, encourager le collaborateur ;
- Le manager parle beaucoup, se met en avant ;
- Il expose ses idées, ses convictions, ses valeurs puis suscite des questions et des échanges ;
- Il favorise la convivialité entre les personnes.

Le comportement du manager se caractérise par l'utilisation de la persuasion pour gagner l'adhésion, la communication pédagogique pour l'explication, la consultation pour faciliter ses prises de décision. Ce type de management est efficace si le manager est authentique et sincère, si le groupe a du mal à s'exprimer, à donner des idées et si les collaborateurs ont besoin d'être valorisés, rassurés, encouragés.

➤ **Le secteur M3**

Il identifie le mode participatif dont le rôle est d'associer. Le manager partage les décisions, il est peu organisationnel et très relationnel. Ces caractéristiques sont :

- Beaucoup d'occasions de travail en commun pour échanger des idées, résoudre des problèmes techniques ou prendre des décisions ;
- Des solutions, parfois complexes, qui prennent en compte les intérêts des collaborateurs et de l'entreprise ;
- Contrôle portant sur le bon déroulement des activités, prévu à l'avance ou provoqué par le collaborateur ;
- Le manager écoute, parle peu ;

- Il aide à analyser des situations, résoudre des problèmes, il travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs ;
- Il veille à la bonne qualité des relations entre les personnes ;
- Il arbitre « les hors jeu », dose le négociable et le non négociable.

Ce style de management est efficace si le manager sait se mettre à l'écoute des autres, si les contrats de collaboration sont respectés, si le processus de décisions est effectivement partagé et si les collaborateurs sont expérimentés.

➤ **Le secteur M4**

Il identifie le mode délégatif dont le rôle est de déléguer. Les décisions sont prises avec le groupe ou la personne. Le comportement du manager est peu organisationnel et peu relationnel. Ces caractéristiques sont :

- Beaucoup de réflexions collectives ou de projets émanant du manager, d'un collaborateur ou de l'équipe ;
- Une grande latitude du collaborateur sur le choix des moyens et des méthodes pour parvenir au résultat ;
- Des rencontres périodiques prévues par le manager pour faire le point ou à l'initiative du collaborateur ;
- Contrôle portant sur les résultats, le retour d'expérience et les leçons à tirer ;
- Le manager exprime sa confiance par son absence physique ;
- Il répond néanmoins à toutes les sollicitations individuelles et collectives ;
- Il favorise les échanges avec l'environnement interne et externe.

Ce style de management est efficace si le manager sait être à la fois disponible et en retrait, si les collaborateurs font preuve déjà d'un grand savoir-faire tant technique que relationnel et que si les contrats de délégations sont bien « calibrés ».

Tableau N°7 : Conclusion des différents styles de directions

	Fonctionnement	Qualités du	Attitudes	Résultat
--	----------------	-------------	-----------	----------

	de l'équipe	manager		
Style Directif	l'équipe basé sur des procédures (organisationnel fort) et des prises de décisions (relationnel minimum).	Expert technique, référent.	Fermeté, décisions efficaces.	Efficacité immédiate, rapidité, quantité
Style Persuasif	basé sur des procédures (organisationnel fort) et des échanges nombreux (relationnel fort)	Charisme, chaleur humaine, capacité à guider	Ecoute d'avis et de suggestions, décisions efficaces.	Equipe soudée, culture de service, rassemble, donne envie de se dépasser.
Style Participatif	basé sur l'analyse des faits (organisationnel minimum) et des échanges nombreux relationnel fort.	Arbitre, "centre" de l'équipe, révélateur, visionnaire	Analyse, objectivité, planification.	Gestion de complexité, consensus qualité, motivation.
Style Délégatif	basé sur l'analyse des faits (organisationnel minimum) et des prises de décision (relationnel minimum)	Permissif, créatif, intuitif	Energie, enthousiasme.	Initiative, innovations, spontanéité, Ambiance.

Source : élaboré par nous-mêmes.

2.2.2.3. Conclusion

Parmi les quatre, il n'existe pas de « bon style ». Le « bon manager » est celui qui sait modifier ses comportements en fonction des besoins de son environnement. Etre capable de prendre du recul par rapport à ses pratiques habituelles, voire automatiques, pour aller vers

des pratiques peu utilisées demande un travail sur soi-même exigeant. Par exemple, une bonne capacité de lâcher prise sera déterminante pour un manager habitué aux styles Directif, voire Persuasif, dans les situations où il devra utiliser les styles Participatif et surtout Délégatif. Une bonne affirmation de soi sera nécessaire pour un manager habitué au style Délégatif, voire Participatif, dans les situations où il devra utiliser les styles Persuasif et surtout Directif.

3. La délégation comme style de recherche de l'harmonie et de l'efficacité

La délégation du pouvoir est très importante pour les organisations quelque soit publique ou privée et qui cherche à gagner, mais à condition de ne pas sous estimer, elle est un terrain d'expérimentation,

Déléguer, c'est confier à une personne (à un groupe) en qui l'on a confiance la réalisation d'objectif en lui donnant le pouvoir d'agir.

Le manager laisse, pour une période de temps, une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes pour atteindre le résultat, à l'intérieur d'un cadre défini et contractuel, tout en conservant la responsabilité du résultat final.

La notion de délégation se diffère de celle de subsidiarité ; c'est dire que les décisions doivent être prises au niveau local en premier lieu, sauf pour certaines décisions bien identifiées qui doivent prise au niveau supérieur ou au niveau local, donc c'est un mouvement inverse à celui de la délégation : pour la déléguer, le délégant qui détient les pouvoirs, transfère au délégataire le pouvoir de décider de certains choix bien identifiés ; avec la subsidiarité, on considère a priori que le niveau local a le pouvoir de décider de tout, à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur et que l'on précise.

Elle a comme principe de favoriser et légitimer, la prise de responsabilité, les réactions rapides, les décisions par ceux qui connaissent les situations. C'est indispensable dans un contexte où l'on ne peut pas tout prévoir.

3.1. L'intérêt renouvelé de la délégation

3.1.1. Les bonnes raisons de déléguer

- ❖ C'est formateur et motivant si c'est fait dans de bonnes conditions ;
- ❖ Les décisions sont plus rapides et l'organisation est plus réactive ;
- ❖ Les décisions sont prises au niveau où l'on est bien placé pour les prendre car on dispose des informations nécessaires ;
- ❖ Le management peut consacrer plus de temps à préparer l'avenir.

3.1.2. Comment déléguer ?

Différentes étapes pour déléguer :

- Annoncer l'acte de délégation en expliquant sa raison d'être ;
- Définir les objectifs de la délégation de la manière la plus participative possible ;
- Préparer le délégataire à son nouveau rôle. Expliquer ce qui est attendu ;
- Préciser les règles du jeu, le pouvoir de décision qui est transférer ;
- Convenir des moyens nécessaires et de l'aide que peut fournir le manager ;
- Définir les modalités de suivi ;
- Préciser les critères d'appréciation qui permettront d'apprécier les résultats ;
- Rencontrer l'intéressé. Rechercher l'accord, une délégation ne s'impose pas ;
- Clarifier qui fait quoi ; éviter l'ambiguïté des rôles ; informer les tiers ;
- Ne pas chercher à tout prévoir, à tout codifier ; la personne doit pouvoir exercer son autonomie ;
- Vérifier que la délégation implique l'atteinte d'un objectif. Confier des tâches mineures ou désagréables n'est pas déléguer ;
- Vérifier que l'activité confiée motive le collaborateur et va permettre de développer son savoir faire ;
- Prévoir un dispositif d'alerte en cas de difficulté .

3.1.3. A qui déléguer

Aux personnes :

- Qui font mieux que nous ;
- Qui sont compétentes ou susceptible de le devenir ;
- Qui peuvent progresser et que l'on veut stimuler ;
- Que l'on veut tester ;
- Qui disposent de temps pour intégrer les missions confiées ;
- Qui ont de la disponibilité, ce qui équilibre la charge de travail.

3.1.4. Plan d'action

Tableau N°8 : plan d'action délégation

Quoi déléguer ?	A qui ?	Quels pouvoirs ? quel niveau de décision ?	Quel appui apporter ?

--	--	--	--

Source : NOYE, (Didier) : *Déléguer et responsabiliser*, INSEP CONSULTING, paris, 2003, p .34.

Pour chaque personne envisagée, examiner son niveau d'autonomie pour cette délégation.
Est-elle motivée ? Est-elle compétente ?

3.1.5. Jusqu'où déléguer

3.1.6. Tableau N°9 : les niveaux de la délégation

Niveau	Le collaborateur	Le responsable
1	Etudier et proposer une décision à prendre	Prendre une décision sur proposition du collaborateur
2	Soumettre sa décision personnelle à l'approbation du responsable avant exécution	Approuver ou suspendre une décision prise par un subordonné
3	Informar la décision prise et passer à l'exécution	Etre informé de la décision prise par ailleurs, et éventuellement pouvoir en stopper l'action
4	Rendre compte des résultats et des décisions prises pour les obtenir	Contrôler les résultats obtenus et les décisions prises pour les obtenir
5	Rendre compte seulement des résultats obtenus	Contrôler uniquement les résultats obtenus

Source : NOYE, (Didier) : *Déléguer et responsabiliser*, INSEP CONSULTING, paris, 2003, p .34.

3.2. Les voies de l'autonomie

Comment évaluer l'autonomie de vos collaborateurs ? Dans une situation donnée, l'autonomie d'un individu est la somme de trois ingrédients qui sont :

- ❖ Un objectif, une mission, un projet, une activité...qui constitue le but à atteindre ;

- ❖ La compétence, qui indique le niveau d'expertise de la personne en lien avec la situation (ensemble des savoirs adaptés et utilisés dans un contexte donné) ;
- ❖ La motivation, qui indique le niveau d'énergie que la personne est prête à investir dans la situation.

Dupuy (1978) souligne que l'autonomie est avant tout une valeur dans notre société. Au même titre que l'honnêteté, le courage, par exemple, l'autonomie est une qualité pour celui qui en est qualifié. Or, on sait depuis Rokeach (1960), à quel point les valeurs structurent les formes de pensée et les idéologies dominantes dans une société. Il semble bien que l'autonomie soit une valeur partagée par l'ensemble des sociétés occidentales, lorsque appliquée à des individus adultes. Les adultes qualifiés de non autonomes ou peu autonomes sont marginalisés, et jugés incomplets ou malheureux.

L'autonomie est donc fonction de l'implication de l'individu et de ses aptitudes à mobiliser ses ressources pour affronter une diversité de situations et des difficultés.

3.2.1. Quatre niveaux d'autonomie qui combinent compétence et motivation :

L'auteur définit, à travers un exemple de dialogue entre un manager et son collaborateur, quatre niveaux d'autonomie qui sont :

❖ Niveau 1

Le collaborateur ne sait pas et ne veut pas. Il n'a pas les connaissances nécessaires. Il attend que le manager lui dise comment faire les choses. Il ne veut pas prendre de responsabilités pour diverses raisons. Son degré d'autonomie est très faible car sa compétence et sa motivation sont faibles voire très faibles.

❖ Niveau 2

Le collaborateur ne sait pas bien mais veut bien. Il attend des explications de la part du manager. Il pose des questions. Il s'intéresse et fait preuve de bonne volonté. Son degré d'autonomie est faible car sa compétence est faible et sa motivation est moyenne.

❖ Niveau 3

Le collaborateur sait et veut mais il pose des conditions. Il a les compétences ou quand il ne les a pas, il sait où se les procurer. S'il manque de confiance en lui il a besoin de l'appui du manager. Son degré d'autonomie est modéré car la compétence et la motivation sont moyennes.

❖ Niveau 4

Le collaborateur fait preuve d'initiatives et de responsabilités. Il sait et veut, il se comporte en professionnel. Il prend du recul et sait analyser son travail de façon critique, il est actif, dynamique et intéressé. Son degré d'autonomie est fort car sa compétence et sa motivation sont fortes.

3.2.2. Manager l'autonomie

Comme le style des managers, cette qualité n'est pas attachée à la personne, mais relative à la situation rencontrée. La compétence et la motivation ne sont pas toujours en phase. Le développement des individus, en management situationnel, passe par une approche lente et progressive, mission par mission, objectif par objectif. Ce développement passe par une série de cycles progressifs dans lesquels les responsables adoptent successivement les quatre styles pour parvenir à la position M4 pour chaque objectif, mission ou activité.

3.2.3. Comment réussir à conduire les individus vers des niveaux d'autonomie élevés

- Se mettre en phase avec l'autonomie des individus et des groupes dont le manager a la responsabilité (en tenant compte des contraintes de l'environnement) ;
- Faire progresser cette autonomie par étapes en faisant évoluer progressivement son style de management ;
- Régresser en styles lorsque la situation commande de le faire (lorsque la personne ou le groupe régressent en autonomie).

Les comportements organisationnels aident la personne à progresser vers des niveaux d'autonomie élevée.

3.2.4. Susciter la recherche active de l'autonomie

Le management situationnel va consister à :

- Faire exercer de nouveaux rôles dans les actes quotidiens pour développer l'autonomie des personnes ;
- Concilier le développement des personnes avec celui des équipes qui permettent l'enrichissement mutuel et le dépassement des individualismes ;
- Développer les dispositifs qui réintroduisent « l'esprit de projet » et de la transversalité dans le travail: polyvalence, missions ponctuelles, groupes de projets, essaimage et intrapreneuriat (le processus par lequel un ou plusieurs individus, en association avec une grande entreprise à laquelle ils appartiennent, créent une nouvelle organisation);

- Individualiser la gestion du personnel: entretiens annuels généralisés à l'ensemble des catégories de personnel, gestion personnalisée de la mobilité, des salaires, de la formation.

3.2.5. L'autonomie dans l'entreprise :

- La quête de l'autonomie dans l'entreprise c'est :
- La reconnaissance de l'importance du travail dans la vie ;
- La reconnaissance de l'importance de la vie en dehors du travail ;
- La conviction que la valeur professionnelle est fondée sur la polyvalence ;
- Le désir d'être reconnu et respecté pour ce que l'on est et fait ;
- Le désir que le management et les dirigeants aident à la réalisation des points précédents.

La performance de l'entreprise passe par le développement de l'autonomie des individus qui y travaillent. Le management situationnel peut-être un des éléments de réponses qui permettent d'atteindre une certaine autonomie au sein de l'entreprise. Le rôle du manager situationnel est de s'adapter en permanence à l'autonomie des individus et des groupes et de faire progresser cette autonomie vers les niveaux les plus élevés compatible avec les contraintes de l'environnement du travail.

3.3. le lien entre la polyvalence et la compétence

3.3.1. Le lien étroit entre la polyvalence et le recherche des compétences des ressources humaines

L'étude du rapport et du lien étroit entre les deux concepts ; la polyvalence et la compétence, objet de notre présentation et analyse demeure aussi complexe et nécessite d'avantage une lecture pluridimensionnelle et transversale.

Le concept de polyvalence prendre l'ampleur aujourd'hui dans la littérature managériale moderne, car il signifie que le salarié ou le détenteur du poste du travail doit disposer d'une approche globale de son travail.

Ce concept nous aide à montrer que la polyvalence chez un salarié est bénéfique, car elle apporte des avantages tant pour le salarié que pour l'entreprise.

Les avantages pour le salarié notamment sur le plan ergonomique et organisationnel liés aux conditions de déroulement du travail comme par exemple : la recherche de l'autonomie, l'enrichissement de travail, la responsabilisation, le partenariat, la participation accrue où la

ressource humaine devient un partenaire, et un contributeur à la création de la richesse et non pas un exécutant, parmi les limites de l'école classique on retient que la RH est devenue un auxiliaire à la machine où à l'organisation du travail.

La recherche de polyvalence encourage l'acquisition de nouvelle compétence chez les RH et trajectoire de carrière. Elle permet de participer à des actions de formation qui lui permettent surtout de rendre plus dynamique la polyvalence liée à la nature de son travail. Ces formations consistent ainsi à aider les salariés à vivre en harmonie et travailler dans un cas de processus et non pas dans la logique de spécialisations et la division technique de travail.

L'homme d'aujourd'hui n'est plus d'hier, le management dans sa portée mondiale et universel ne permet de disposer des pratiques modernes, des façons originales ainsi que des styles de directions qui concorde avec les exigences de concept de polyvalence, les attentes et les objectifs des RH.

3.3.2. La formation par l'expérience

Pour mieux réussir la polyvalence des individus, il est indispensable de sortir de la logique de prendre les collaborateurs sur leurs aspects professionnels, mais de dépasser à une logique plus tôt plus large et propice tel que l'environnement des individus dans son globalité avec l'ensemble des éléments qui font leur potentiel, la personnalité...etc. Afin d'assurer le développement des individus et de la structure.

La formation par l'expérience, est le moyen approprié d'aller vers la polyvalence et la multicompetence.

La polyvalence est l'adaptation des individus aux nouvelles situations donc il est difficile de s'entraîner d'avance pour cela vient l'importance de l'autoformation et la formation par l'expérience.

Acquérir par l'expérience et être réactive et avoir la capacité de faire face aux problèmes avec des situations inconnues, sont les objectifs ultimes de l'autoformation.

La formation par l'expérience ne comporte que quelques lignes directrices :

- Les managers de la structure sont des facilitateurs et favorisent l'exploration d'autres environnements en encourageant le formé ;
- Les formés assument pleinement leurs responsabilités et avancent en fonction de leurs besoins et des besoins de la structure ;
- Il n'y a pas de limites à la connaissance et l'acquisition de compétences. Toutes formes d'acquisition de compétences, qu'elles soient théoriques ou pratiques, peuvent servir utilement au formé.

- Le temps n'est pas primordial car les expériences sont aussi fonction du hasard du quotidien du formé et de l'environnement dans lequel il se retrouve ;
- La structure peut faciliter des situations souhaitées à l'insu du formé afin de provoquer chez lui des réactions d'autoformation ;
- Les expériences doivent être un moyen d'introspection des valeurs propres à chaque individu et, si besoin, une remise en cause de celle-ci dans un sens d'amélioration et d'ouverture vers le monde et les autres.

Chapitre III

Analyse de la relation polyvalence et le développement des compétences au sein d'INERGA

Chapitre III : Analyse de la relation de la polyvalence et le développement des compétences au sein d'INERGA

La dernière étape de notre travail consiste à analyser l'impact de la polyvalence sur le développement des compétences au sein de l'INERGA.

Pour réaliser cette étude, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

la première section concerne la présentation de l'INERGA, où nous avons présenté l'entreprise à travers sa structuration, ses activités ses moyens et en fin ses objectifs, et la réalité de la polyvalence au sein de l'entreprise, la deuxième section est consacré à l'analyse des résultats du questionnaire, tandis que la troisième section est consacré à l'analyse des résultats de l'entretien, aussi les recommandations , ces deux sections dernières section ont pour but de situer l'apport de la polyvalence au développement des compétences ainsi que ses pratiques dans le terrain de l'INERGA.

1. présentation et organisation de l'INERGA

Filiale de la holding SONELGAZ, **INERGA** spa est la **Société de Réalisation d'Infrastructures**, au capital social de 1.000.000.000 DA.

L'une des plus grandes entreprises algériennes de construction spécialisée dans le domaine de réalisation d'infrastructures à caractères énergétique, industriel et immobilier. **INERGA** a pour missions d'élaborer des études et de réaliser des :

- infrastructures et ouvrages énergétiques, industriels et leurs annexes ;
- bases de vie et immeubles administratifs et à usage d'habitation ;
- ouvrages d'art, pistes et routes ;
- ouvrages hydrauliques et maritimes.

INERGA offre des prestations dans les domaines suivants : génie civil, corps d'état secondaires, VRD, terrassements, montage de charpente métallique, etc.).

1.1. Historique d'INERGA

Créée par SONELGAZ (Société Nationale d'Electricité et du Gaz) en 1979 en tant qu'unité de génie civil (KC), elle avait pour mission de réaliser les infrastructures électriques et immobilières inscrites dans le propre programme d'investissement de SONELGAZ.

A la faveur des réformes économiques mises en œuvre en Algérie, à compter de 1982 :

- l'ex-unité "KC" (Unité de Génie Civil) est érigée en Entreprise de Réalisation d'Infrastructures Energétiques, dénommée en abrégé **INERGA**, le 1er Janvier 1984 (cf. décret N° 83- 681 du 29 octobre 1983), dépendante du Ministère de l'Energie et des Mines ;
- **INERGA** obtient son autonomie de gestion, à compter du 03 mars 1990, en devenant Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE/SPA). A ce titre, elle est régie par le code du commerce et dotée d'organes de délibération (Assemblée Générale) et d'administration (Conseil d'Administration). Son capital est détenu entièrement par l'Etat ;
- Par décision du Conseil des Participations de l'Etat en date du 4 Octobre 2005, **INERGA** réintègre le Groupe SONELGAZ et en devient une filiale dont le capital est détenu entièrement par la Holding SONELGAZ, et ce, à compter du 01 janvier 2006.

1.2. Domaines d'Intervention

INERGA est une entreprise de construction agissant dans divers secteurs, mais avec une spécialisation dans les secteurs énergétique et industriel, comme le témoignent ses réalisations.

Elle s'efforce de se maintenir dans son marché de prédilection, à savoir, celui du génie civil énergétique et industriel avec des partenaires privilégiés tant nationaux qu'étrangers.

Elle a réalisé notamment dans les domaines :

- **Energétique**

- ✓ Centrales électriques, turbine à vapeur, à gaz, à cycles combinés et hydroélectriques ;
- ✓ Postes de transformation électrique ;
- ✓ Plates-formes pétrolières ;
- ✓ Stations de compression /pompage de pétrole ;
- ✓ Diverses installations pétrolières et gazières.

- **Industriel**

- ✓ Bases industrielles ;
- ✓ Complexes agroalimentaires ;
- ✓ Silos de stockage de céréales ;
- ✓ Silos portuaires ;
- ✓ Stations de semences ;
- ✓ Minoteries ;
- ✓ Réfrigérants ;
- ✓ Stations d'épuration ;
- ✓ Etc.

- **Immobilier**

- ✓ Bases de vie ;
- ✓ Bâtiments à usages d'habitation et d'administration ;
- ✓ Banques ;
- ✓ Etc.

- **Sportif**

- ✓ Infrastructures sportives ;
- ✓ Piscines ;
- ✓ Etc.

1.3. Les Ressources d'INERGA

INERGA possède un savoir-faire qui lui permet de valoriser toutes les autres ressources.

1.3.1. Ressources Humaines

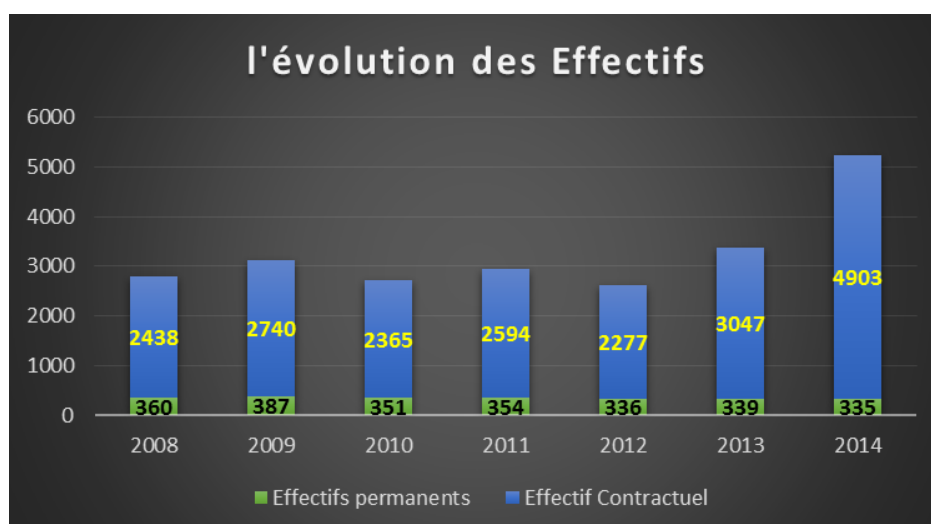
Les effectifs de l'Entreprise ont connu une évolution significative depuis sa création. La structure globale de la Ressource Humaine se présente comme suit :

Tableau N°10 : La répartition des effectifs par statuts (Permanent / Contractuel)

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Personnel Permanent	360	387	351	354	336	339	335
dont Cadres	84	102	90	108	102	107	128
Personnel Contractuel	2438	2740	2365	2594	2277	3047	4903
dont Cadres	122	125	137	135	170	210	298
Effectif total	2798	3127	2716	2948	2613	3386	5138
dont Cadres	210	137	227	243	272	317	426

Source : Données de l'Entreprise de 2014.

Graph N°1 : L'évolution des effectifs



Source : Données de l'Entreprise de 2014.

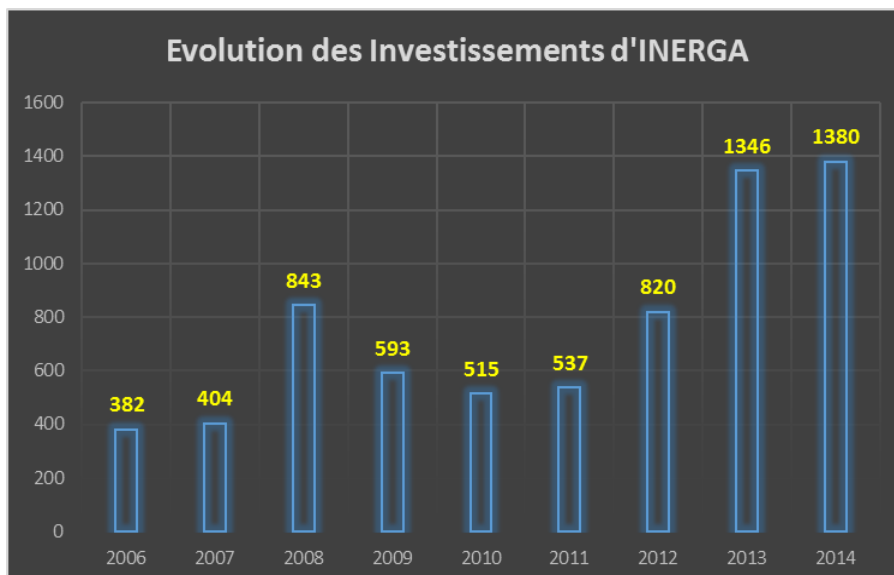
1.3.2. Ressources Matérielles et Investissements

INERGA dispose de moyens matériels exigés par ses activités qui sont regroupés selon les familles ci-après, dont le nombre avoisine les 800 unités, tous types confondus :

- ✓ Engins de terrassement ;
- ✓ Unités de production (centrales à béton) ;
- ✓ Moyens de transport et de mise en œuvre des bétons (malaxeurs et pompes à béton) ;
- ✓ Moyens de manutention et de levage ;
- ✓ Unités de production d'énergie (groupes électrogènes) ;
- ✓ Coffrages, y compris le coffrage glissant.
- ✓ Laboratoires d'essais et de contrôle des bétons ;
- ✓ Matériels et appareils topographiques ;
- ✓ Equipements et outillages divers ;
- ✓ Moyens de transports divers ;
- ✓ Mobile-homes (pour les Bases de vie).

Globalement, le volume d'investissement que l'Entreprise consacre au renouvellement et au renforcement, notamment, de son parc matériel est indiqué dans le schéma suivant :

Graphes N°2 : Evolution des investissements d'INERGA

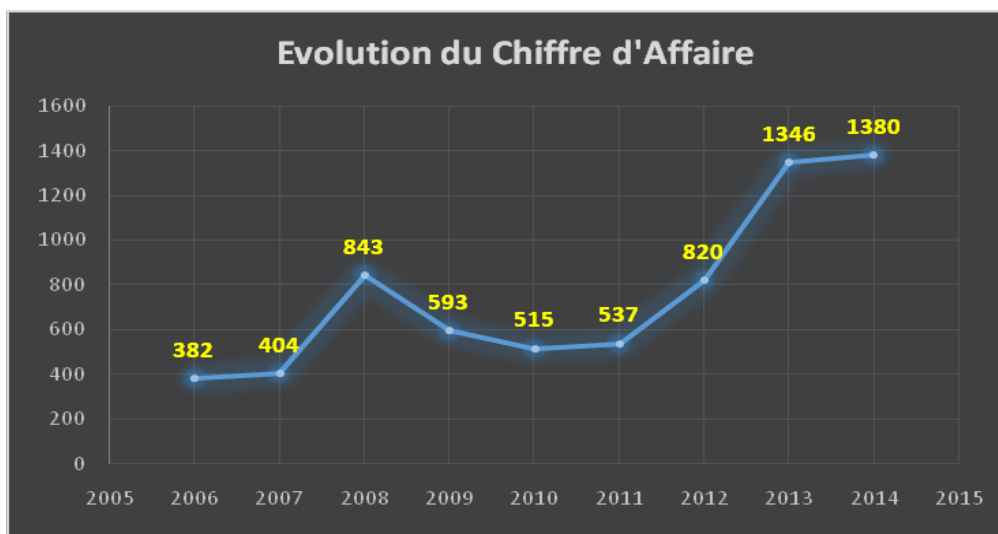


Source : Données de l'Entreprise de 2014.

1.4. L'évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'INERGA a connu une progression importante durant ces dernières années, le schéma ci-après démontre son évolution durant les 09 dernières années :

Graphes N°3 : Evolution du chiffre d'affaire



Source : Bilans financiers et comptables 2014.

1.5. Capacité de Production d'INERGA

INERGA a une capacité de réalisation de :

- 4 à 5 000 000 m³/an de terrassements.
- 150 à 200 000 m³/an de production de béton.
- 10 000 t/an d'aciers.
- 500 000 m³/an de coffrage.
- 5 à 6 000 000 heures de travail.

1.6. Valeurs d'INERGA

La réussite d'INERGA repose sur la capacité de ses équipes à relever les plus grands défis, tout en respectant les exigences de résultat qu'elle s'impose. Cette culture trouve ses fondements dans les valeurs suivantes :

- **La confiance et l'honnêteté**

INERGA n'accepte ni dérive, ni négligence quand il s'agit de respect des exigences explicites ou implicites de ses Clients. De plus, avec ces derniers, INERGA cherche à dépasser les relations économiques Client-Fournisseur, en vue de privilégier la dimension noble qu'est l'honnêteté.

- **Le respect des engagements**

Quelles que soient les conditions, les engagements d'INERGA sont tenus. Dès lors que le Client confie à INERGA un Projet à réaliser, et que les règles sont bien définies au préalable, celui-ci a l'assurance que ses exigences sont satisfaites.

- **La reconnaissance des efforts et la fierté d'appartenir à INERGA**

Considérer les Hommes et les Femmes d'INERGA dans toutes leurs dimensions : professionnelle, affective et sociale. Se distinguer par des efforts exceptionnels ne doit passer sans une reconnaissance formelle qui fait connaître l'auteur et lui témoigner reconnaissance. Avoir le souci de développer de ses capacités et les motiver sont des motifs de fierté et de développement de la solidarité.

- **Le sérieux, la discipline, le respect et la considération de l'autre**

Que cela soit en interne ou en externe, chaque Partenaire est traité avec égard dans un esprit imprégné de discipline et de respect de l'organisation et de ses règlements. Se considérant, par ailleurs, comme une entreprise sérieuse, INERGA cultive cette valeur à tous les niveaux. Ses Clients peuvent compter sur elle pour réaliser leurs Projets.

1.7. Certification

La satisfaction du Client et la Qualité de ses prestations sont au centre de toutes les préoccupations d'INERGA.

INERGA a mis en place un système de management qui permet la gestion de plusieurs aspects différents (Qualité, Santé et Sécurité au Travail, Environnement). Ce système combine les exigences de trois différentes normes à savoir :

- **ISO 9001/2008** : basé sur une approche processus, il place la satisfaction Client au cœur de l'organisation ;
- **ISO 14001/2004** : permet de maîtriser l'impact des activités sur l'environnement, de prévenir les incidents en réduisant les risques ;
- **OHSAS18001/2007** : vise la prévention des risques professionnels relatifs à la santé et à la sécurité du Personnel.

En 2012, INGERA a été certifiée conformément aux 3 normes citées ci-dessus. L'audit a été réalisé par l'Organisme Certificateur « **Vinçotte International** ».

Il s'en est suivi deux autres audits de surveillance annuels en 2013 et 2014, ces derniers ont été réalisés avec succès.

Cependant, pour INERGA le certificat ne constitue pas une finalité, mais plutôt un moyen pour surveiller, entretenir et améliorer son système de gestion et de fonctionnement en tant qu'entreprise citoyenne soucieuse de ses performances économiques et financières, préservant la santé et la sécurité de ses travailleurs, tout en veillant à la sauvegarde de l'environnement de tous les sites où elle exerce.

1.8. Organisation d'INERGA

INERGA est dirigée par un Président Directeur Général, entouré d'un staff composé d'Assistants spécialisés.

Elle composée principalement :

- d'un siège social où sont regroupées les fonctions centrales (voir organigramme général) ;
- d'un ensemble de Projets où s'exercent les métiers de base d'INERGA et considérés comme le lieu où se crée la richesse ;
- de trois Bases Logistiques (Est, Ouest et Sud) qui constituent des relais entre le niveau central et les Projets ;

- d'une Unité de menuiserie et de chaudronnerie qui est chargée de fabriquer le coffrage, les cabines sahariennes, la charpente métallique, la menuiserie en bois, métallique et en PVC pour les besoins des Projets.

La Direction Générale est structurée en Directions centrales

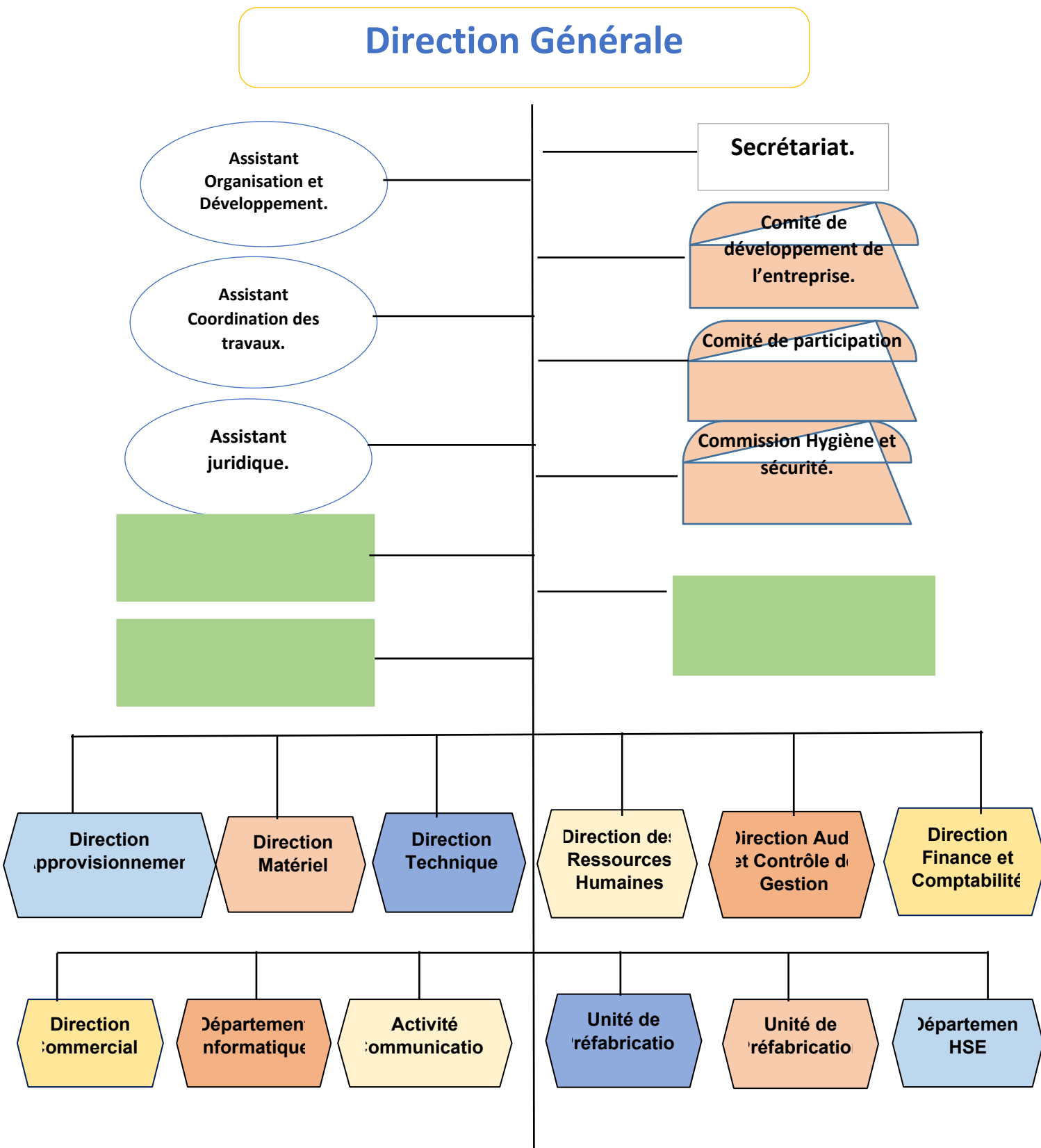
- Technique ;
- Finances et comptabilité ;
- Audit et Contrôle de Gestion ;
- Approvisionnements ;
- Matériels ;
- Commerciale ;
- Ressources Humaines.

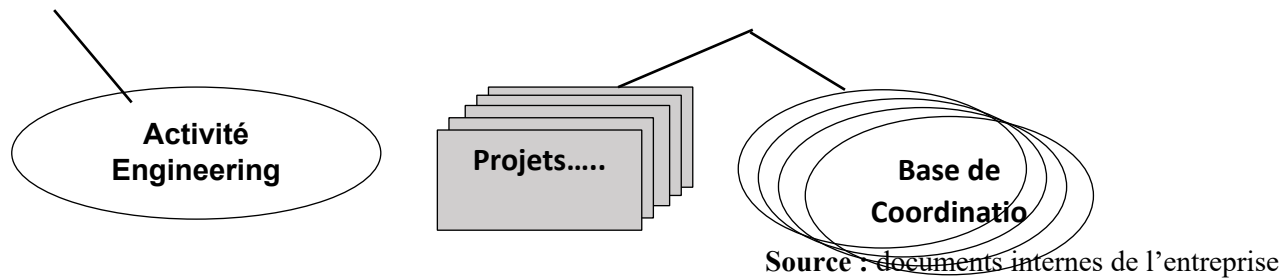
En plus des Départements et autres activités centrales chargés de

- HSE ;
- Informatique ;
- Communication ;
- Engineering ...etc.

Cette organisation est schématisée par l'organigramme général suivant

Figure N° 8 : L'organigramme d'INERGA





1.9. La polyvalence au sein d'INERGA

Même si il existe une volonté d'avancer vers cette culture, la polyvalence dans l'INERGA prend un sens informel. Pourtant, cette dernière est considérée comme une exigence très importante pour que l'entreprise gagne en rentabilité, possède la force de faire face aux différents impératifs de l'environnement et soit prête aux changements organisationnels et structurels en tous moments.

Pour ce volé, l'INERGA ont établis un tableau de polyvalence pour chaque structure DRH, DFC...etc. (voir annexe), établis par le titulaire de poste lui-même qui défini ces remplaçants d'après un suivi et évaluation permanente.

Cependant, l'INERGA ne disposent pas d'un plan de mobilité qui soit assez efficace pour arriver à une meilleure affectation et ajustement quantitatif et qualitatif des RH pour une polyvalence d'ensemble et recherche continu des compétences ainsi leur développement.

Dans le volet management situationnel qui constitue un moyen efficace pour avoir une polyvalence optimale, l'INERGA possèdent des managers compétents qui ont une riche connaissance en la matière et qui suivent cette logique de management participatif et délégrant mais pas assez performant dans son ensemble pour instaurer une polyvalence efficace.

Pour ces managers, la formation par expérience est une démarche motivée et efficace. En effet, ils voient qu'apprendre sur le tas permet une coordination et une coopération qui favorise le travail en équipe. L'INERGA développe cette dernière en harmonie avec sa politique globale, toute en recherchant une polyvalence accrue ainsi que la diminution et limitation des surcouts humaines.

2. Résultat de l'enquête par questionnaire

2.1. Réalisation du questionnaire

2.1.1. Présentation de l'enquête

Le travail scientifique consiste généralement à faire une recherche méthodologique qui lui servira de support empirique. Cette recherche a pour but d'apporter des éclaircissements et des réponses à une problématique préalablement formulée.

C'est ainsi que l'élaboration d'un questionnaire et un entretien, lesquels, après traitement, pourra nous orienter et nous renseigner sur la polyvalence professionnelle notamment la recherche des compétences d'emploi.

2.1.2. L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la polyvalence professionnelle au sein de l'entreprise INERGA et son impact sur le développement des compétences de l'entreprise. Nous avons mené à cet effet, une enquête par questionnaire (voir annexe) auprès des ressources humaines constituant notre population d'étude

2.1.3. Les hypothèses de l'enquête par questionnaire

L'objet de recherche ne peut être défini qu'en fonction d'hypothèse permettant de soumettre à des interrogations systématiques, les aspects de la réalité mise en fonction par les questions posées.

Ces hypothèses constituent en fait les vrais objectifs de l'enquête que nous présenterons par le biais du questionnaire à savoir :

- Si la polyvalence influe positivement le développement des compétences ;
- Si la polyvalence développe les compétences individuelles par le biais de la délégation et la participation ;
- la polyvalence développe les compétences collectives par le biais de l'autonomie et le travail en équipe.
- Si la polyvalence influe négativement la qualification ;
- Si la spécialisation constitue un inconvénient pour le développement des compétences ;
- Si l'implication des managers dans une démarche polyvalence est un facteur déterminant de développement des compétences

2.1.4. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée des ressources humaines qui exercent au sein de l'INERGA. En effet, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable pour avoir des informations précises sur l'objet de notre thème.

Nous avons choisi la méthode des quotas qui consiste à répartir ces quotas en fonction des caractéristiques suivantes concernant les catégories socioprofessionnelles à savoir :

- Cadre ;
- Maîtrise ;
- Exécutions...etc.

Tout en tenant compte d'autres éléments à savoir :

- Le sexe de l'enquêté ;
- Son âge ;
- Son milieu socioprofessionnel ;
- Son niveau académique ;
- Son niveau professionnel...etc.

Nous avons retenu un échantillon de 90 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire sur les enquêtés ; nous avons réussi les 76 questionnaires : soit 14 personnes qui n'ont pas répondu, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre étude.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Question fermées : réponse par oui ou non
- Questions semi ouvertes : réponses à choix multiples
- Question ouvertes : réponses libres

2.2.La méthodologie de l'enquête

Pour la réalisation de notre enquête nous suivons les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;

- Le dépouillement et l'analyse des résultats ;
- La détection des points faibles et les suggestions et recommandations.

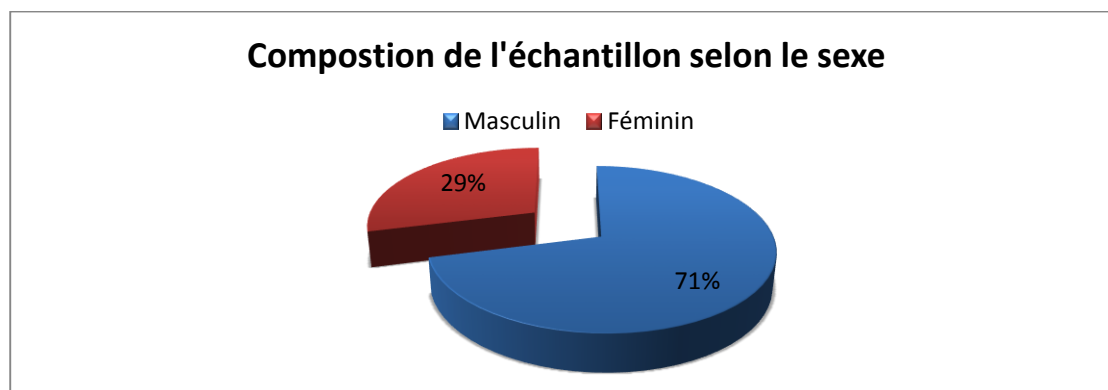
2.3.Interprétation des résultats du questionnaire

Question N° 01 : le sexe

Tableau N°10 : la composition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Masculin	54	71.05
Féminin	22	28.95
Total	76	100

Graph N °04 : Représentation graphique sur la répartition par sexe



D'après les résultats de notre enquête qui portait sur un échantillon de 76 personnes de sexe différents, nous constatons que le nombre des hommes dépasse de loin le nombre des femmes enquêtées, il représente plus de la moitié que celui des femmes.

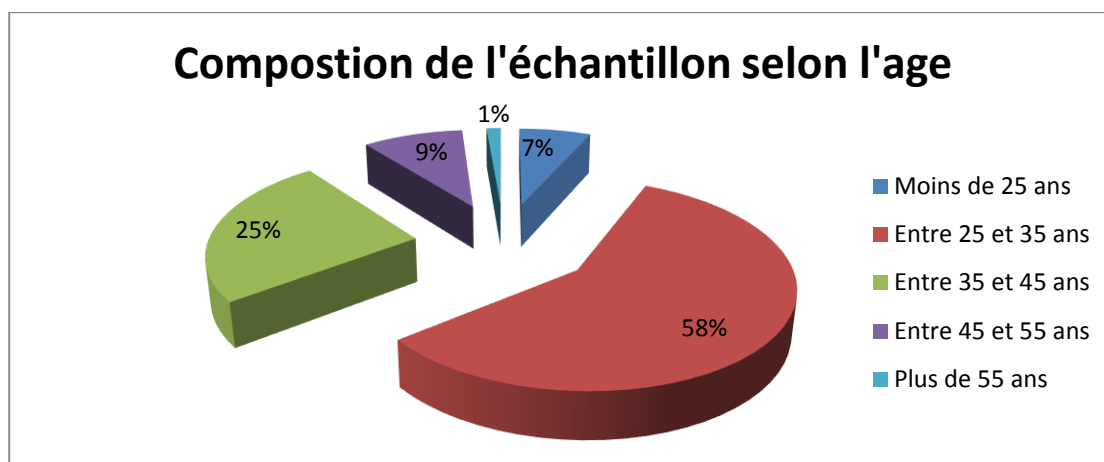
Cela démontre que le nombre du personnel masculin (71%) est plus important que le personnel féminin (29%) au sein d'INERGA.

Question N°0 2 : Age

Tableau N° 11: groupe d'âge

Groupe d'âge	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 25 ans	5	6.58
Entre 25 et 35 ans	44	57.89
Entre 35 et 45 ans	19	25
Entre 45 et 55 ans	7	9.21
Plus de 55 ans	1	1.3
Total	76	100

Graphe N°05 : Représentation graphique sur la répartition par âge



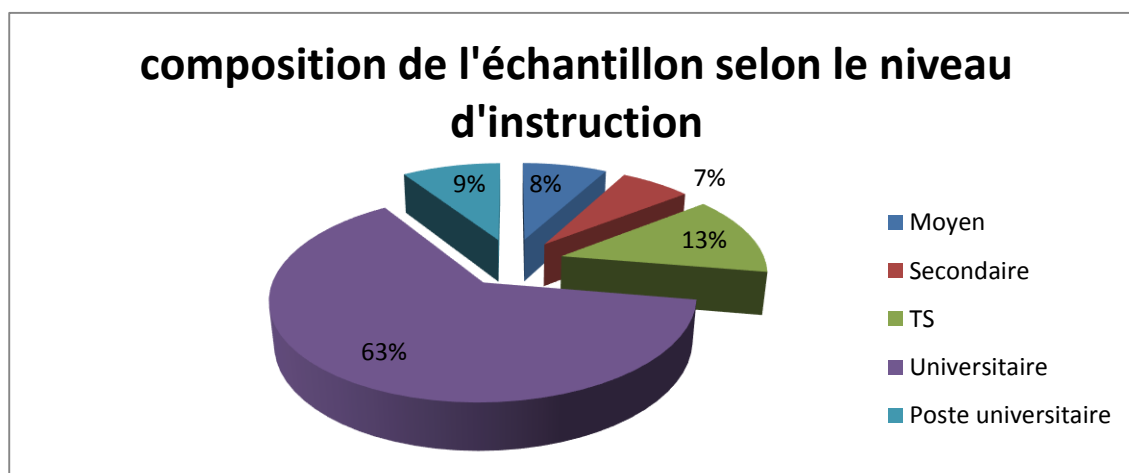
L'effectif de cette entreprise est relativement jeune, soit 58% de notre échantillon est comprise entre 25 ans et 35 ans.

Question N° 03 : Niveau académique

Tableau N°12: Niveau académique

Niveau académique	Fréquence	Pourcentage %
Moyen	6	7,79
Secondaire	5	6, 85
TS	10	13,16
Universitaire	48	63,16
Poste universitaire	7	9,2
TOTAL	76	100

Graphe N°06 : Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



La répartition de l'échantillon comme le montre le graphe ci-dessus se résume ainsi :

Plus de la moitié de la population étudiée a un niveau universitaire soit (63%), soit (13%) des TS, et l'avis des enquêtés est partagé a part presque égale qui (9%) des poste universitaire et(8%) de niveau moyen et un taux de (7%) de niveau secondaire.

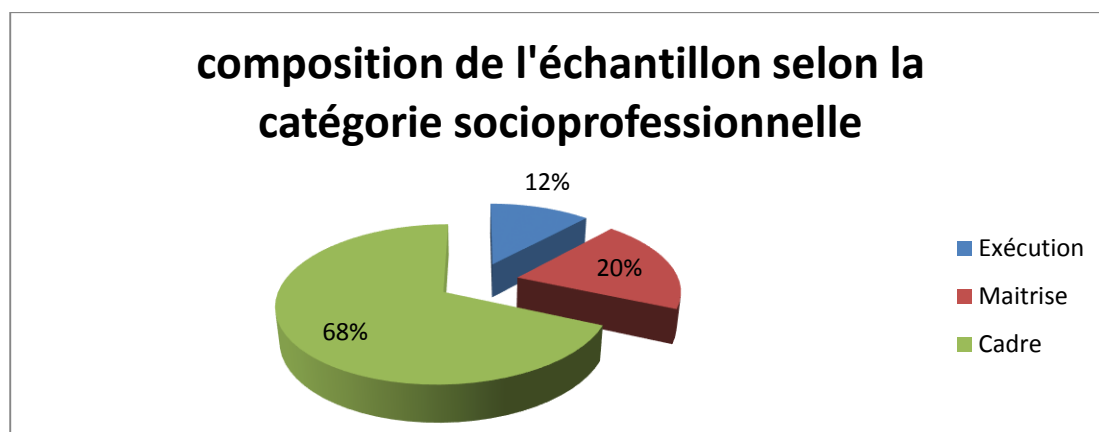
Il ressort de ces informations données par les enquêtés, si elles sont fiable que le niveau universitaire domine les autres niveaux.

Question N° 04 : Niveau de responsabilité

Tableau N°13: La composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité

Niveau de responsabilité	Fréquence	Pourcentage %
Exécution	9	11.84
Maitrise	15	19.74
Cadre	52	68.42
Total	76	100

Graphe N°07: la représentation graphique sur la répartition par catégorie socioprofessionnelle.



D'après les données statistiques, notre échantillon représente (68%) de cadre contre 20% de maîtrise et 12% d'exécutant.

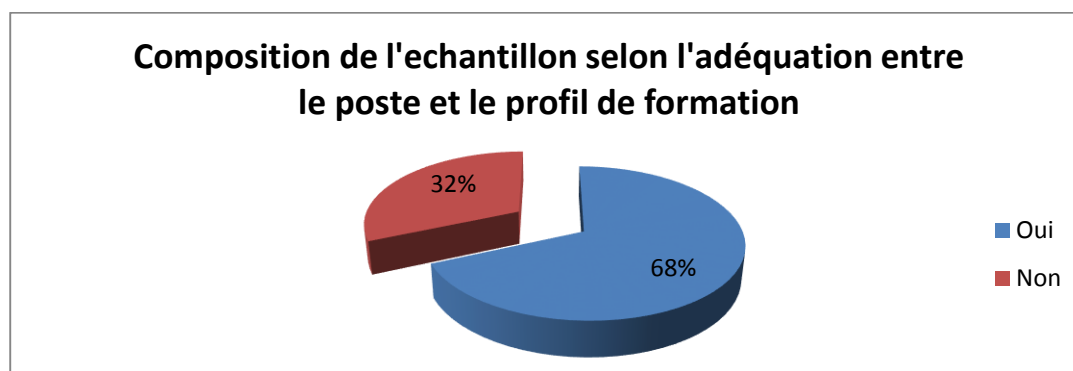
On déduit de ce constat un déséquilibre entre les deux tranches soit (68%) de cadre d'une part et (32%) de maitrise et exécutant de l'autre part.

Question N°05 : Le travail que vous effectuez aujourd'hui répond-t-il à vos attentes et profil de formation ?

Tableau N°14 : L'adéquation entre le poste et profil de formation

l'adéquation entre le poste et profil de formation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	52	68.42
Non	24	31.58
Total	76	100

Graphe N°08 : Représentation graphique sur l'adéquation entre le poste et profil de formation



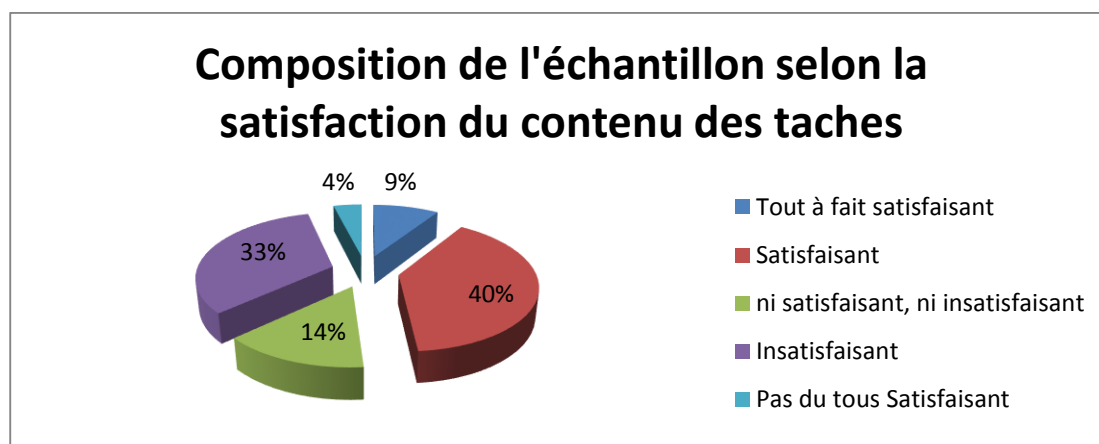
La question N° 05 se rapportant l'adaptation du contenu du travail avec les RH ; (68%) de l'échantillon étudié par nos soins montre que la nature de travail exercé répond entièrement à leurs attentes personnelles et professionnelle. Par contre (32%) ont répondu négativement car ils perçoivent (pensent) que le travail réalisé dont l'entreprise demeure inadapté et ne répond guerre à leur attentes. Il est à noter que les employés de cette entreprise trouvent dans leur totalité un intérêt dans l'accomplissement de leur travail, cette intérêt s'explique par le partage existant entre les salariés d'un coté et l'entreprise le l'autre coté.

Question N° 06 : Le contenu des missions et tâches accomplis par rapport à vos fonctions, est-t-il (riche et bénéfique) pour vous ?

Tableau N°15 : la satisfaction au contenu des tâches

la satisfaction au contenu des taches	Fréquence	Pourcentage %
Tout à fait satisfaisant	7	9
Satisfaisant	30	40
ni satisfaisant, ni insatisfaisant	11	14
Insatisfaisant	25	33
Pas du tous Satisfaisant	3	4
Total	76	100

Graphe N°09 : représentation graphique sur la satisfaction du contenu des tâches



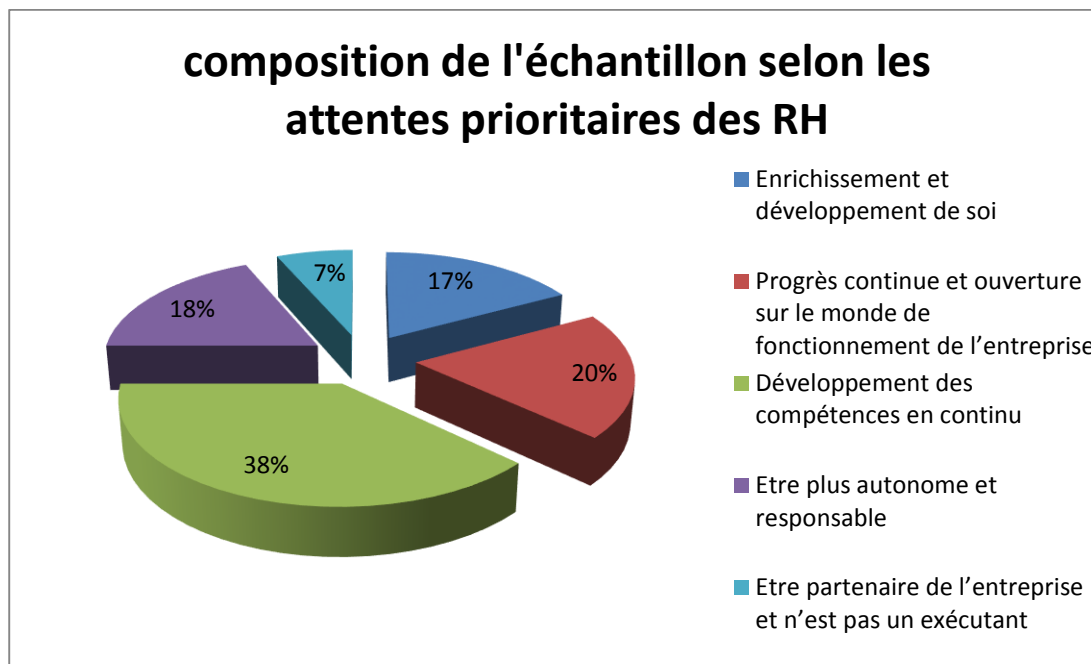
la question N° 06 demeure à notre sens complémentaires à la précédente. Les tableaux ci-dessus nous indiquent clairement que (49%) de l'échantillon étudié par nos soins demeure satisfait quant au contenu des tâches assignées à leur égard. En ce qui concerne la catégorie de personnel qui demeure plus au moins insatisfait représente (33%), ces derniers justifient leur raison d'insatisfaction par la présence de certaines incompatibilités entre les contenus des tâches allouées et le terrain même de leur réalité respectives. L'existence de certain décalage entre ce qui est attendu du salarié et le terrain d'application. Cette catégorie de personnel insiste lors de l'enquête sur l'amélioration de cette adéquation entre le contenu de la tâche et la réalisation sur le terrain.

Question N°07 : Que représente pour vous réussir l'accomplissement d'une mission et des tâches dans l'entreprise ?

Tableau N°16 : les attentes prioritaires des RH

les attentes prioritaires des RH	Fréquence	Pourcentage %
Enrichissement et développement de soi	13	17.11
Progrès continue et ouverture sur le monde de fonctionnement de l'entreprise	15	19.74
Développement des compétences en continu	29	38.16
Etre plus autonome et responsable	14	18.42
Etre partenaire de l'entreprise et n'est pas un exécutant	5	6.58
Total	76	100

Graph N°10 : représentation graphique sur les attentes prioritaires des RH



Les réponses fournis à la question N°07 et qui porte essentiellement sur les attentes des RH de l'entreprise vis-à-vis du projet même de cette dernière. Par ces réponses on retient 29 enquêtées soit (38%) de l'échantillon estiment que le développement des compétences constitue une attentes prioritaire.

15 personne du même échantillon soit (19%) signalent de leur coté la recherche du progrès contenu au sein d'INERGA. Dans le même échantillon on retient que 14 personnes soit 18% de la même population étudié recherchent de leur part l'autonomie et le sens de la responsabilité ; il s'agit d'une attente décisif pour eux.

Enfin (17%) recherchent le leur coté l'estime de soi, l'intérêt augmente (6%) du personnel est d'être en équilibre avec le projet de l'entreprise.

L'analyse du contenu nous permet de noter avec beaucoup d'intérêt que le taux le plus élevé enregistré dans le cadre de cette étude pratique est de 38% de l'échantillon globale qui met l'accent sur la recherche en permanence des compétences. Ces enquêtés perçoivent l'entreprise comme un espace d'acquisition et de développement de leur potentiel sur les différents plans notamment celui liée aux compétences comportementales. Les autres réponses demeurent à notre sens complémentaires car elles nous permettent de décrypter chez les RH enquêtés par nos soins diverses perceptions et regard sur le monde de fonctionnement de l'entreprise en question et sur le niveau même d'existence du projet de l'entreprise.

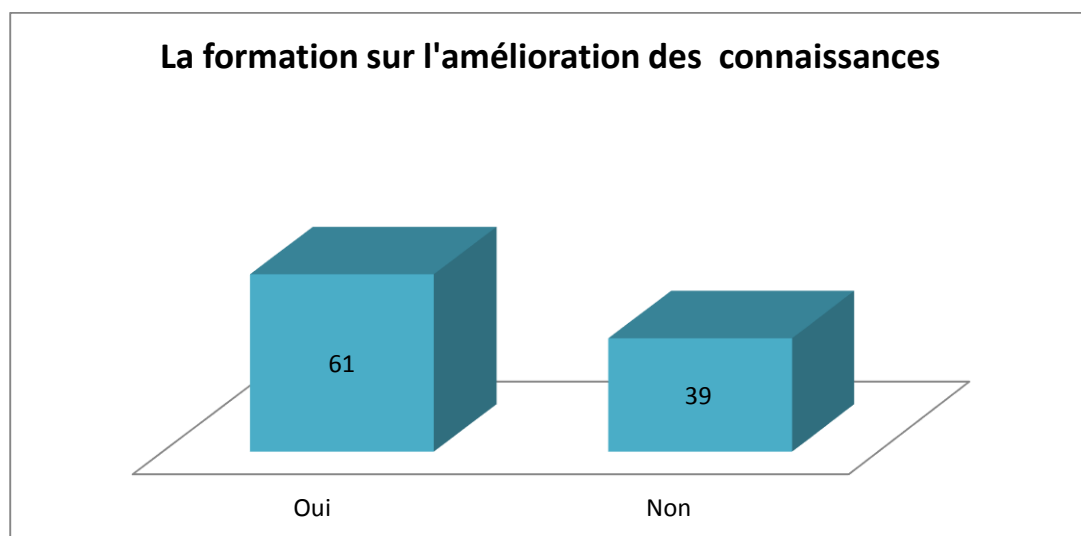
L'entreprise aujourd'hui n'est plus ce qu'elle était hier elle devient d'avantage un lieu d'accomplissement de soi, d'apprentissage continu et de développement des compétences.

Question N°08 : Avez-vous été formé sur l'amélioration et au développement des compétences liées à votre poste de travail et à votre façon de réaliser les tâches ?

Tableau N°17 : la formation sur l'amélioration des connaissances

la formation sur des l'amélioration des connaissances	Fréquence	Pourcentage %
Oui	46	60.52
Non	29	38.16
Total	76	100

Graph N°11 : représentation graphique de la formation sur l'amélioration des connaissances



La question N°08 demeure complémentaire à la précédente car elle nous permet de souligner avec beaucoup d'intérêt, un des besoins aussi fondamentaux de la part des enquêtés est celui de l'intérêt qui porte sur l'amélioration de leur compétences, connaissances et savoir au sein de l'entreprise. Dans ce cadre on retient (61%) des enquêtés qui s'inquiète sur ce volet à savoir comment s'améliorer et développer des compétences en permanence. Dans ce même sens l'échantillon restant soit (39%) de la population mère étudié soulignent de leur coté que le cadre de fonctionnement actuel de l'entreprise demeure insuffisant notamment sur le plan managérial des RH et

plus particulièrement sur le plan d'investissement à la formation , des insuffisances liées aussi à la communication interne et aux rôles du travail des managers...etc.

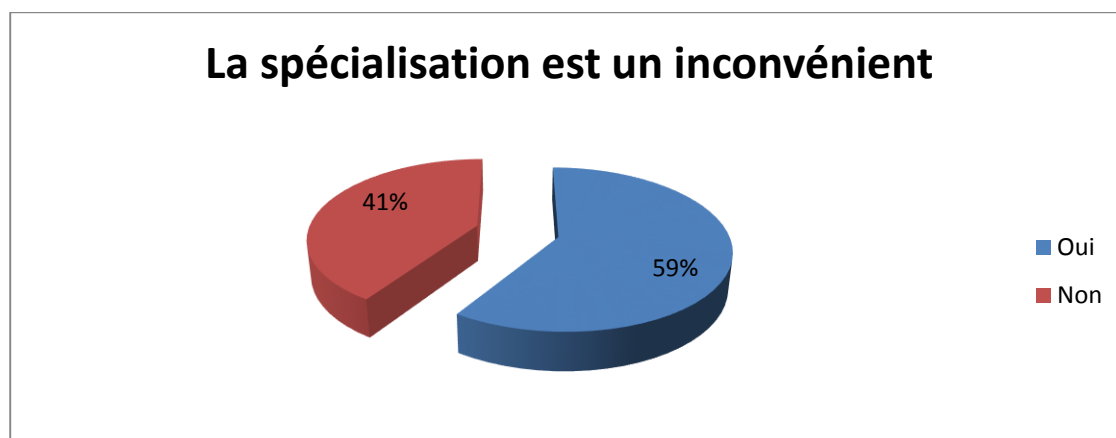
Ces enquêtes attendent beaucoup d'effort de la part de l'entreprise et notamment en matière de partage, d'échange et de feedback. Ce dernier demeure favorable à l'amélioration de leurs compétences à condition que l'entreprise fasse plus d'effort et de rattrapage pour construire justement le projet commun.

Question N°09 : Pensez-vous que trop de spécialisation dans vos tâches, est-t-elle un inconvénient ?

Tableau N°18 : la spécialisation est un inconvénient

la spécialisation est un inconvénient	Fréquence	Pourcentage %
Oui	45	59.21
Non	31	40.79
Total	76	100

Graphe N°12 : Représentation graphique sur la spécialisation comme un inconvénient



S'agissant de la question N°09 et qui traite un angle aussi déterminant dans notre travail de recherche à savoir la spécialisation dans le monde d'organisation du travail soit (59%) de la population enquêtée estiment que trop de spécialisation dans l'entreprise demeure un inconvénient dans leur façon de travailler et constitue même une des sources de blocage et parfois de démotivation dans le déroulement de travail de l'activité de l'entreprise.

Ces réponses confirment l'intérêt qu'accordent les salariés à leur entreprise et les améliorations qu'ils recherchent dans l'avenir, le management est l'art de pratiquer la

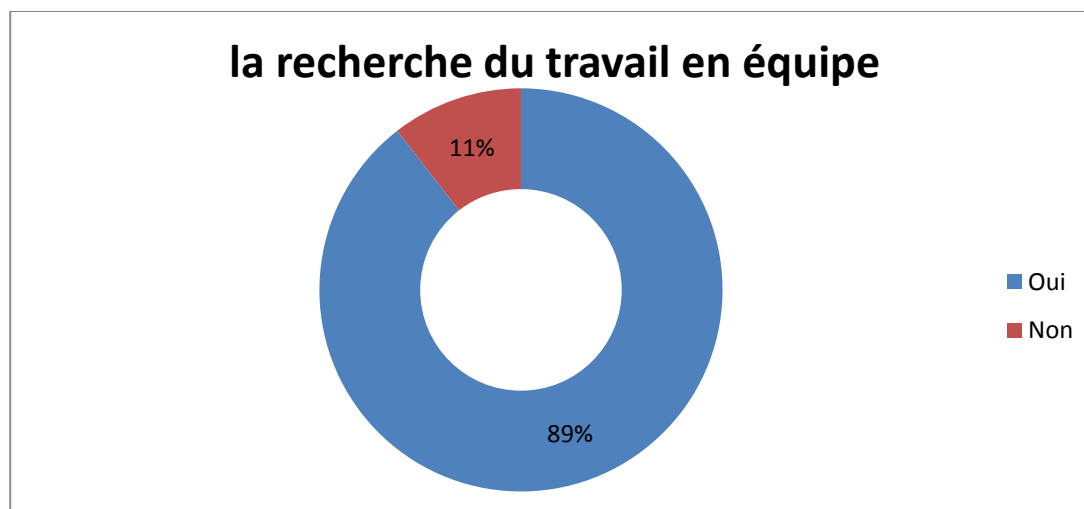
combinaison entre spécialisation, polyvalence et autres pratiques du management moderne sont devenu aujourd'hui des sources d'écoute et de recherche d'équilibre entre les besoins de l'homme et ceux de l'entreprise, car le management aujourd'hui cherche plus d'autonomie , de responsabilisation, de partage et d'équilibre avec le projet de l'entreprise.

Question N°10 : Pensez-vous que l'entreprise doit investir le travail en équipe (compétence collective) ?

Tableau N°19 : La recherche du travail en équipe

la recherche du travail en équipe	Fréquence	Pourcentage %
Oui	68	89.47
Non	8	10.53
Total	76	100

Graphe N°13 : représentation graphique sur la recherche du travail en équipe



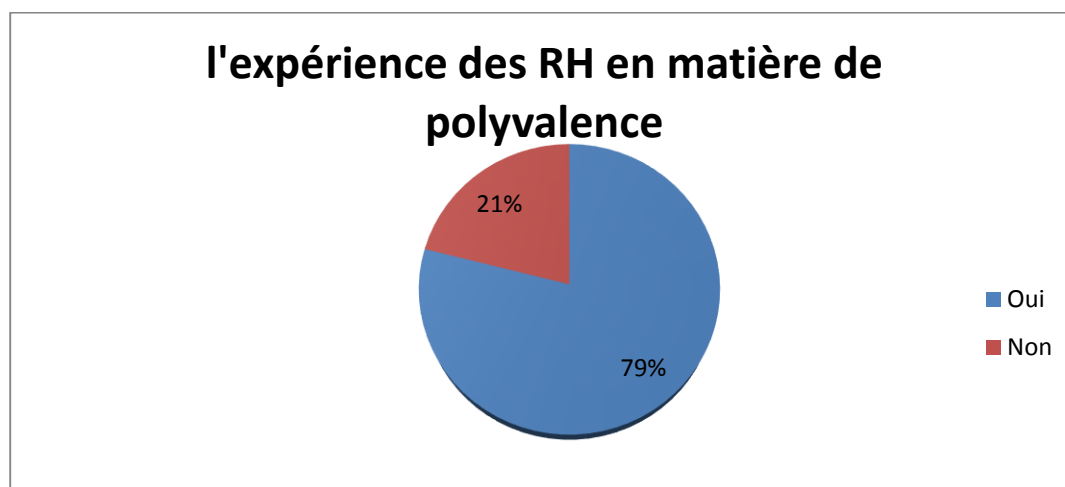
En complément aux réponses fournis par les salariés enquêtés à la question précédente ; la recherche de l'esprit d'équipe et du Corps constitue pour eux un autre point d'équilibre et de développement même des compétences de chacun des membres de l'entreprise à travers l'acquisition même des compétences collectives, ce point demeure névralgique pour l'ensemble des salariés objet de notre cas d'étude et qui s'articule sur (89%) de l'échantillon globale.

Question N°11 : Avez-vous déjà participé à réaliser autre tâches que celles liées à votre travail ?

Tableau N°20 : l'expérience des RH en matière de polyvalence

l'expérience des RH en matière de polyvalence	Fréquence	Pourcentage %
Oui	60	78.95
Non	16	21.05
Total	76	100

Graphe N°14 : représentation graphique sur l'expérience des RH en matière de polyvalence

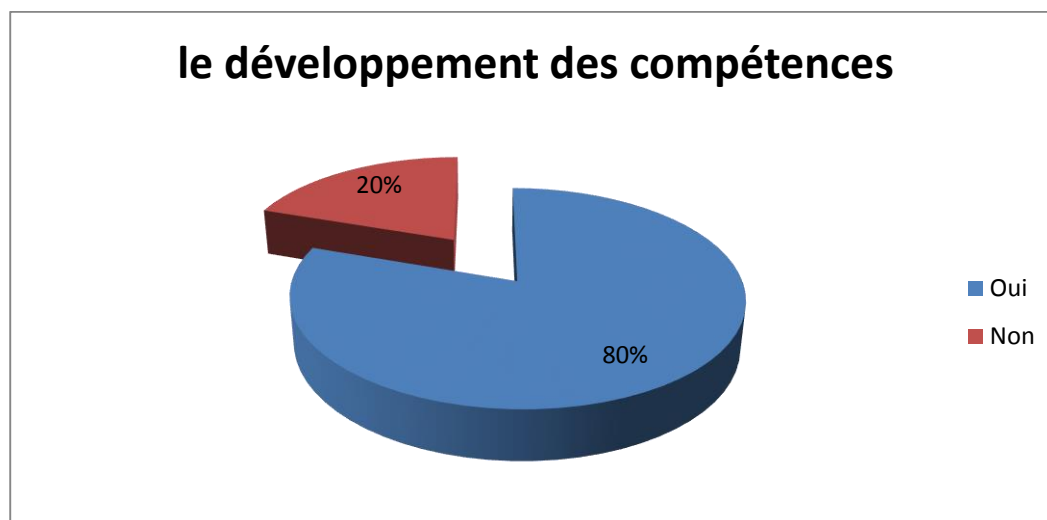


Question N°12 : Si oui est ce que, cela vous a permis de développer de nouvelles compétences ?

Tableau N°21 : le développement des compétences

le développement des compétences	Fréquence	Pourcentage %
Oui	61	80.26
Non	15	19.74
Total	76	100

Graphe N°14: représentation graphique sur le développement des compétences



Les réponses à la question N°11et N°12 demeurent complémentaires à aux précédentes car elles nous permettent de situer l'expérience des salariés en matière d'apport et de partage avec (79%) de l'échantillon globale témoigne des tentatives d'expérience positive en matière de contribution et responsabilisation dans des différentes situations de travail, les salariés en question recherche plus d'amélioration dans ce sens afin qu'ils deviennent des partenaires au sein de l'entreprise et non pas des exécutants.

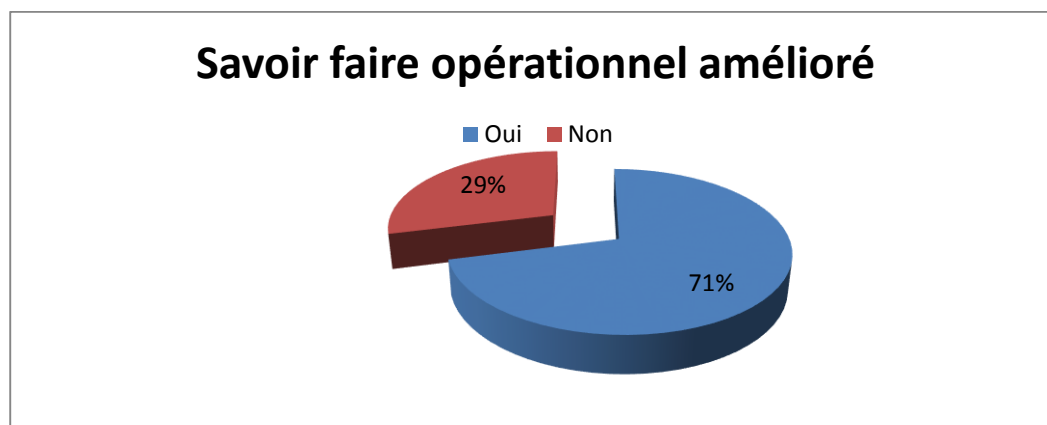
Les enquêtés par nos soins ont déclaré qu'ils peuvent effectuer les autres tâches dans un minimum de temps sans aide et avec une meilleur maîtrise.

Question N°13 : Est-ce-que votre manière d'effectuer votre travail a été améliorée en permanence quand vous étiez polyvalent ?

Tableau N°22 : amélioration du savoir-faire opérationnel

Savoir-faire opérationnel amélioré	Fréquence	Pourcentage %
Oui	54	71.05
Non	22	28.95
Total	76	100

Graphique N°16 : savoir faire opérationnel amélioré



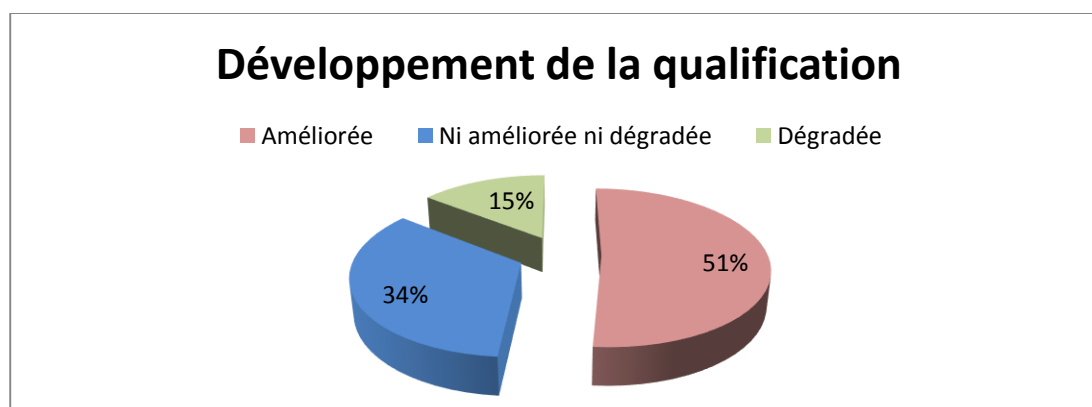
Pour ces enquêtés l'affectation aux plusieurs tâches a pu développer leur adaptabilité à la situation vécu, soit 79% de l'échantillon, ce qui permet un développement du savoir-faire opérationnel. Les enquêtés qui ont répondu par non, ils n'étaient jamais polyvalents.

Question N°14 : Quel était l'impact de la polyvalence sur votre qualification ?

Tableau N°23 : Développement de la qualification

Qualification	Fréquence	Pourcentage %
Améliorée	39	5
Ni améliorée ni dégradée	26	34
Dégradée	11	15
Total	76	100

Graphique N°17 : Développement de la qualification



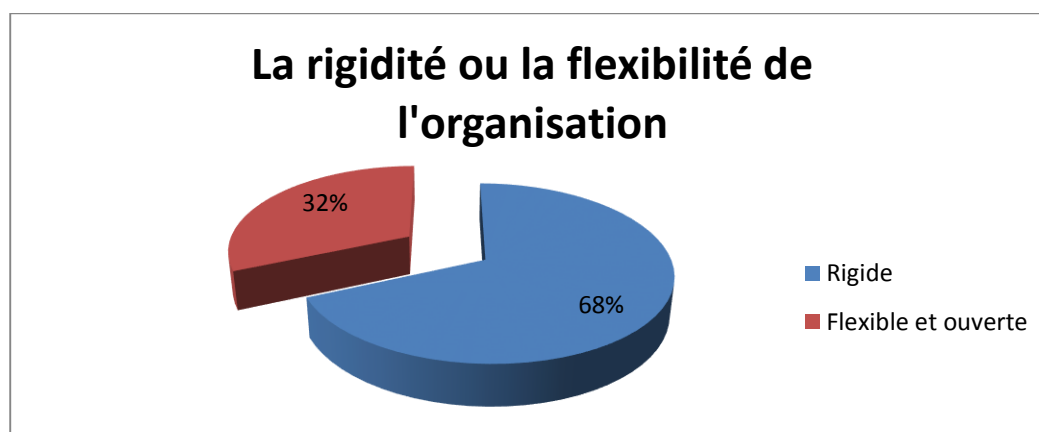
S'agissant de la question N°14 qui touche un aspect important, soit la qualification et l'impact de celle-ci par la polyvalence, 51% des échantillons ont confirmés que la polyvalence a pu contribuer à l'amélioration de leur qualification, tandis que la minorité de cette dernière soit 15 %, confirment le contraire, ils ont constaté une dégradation de leur qualification, en justifiant par l'accomplissement superficiel d'une multitude des tâches leur attribuées ainsi que leur variation. Enfin 34% des échantillons restent neutre et que la qualification reste constante quel que soit le développement de la polyvalence.

Question N°15 : pensez-vous que l'organisation actuelle de l'entreprise est-t-elle rigide ou flexible et ouverte ?

Tableau N°24 : La rigidité ou flexibilité de l'organisation

la rigidité ou flexibilité de l'organisation	Fréquence	Pourcentage %
Rigide	52	68.42
Flexible et ouverte	24	31.58
Total	76	100

Graphe N°18 : représentation graphique sur la rigidité ou la flexibilité de l'organisation



Les réponses de la question N°15 nous permettent de renforcer nos éléments d'analyse du travail de recherche et de montrer certaines limites liées à l'organisation actuelle, cette dernière est perçue par les enquêtés comme plus au moins rigide même si elle apporte quelques points forts. Ces enquêtés cherchent l'amélioration de cette organisation qui devrait répondre à nos attentes notamment plus d'implication, de responsabilité et d'autonomie.

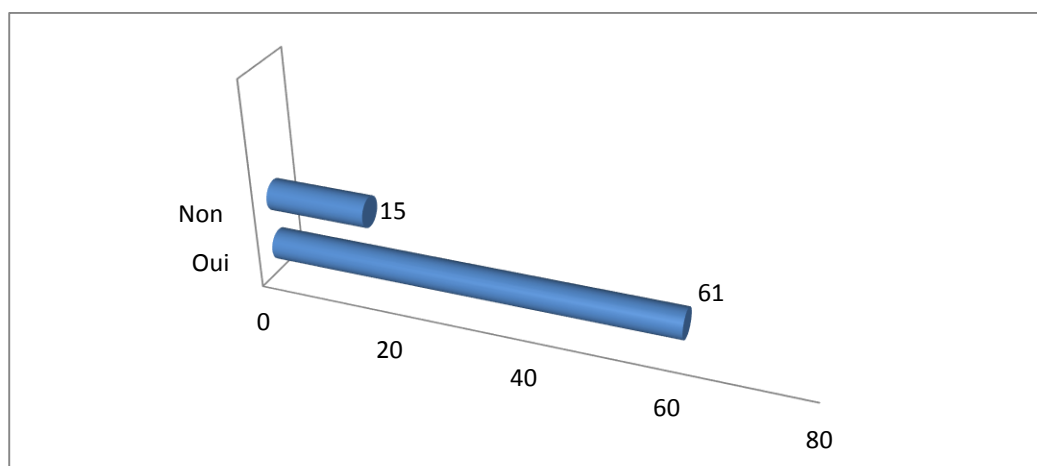
Car nous l'avons analysé dans la question précédente une organisation efficace n'est pas chosifiant mais d'avantage participative qui équilibre entre la souplesse, la flexibilité, la simplicité, la rigueur et le partage.

Question N°16 : pensez vous que les efforts que vous menez actuellement dans cette entreprise vous en-t-ils permettent de progresser et de développer des compétences ?

Tableau N°25 : Développement des compétences

Développement des compétences	Fréquence	Pourcentage %
Oui	61	80
Non	15	20
Total	76	100

Graphe N° 19 : développement des compétences

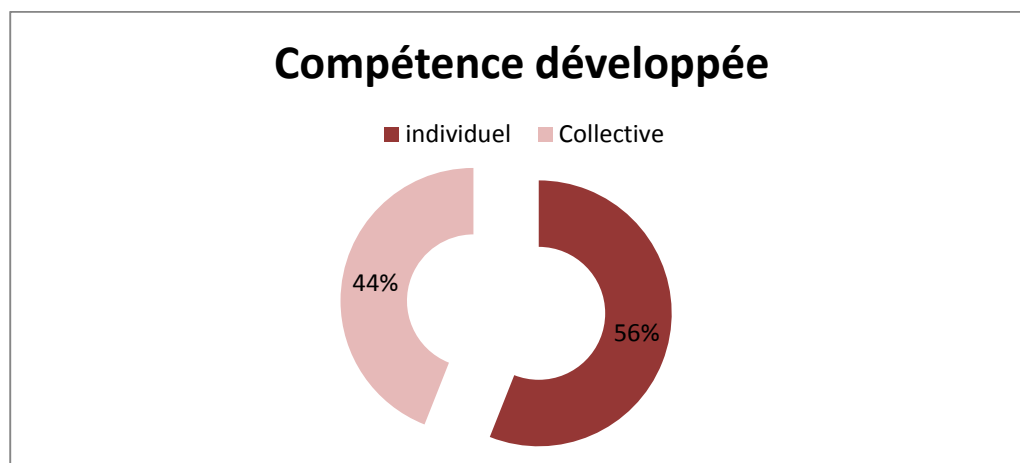


Question N°17 : Sur quel plan était ce développement, individuel (adaptabilité à la situation du travail) ou collectif (capacité de travailler en réseau) ?

Tableau N°25 : Type de compétence développée

Compétence développée	Fréquence	Pourcentage %
individuel	56	45
Collective	44	55
Total	76	100

Graph N°19 : développement des compétences individuelles et collectives



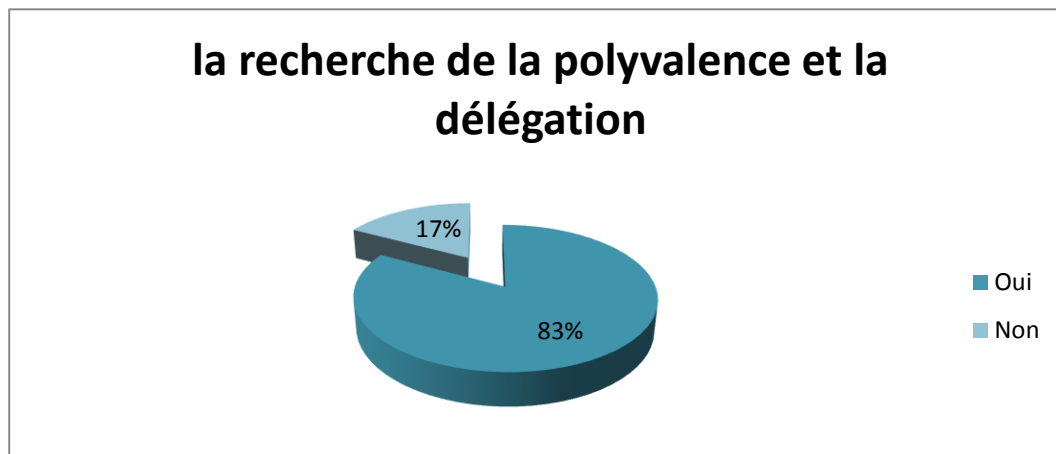
Sur le plan de développement des compétences on observe que les enquêtés présentent des scores moyens dans l'ensemble, ils ont pu développer des compétences large en matières des différentes missions leurs attribuées, en très peu temps, mais ce développement reste individuel plutôt que collectif, due à un manque de partage, communication et coordination

Question N°18 : pensez-vous que la recherche de la polyvalence nécessite l'effort de la délégation ?

Tableau N°26 : la recherche de la polyvalence et la délégation

la recherche de la polyvalence et la délégation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	63	82.89
Non	13	17.11
Total	76	100

Graphe N°20 : Représentation graphique sur la recherche de la polyvalence et la délégation



S'agissant de la question N°18 et qui porte dans son contenu le plus profond les attentes des enquêtés liées à la polyvalence et la délégation.

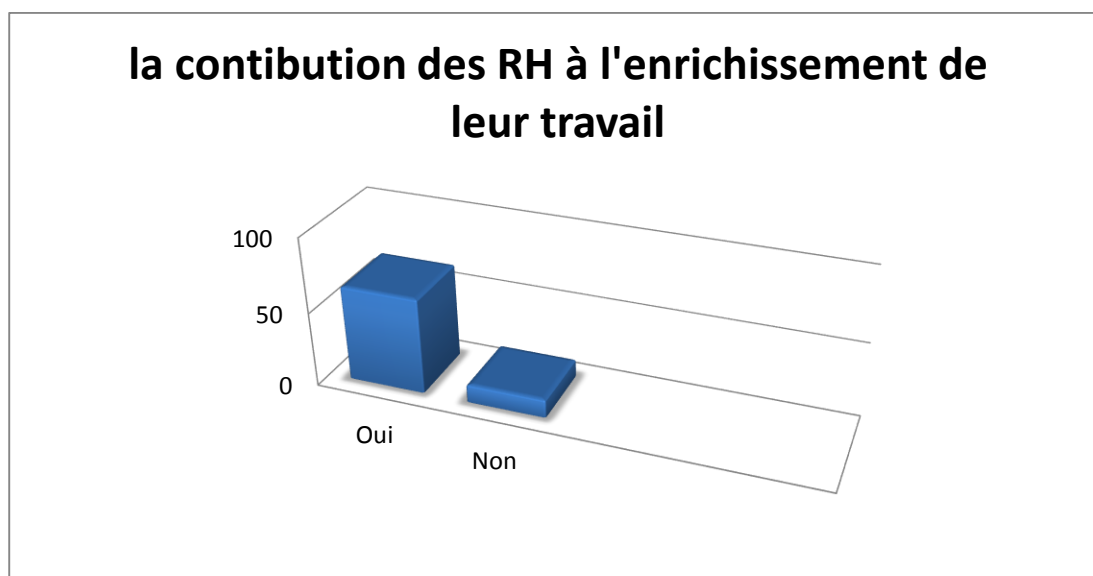
Ces derniers, globalement soit 83% de l'échantillon d'étude demeurent très favorable à la présente question et souligne avec beaucoup d'intérêt la recherche de la polyvalence et de la délégation comme élément renforçant le fonctionnement de l'organisation et des structures de leur entreprise, la polyvalence et la délégation présentent pour eux un intérêt particulier leur permettant de transiter d'une organisation dominé par la spécialisation à une organisation allant dans le sens du management participatif où l'organisation sera appuie de logique managériale encourageant la délégation, la responsabilisation et le développement des compétences dans tous les sens de la construction de la personnalité des salariés.

Question N°19 : Votre Manager ou Responsable, vous offre-t-il l'occasion de partager et de contribuer à l'enrichissement du travail à réaliser ?

Tableau N°27 : La contribution des RH à l'enrichissement de leur travail

la contribution des RH à l'enrichissement de leur travail	Fréquence	Pourcentage %
Oui	64	84.21
Non	12	15.79
Total	76	100

Graphe N°21 : Représentation graphique sur la contribution des RH à l'enrichissement de leur travail



La question N°19 constitue le prolongement des questions précédentes car elle nous permet de situer les salariés vis-à-vis de leur manager respectif, notamment en matière de partage, de contribution et enrichissement. La majorité des enquêtés objet de notre cas d'étude demeure favorable et exprime une réel attente de ces pratiques managériales. Aujourd'hui l'entreprise en question mène des efforts dans le sens mais elles doivent être renforcées d'avantage par des politiques allant dans ce sens, afin de permettre un meilleur équilibre entre ces deux partie constitue l'entreprise (salarié/direction).

L'entreprise en question doit assurer la formalisation de ces efforts et politiques d'orientation RH. On observe que la participation est plus ou moins favorisée.

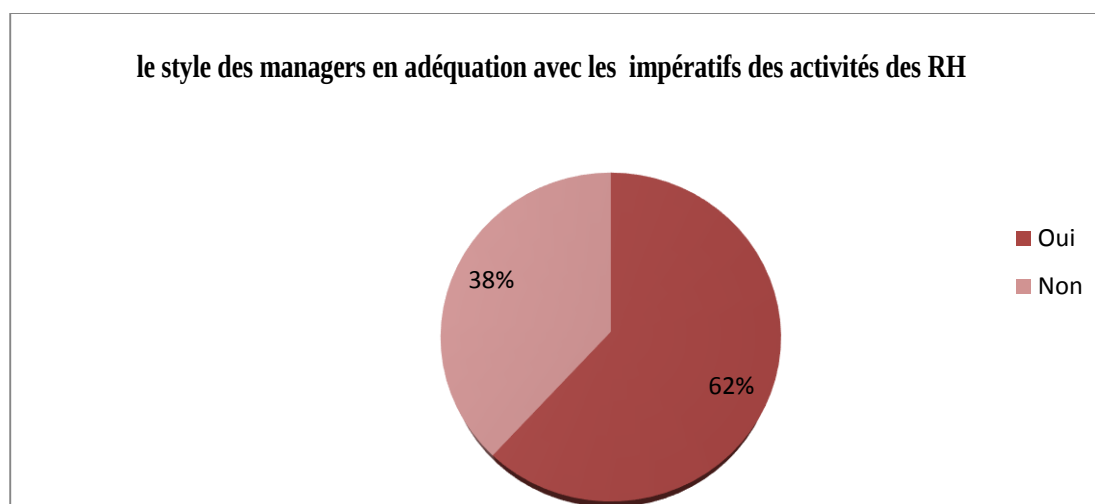
Les managers de leur coté ne doivent pas à notre avis investir uniquement des efforts personnels ils doivent par contre trouver un juste milieu entre le besoin de développer le salarié en le considérant comme un partenaire et acteur dans la réussite du projet de l'entreprise.

Question N°20 : Le style de Management adopté par votre Manager envers vous, est-t-il à votre avis efficace et permet-t-il une réel contribution de votre part à la mise en valeur de la polyvalence et à la recherche des compétences globales ?

Tableau N°28 : le style des managers en adéquation avec les impératifs des activités des RH

le style des managers en adéquation avec les impératifs des activités des RH	Fréquence	Pourcentage %
Oui	47	61.84
Non	29	38.16
Total	76	100

Graph N°21: représentation graphique sur le style des managers en adéquation avec les impératifs des activités des RH



La question N°20 demeure à notre sens déterminant car elle nous permet de situer la perception des salariés et des efforts déployés par leur manager respective, les réponses fournis à la question par l'ensemble des salariés soit 62% signalent que le style adopté par les managers à leur égard est dans différentes situations du travail demeure adéquat aux impératifs du déroulement de l'activité au sein d'INERGA.

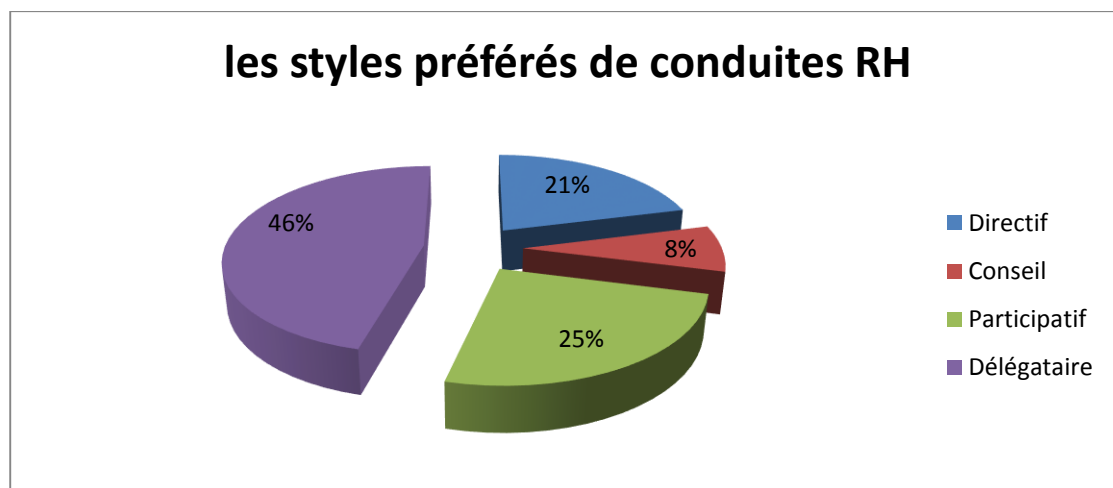
Comme nous le savons le style de direction adopté par les managers doit faire preuve d'adaptation au comportement des salariés (implication des salariés), ces styles doivent être parfois personnalisés selon le comportement de chacun des salariés; car il n'y a pas un style unique par contre il n'y a pas des styles adaptés aux impératifs des situations. On observe qu'il y a une implication réciproque, celle des managers et celle des salariés en vue de réussir la polyvalence.

Question N°21 : Les styles indiqués si dessous en matière de conduite Ressources Humaines sur le terrain, lequel est adopté par votre manager en vue de développer vos compétences par la polyvalence ?

Tableau N°29 : les styles de conduite des RH

Les styles de conduite des RH	Fréquence	Pourcentage %
Directif	16	21
Conseil	6	8
Participatif	19	46
Délégataire	35	25
Total	76	100

Graphe N°22 : Représentation graphique sur les styles préférés de conduite des RH



La question N°21 demeure ainsi complémentaire à notre analyse et étude sur le terrain, car la majorité de l'échantillon soit 46% estiment de leur part que les styles les plus appropriés à leur égard sont selon le contexte, la situation et le cadre environnemental, régissant les rapports humaine est celui de participatif et délégataire accompagné d'une logique managériale, rigueur et souplesse.

Il est à noter que le style directif constitue selon eux même résultat de notre enquête, un style recherché, car il permet aussi de se préparer quand la personne est insuffisante et n'ayant pas la confiance en soi....etc.

Le directif constitue d'après eux le point de départ vers d'autres styles plus adaptés à l'évolution et à la progression des salariés, car ce dernier est un être variable et

changeant, les styles participatifs, conseil et délégataire ne peuvent produire de bons résultats si le manager connaît mal son collaborateur.

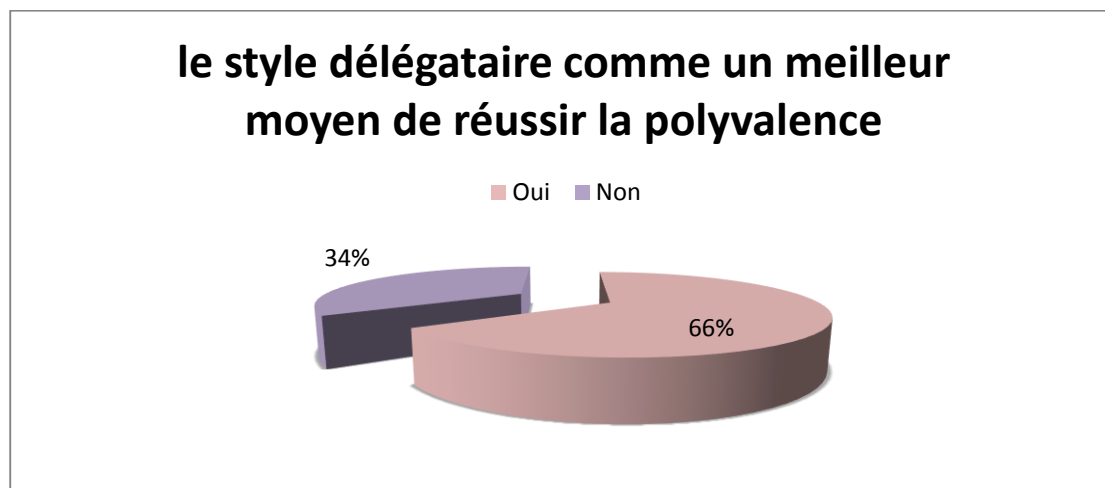
Nous notant avec beaucoup d'intérêt que les styles de management ne sont pas des sciences exactes il s'agit de savoir écouter attentivement les salariés en faisant appel à des styles personnalisés et adaptés à son évolution.

Question N° 22 : Le style délégataire à votre avis peut-il constituer un meilleur moyen de bâtir ce qu'on appelle la polyvalence et la recherche des compétences globales ?

Tableau N°30 : le style délégataire est le meilleur moyen de réussir la polyvalence

le style délégataire est le meilleur moyen de réussir la polyvalence	Fréquence	Pourcentage %
Oui	50	65.79
Non	26	34.21
Total	76	100

Graphe N°23 : Représentation graphique sur le style délégataire comme le meilleur moyen de réussir la polyvalence



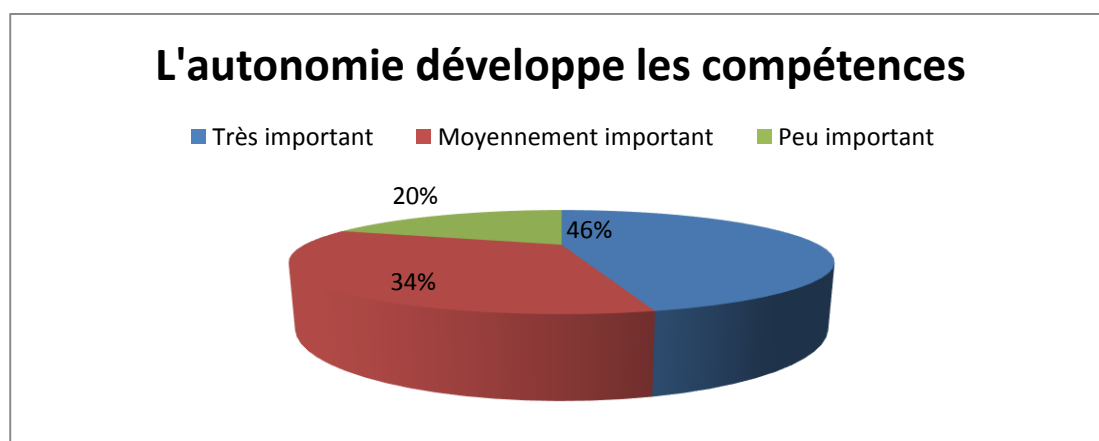
Cette question nous paraît très significative pour notre étude à savoir situer même l'impact du style de la délégation sur la recherche de la polyvalence, l'ensemble des salariés enquêtés, soit la totalité de l'échantillon 66% estiment que le délégataire dans son sens de responsabilisation, de recherche de l'autonomie et de construction de la personnalité du salarié demeure efficace à condition que le manager s'efforcera de s'y adapter au type de personnalité de chacun des salariés.

Question N°23 : pensez-vous que la liberté, l'indépendance et vos propres règles de conduites, permettant une progression accrue sur le plan des compétences ?

Tableau N°31 : L'autonomie

Autonomie	Fréquence	Pourcentage
Très important	35	46.05
Moyennement important	26	34.21
Peu important	15	19.73
Total	76	100

Graph N°24 : L'autonomie développe les compétences



46% de notre population d'étude, montrent qu'il est très important d'être autonome, car cela permet la recherche des compétences et de développement de la carrière (autoformation), ainsi que c'est l'occasion d'être ouvert sur le fonctionnement de l'entreprise, les 34% trouvent qu'il est moyennement important, car cela dépend du degré de l'autonomie accordée et d'implication des responsables dans cette démarche. Les 20% insiste que ce n'est pas forcément, ils justifient par l'inexistence de cette politique au sein de leur entreprise.

2.4. Synthèse du questionnaire ; résultats de l'étude

2.4.1. Teste d'hypothèses

H_1 : la polyvalence influe positivement le développement des compétences

Tableau N°32 : Croisement Question N° 11 et 12

	Expérience en matière de polyvalence					
Développement des compétences	Oui		Non			
	Fréquence réel	Fréquence théorique	Fréquence réel	Pourcentage théorique	Total	
Oui	57	49.77	5	12.24	62	81.6%
Non	4	11.26	10	2.769	14	18.46%
Total	61	-	15	-	76	100

On teste alors à un niveau de signification de 5 % l'hypothèse :

h_0 : absence de relation (indépendance entre les deux variables) ;

h_1 : il y a une relation significative (dépendance entre les variables en question).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^l \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

D'après le tableau ci dessus on remarque que χ^2 calculé (28.89) > χ^2 tabulé (3.8415) à DDL=1, au seuil de $\alpha=5\%$ alors on rejette l'hypothèse h_0 et on accepte h_1 , cela confirme notre hypothèse de recherche qui suppose qu'il existe une relation entre la polyvalence et le développement des compétences.

$$\Phi = \sqrt{\chi^2/n}$$

$\Phi=61\%$ donc le degré d'influence de la polyvalence sur le développement des compétences est 61%. Ce qui montre que la relation est relativement importante.

Le tableau ci-dessus présente les résultats issus du croisement de la variable (une expérience en matière de la polyvalence) et la variable (le développement des compétences), Ce croisement nous révèle qu'il y a une relation de dépendance entre les variables. Cette dépendance entre les deux variables croisées montre que la polyvalence est une source de développement des compétences (75% sont d'accord) mais le reste des employés n'ont pas eu l'occasion d'être polyvalent. C'est pour cette raison qu'ils représentent la polyvalence comme une opération RH qui peut rendre l'entreprise plus performante avec le développement de leurs compétences. Donc H_1 est confirmée.

H_{1.1} : la polyvalence développe les compétences individuelles par le biais de la délégation et la participation.

Tableau N°33 : croisement Question N° 16 et 18

	La délégation		
Développement des compétences	Oui	Non	Total
Individuelle	40	6	46
Collective	18	12	30
Total	58	18	76

$$\chi^2_c = 7.29 > \chi^2_{t=3.84}, \text{ avec DDL}=5\%$$

$\Phi = 31\%$, la relation est moyenne.

Ce croisement nous révèle qu'il y a une relation de dépendance entre les variables. Cette dépendance entre les deux variables croisées montre que la délégation comme un moyen de réussir la polyvalence, contribue positivement au développement des compétences, soit 76% des enquêtés qui confirment ceci, plus particulièrement les compétences individuelles soit 53%.

Tableau N° 34: Croisement question N°16 et 19

	La participation		
Développement des compétences	Oui	Non	Total
Individuelle	36	6	42
Collective	20	14	34
Total	56	20	76

$\chi^2_c = 6.99 > \chi^2_t = 3.84$, avec DDL=5%

$\Phi = 30\%$, la relation est moyenne.

Ce croisement nous révèle qu'il y a une relation de dépendance entre les variables. Cette dépendance entre les deux variables croisées montre que la participation comme un moyen de réussir la polyvalence, contribue positivement au développement des compétences, soit 74% des enquêtés qui confirment ceci, plus particulièrement les compétences individuelles soit 47%. Ce qui est montré par la question N°19 ; que 46% des enquêtés préfèrent ce style afin de mieux s'adapter aux différentes situations.

D'après les résultats issus des deux tableaux ci-dessus, la délégation et la participation sont des moyens nécessaires de développement des compétences individuelles par la polyvalence. Donc H_2 est confirmée.

H_{1.2} : la polyvalence développe les compétences collectives par le biais de l'autonomie et le travail en équipe

Tableau N°35 : croisement Question N°16 et 10

	Travail en équipe		
Développement des compétences	Oui	Non	Total
Individuelle	21	10	31
Collective	39	6	45
Total	60	16	76

$$\chi^2_c = 3.96 > \chi^2_{t=3.84}, \text{ avec DDL}=5\%$$

Le degré d'influence est; $\Phi = 23\%$.

Ce croisement nous révèle qu'il y a une relation de dépendance entre les variables. Cette dépendance entre les deux variables croisées montre que le travail en équipe ou bien les compétences globales, comme un moyen de réussir la polyvalence et qui contribue positivement au développement des compétences, soit 79% des enquêtés qui confirment ceci, plus particulièrement les compétences collectives soit 51%.

Tableau N°36 : croisement Question N° 16 et 23

Développement des compétences	Autonomie			Total
	Très important	Moyennement important	Peu important	
Individuelle	13	4	5	22
Collective	34	17	3	54
Total	47	21	58	76

$$\chi^2_c = 5.50 > \chi^2_{t=4.60}, \text{ avec DDL}=10\%$$

Le degré d'influence est ; $\Phi = 27\%$.

Ce croisement nous révèle qu'il y a une relation de dépendance entre les variables. Cette dépendance entre les deux variables croisées montre que l'autonomie comme un moyen de réussir la polyvalence contribue positivement au développement des compétences, soit 62% des enquêtés qui confirment ceci, plus particulièrement les compétences collectives soit 45%.

D'après les résultats issus des deux tableaux ci-dessus, le travail en équipe et l'autonomie sont des moyens nécessaires de développement des compétences collectives par la polyvalence, donc H_3 est confirmée.

H₂ : la polyvalence influe négativement la qualification.

Tableau N°37 : Croissement Question N° 11 et 14

La qualification	La polyvalence		Total
	Oui	Non	
Améliorée	28	7	35
Ni améliorée ni dégradée	14	12	26
Dégradée	10	5	15
Total	52	24	76

$$\chi^2_c = 4.74 > \chi^2_{t=4.60}, \text{ avec DDL}=10\%$$

Le degré d'influence ; $\Phi = 25\%$.

La polyvalence et la qualification sont des variables dépendantes d'après le test d'hypothèse khi-deux, ce qui montre une relation relativement importante avec une influence positive de la polyvalence sur la qualification des RH de l'entreprise, soit 53% des RH qui sont polyvalents ont développé leur qualification, tandis que 27% n'ont marqué aucun effet en justifiant par la simplicité des tâches leur confiées. Le reste 19% justifient la dégradation par une mal organisation des acquis. Donc H_5 est infirmée.

H_3 : la spécialisation constitue un inconvénient pour le développement des compétences.

Tableau N°38 : croisement Question N° 16 et 09

Développement des compétences	La spécialisation		Total
	Oui	Non	
Oui	15	22	37
Non	33	6	39
Total	48	28	76

$$X^2_c = 15.85 > x^2_{t=3.84}, \text{ avec DDL}=5\%$$

Le degré d'influence, $\Phi = 46\%$

Le tableau N°17 nous permet de confirmer cette hypothèse à partir du tri à plat dont 59% de notre échantillon n'ont pas pu se développer à cause du « trop de spécialisation » dans leurs tâches.

Mais à partir d'un tri croisé, nous pouvons confirmer cette hypothèse par la dépendance entre les deux variables, avec une relation relativement importante soit 46% le degré d'influence.

69% des enquêtés spécialisés n'ont pas développé leurs compétences par la spécialisation, en justifiant par la routine, l'absentéisme, le non suivi des formations....etc. donc H₅ est confirmée.

H₄ : l'implication des managers dans une démarche polyvalence est un facteur déterminant de développement des compétences.

Tableau N°39 : croisement Question N° 16 et 20

	Implication des managers		
Développement des compétences	Oui	Non	Total
Oui	46	6	52
Non	15	9	24
Total	61	15	76

$\chi^2_c = 6.97 > \chi^2_{t=3.84}$, avec DDL=5%.

Le degré d'influence, $\Phi = 30\%$

Pour l'implication des managers dans la mise en place et l'organisation de la polyvalence, cette variable est considérée comme très importante et a une influence positive sur le développement des compétences, soit 75% des managers sont impliqués et qui permet la contribution de leurs collaborateurs à l'enrichissement de leurs tâches. Ceci est confirmé après la dépendance des variables d'après le khi-deux. Donc H₆ est confirmée.

2.4.2. La Synthèse

Les résultats de notre travail d'étude de recherche réalisé de l'entreprise INERGA, nous ont permis de situer le cadre de fonctionnement de l'entreprise en question notamment sur le plan managérial et humain.

Parmi ces résultats, nous notons avec beaucoup d'intérêt que l'INERGA aujourd'hui fait face à un déficit en matière de management et de pratiques d'écoute des RH ; et ce malgré les efforts qu'elle a déployé dans ce sens.

L'entreprise en question demeure aujourd'hui dominée par une logique managériale, où la part de contribution des RH demeure insuffisante. Le sens de la collaboration, de la participation des RH dans le projet d'entreprise n'occupe pas une place prépondérante dans le processus de fonctionnement de la dite entreprise.

Parmi les résultats qu'on a mis en valeur pendant le déroulement de cette étude : les RH objet de notre étude enquêtée ont des attentes profondes en parallèle avec leurs besoins en matière de salaire et conditions de travail, parmi ces attentes on note, la recherche d'une meilleure collaboration, contribution réelle mais pas dans le sens exécution et la recherche d'une meilleure délégation adaptée à chacun des collaborateurs, constitue pour eux un besoin et une attente au même temps. Comme nous le savant les experts et les spécialistes dans le domaine de management et de communication comme Frederick Herzberg dans sa théorie de deux facteurs. Il montre clairement les facteurs d'hygiène stopent l'insatisfaction momentaire des salariés comme le salaire, les conditions de travail....etc. par contre les facteurs de motivation liés au contenu de la tâche et aux pratiques managériales, comme la participation, l'implication, la délégation, constituent des facteurs déterminants dans la réussite de la réalisation du travail. Cet élément d'analyse constitue pour eux un axe de problématique, car l'entreprise objet de notre étude souffre justement du cadre motivationnel lié aux difficultés des acteurs et managers à assurer la participation et la délégation de leur collaboration.

S'agissant d'un autre élément d'analyse se rapportant à notre problématique de départ, nous retrouvons parmi nos résultats de recherche que les enquêtés dans leur totalité recherchent d'avantage le développement en permanence par la polyvalence sauf que l'entreprise a défaut d'un management selon une approche collaboratif et délégatif qui ne répond pas entièrement à leurs attentes. Nous pensons dans ce sens qu'il existe un

certain décalage ou disparité entre l'effort investit par les acteurs et managers de l'entreprise et la réalité même perçue sur le terrain.

Le discours des managers demeure encourageant et la réalité de l'entreprise demeure encore pauvre en matière de pratiques de management dans son sens universel et mondialisé. Aujourd'hui l'entreprise pratique des efforts de management allant dans le sens informel loin des normes et méthodes universelles comme la traçabilité dont l'échange de l'expérience et les connaissances.

En ce qui concerne le concept de polyvalence, l'étude montre que ce concept se traduit sur le terrain mais d'une manière informelle et ne répond guère aux critères préétablis du sens profond de la polyvalence. Il est à noter ainsi que les enquêtés leur GSP et leur niveau de formation, ils estiment que la polyvalence, la recherche des compétences et la délégation, constituent la base de leur existence même ainsi que des modes de conduites efficace des hommes au travail.

Dans ce même sens on retient à travers notre observation durant notre séjour scientifique sur le terrain de cette entreprise qu'il existe entre les concepts introduisant dans notre problématique du départ et le terrain même étudiés par nos soins. Nous pensons à cet écart que le déficit que connaît cette entreprise dans le domaine de management s'explique par l'absence d'une vision d'ensemble et d'une démarche systémique et globale. L'entreprise aujourd'hui malgré les efforts investis par ses acteurs se trouve en état d'incohérence et de déséquilibre entre le savoir universel et normalisé mondialement et le terrain observé par nos soins.

En complément à cette synthèse nous soulignons avec beaucoup d'intérêt nos investigations, nous ont permis de retenir avec beaucoup d'intérêt la recherche ainsi des compétences collectives et du travail en équipe, il s'agit d'une attente de la part de l'ensemble des enquêtés car la réussite du travail individuel liée étroitement à la qualité du travail collectif, les managers de l'entreprise doivent à notre avis s'efforcer d'investir ce concept de travail en équipe en parallèle avec les concepts indiqués et de le mettre en valeur par nos soins dans cette recherche .

3. Enquête par entretien

3.1. Réalisation de l'entretien

3.1.1. Présentation de l'enquête

L'élaboration d'un entretien, lequel, après traitement, pourra nous orienter et nous renseigner sur la polyvalence professionnelle notamment la recherche des compétences, d'emploi et des pratiques de management situationnel au sein de l'entreprise.

3.1.2. L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la polyvalence professionnelle au sein de l'entreprise INERGA et son impact sur le développement des compétences de l'entreprise et par quel biais. Nous avons mené à cet effet, une enquête par entretien (voir annexe) auprès des responsables ; des managers à haute compétence, notre population d'étude.

3.1.3. Méthodologie de l'enquête

Nous avons réalisé 7 entretiens semi directifs avec des questions précises, des questions fermées et aussi des questions ouvertes.

Notre étude qualitative réalisée sur le terrain à travers un guide d'entretien destiné aux acteurs et managers de l'entreprise en question qui nous a permis la mise en valeur du constat suivant :

3.2. Interprétation des résultats de l'entretien

Q 01 : Est-il possible de nous parler un peu sur votre expérience au sein de l'entreprise en tant que Manager et animateur des hommes ? Quels sont à votre avis les points forts et faibles de votre expérience sur le terrain ?

L'ensemble des acteurs interrogés par nos soins sur la question relative à leurs expériences accumulées sur le terrain. L'ensemble de ces acteurs nous confirment que l'entreprise dispose d'une expérience intéressante notamment sur le plan de la maîtrise du savoir faire de l'entreprise. Les RH en générale ont depuis leur recrutement dans l'entreprise acquis des connaissances et de l'expérience dans le domaine de l'activité lié au fonctionnement de l'entreprise. Les mêmes acteurs

montrent malgré la présence d'élément RH, disposent d'effort et d'énergie nécessaire au bon fonctionnement de leur structure sauf qu'il existe un certain nombre d'incohérence et d'insuffisance qui constitue parfois des sources de blocages au fonctionnement des processus de gestion et de l'activité de l'entreprise. Parmi ses obstacles on retient l'impatience, la sensibilité, le déficit d'écoute et la méconnaissance de vrai besoin concernant les salariés sur le terrain, s'ajoute cela le déficit dans l'investissement à la formation. Les acteurs (les enquêtés) signalent dans le même sens que malgré les efforts investis par les managers sur le terrain en permanence, ils demeurent insuffisants car l'environnement global pèse sur le niveau de fonctionnement de l'entreprise.

Q 02 : Pensez vous que donner des ordres et instruire le travail, suffit pour manager les hommes, sinon pensez vous aussi que la liberté qu'on accorde à la RH en lui offrant un espace d'autonomie et de liberté d'initiative suffit, expliquez ?

En s'agissant de la deuxième question du contenu de l'entretien que nous avons déroulé et qui consiste à situer le type modèle de management que pratiquent ces acteurs sur le terrain. Situer ainsi l'impact de ces pratiques sur la recherche du travail bien fait par les RH en général. L'ensemble des enquêtés ont répondu presque de la même manière et perçoivent le management non pas comme instruire le travail par les salariés ou faire exécuter des ordres. Ces acteurs montrent dans ce même sens que l'entreprise aujourd'hui pratique un management adapté aux caractéristiques régissant la RH. L'entreprise en question pour mieux gérer et rendre efficace ses RH elle fait appel à un management situationnel et ceux en s'appuyant sur des styles de directions adaptés et répondant au registre de chacun des salariés appartenant à l'entreprise. Ce modèle de management choisi par les acteurs de cette entreprise n'est pas dû au hasard, mais d'avantage il est le fruit de leur effort de formation, de communication et de développement de leurs compétences, notamment sur le plan managérial. Les entretiens qu'on a déroulé nous en permettent de remarquer que les acteurs concernés fournissent beaucoup d'effort de proximité et de production du sens de partage. L'environnement national sous ces différentes dimensions a toujours été une contrainte à la bonne marche de l'entreprise notamment sur le plan humain.

Q 03 : L'évolution du management aujourd'hui tend plus en plus vers la recherche de l'harmonie, de l'équilibre entre les objectifs humains et celles de l'entreprise et le partenariat avec l'humain ? Quel commentaire pouvez-vous nous faire ?

La quatrième question demeure complémentaire à la question précédente car elle consiste à réaliser le niveau d'équilibre entre les objectifs humains et ceux de l'entreprise. Car cette question est au cœur des préoccupations du management des entreprises modernes. Les enquêtés perçoivent ce rapport très étroit et nécessite beaucoup d'effort de communication et d'interactions notamment sur le plan humain.

Ces derniers déclarent que leurs pratiques de management ainsi que les styles qu'ils adoptent sur le terrain demeurent plus au moins adaptés à leur réalité mais reste à faire beaucoup de progrès dans ce sens.

Q 04 : Que pensez-vous du recours aujourd'hui à la compétence transversale globale et humaine, cette approche liée au management des compétences peut-elle à votre avis constituer une réponse bénéfique sur le terrain du Manager ?

La troisième question de notre guide d'entretien demeure le prolongement même de l'objectif assigné à notre entretien. Cette question vise essentiellement à situer chez les managers le degré d'effort qu'ils investissent en matière de recherche de polyvalence et de développement des compétences, l'ensemble des acteurs ont répondu favorablement à la présente question en mettant en exergue l'importance de la polyvalence et de la recherche des compétences dans ce nouveau monde de plus en plus complexe. Dans ce même cadre, ils trouvent qu'il est difficile de nos jours à faire appel à ce concept en les traduisant sur le terrain d'une manière efficace. Parmi les arguments qu'ils apportent à ce décalage entre le besoin et la réalité perçue, et s'expliquent que leur entreprise ne dispose pas encore de politique cohérente et adaptées en matière RH. Ces politiques doivent être formalisées et répondant aux exigences de l'évolution RH.

La réalité de l'entreprise en question est dominée par des logiques d'organisations et de gestion informelle que formelle.

Q 05 : Certains auteurs comme Nicole AUBERT dans son livre intitulé « Diriger et Motiver » montre la loi VARIF (Varier les tâches, Autonomie, Responsabiliser l'homme, Informer et Feedback), que pensez-vous de cette approche ?

La cinquième question nous a permis de situer l'importance d'une des lois du management moderne à savoir le VARIF dans l'entreprise d'aujourd'hui les enquêtés ont de leur côté compris la profondeur de cette loi, voir même son importance

stratégique sur le terrain. Ils signalent en outre que l'application de cette lois sur le terrain de l'entreprise en question nécessite plus d'effort en matière de management.

Le mangement le montre Michel Crozier est l'art de la pratique, il s'agit de combiner le savoir, l'art, la culture, la connaissance de l'humain et sa mise en valeur ; il n'y a de richesse que les RH.

Q 06 : A votre avis comment peut-t-on intégrer ces nouvelles dimensions de passage à la logique compétence en assurant la transmission de la spécialisation à la polyvalence à la polycompétence, à la compétence transversale ? est-ce-que les conditions préalables à la politique d'INERGA sont-t-elles réunissent ?

Est-ce que :

- Les cadres sont-t-ils formé en Management des compétences ?
- Utilisent-t-ils les anciens pratiques ?

La sixième question demeure fondamentale car elle nous a permis un éclairage sur les efforts investis par les acteurs afin d'assurer un passage harmonieux, à la logique de compétence qui s'impose aujourd'hui. L'ensemble des enquêtés perçoivent de leur coté que la logique des compétences est davantage une obligation qui va faire la différence demain, entre l'entreprise et ses concurrents. D'après les enquêtés interviewés par nos soins on retient que la bonne volonté existe, l'intérêt accordé à ce nouveau mode de management est omniprésent sauf que des contraintes pluridimensionnelles qui bloquent le passage et la conduite de ce changement, ces sources de blocage d'après ces enquêtés portent essentiellement sur l'absence d'un état d'esprit orienté management moderne selon les exigences mondialisées. Les RH appartenant à l'entreprise même si elle dispose de volonté et de motivation, il reste encore à préparer le terrain de cette entreprise à la réussite. Ce terrain est complexe il nécessite avant tous la mise à niveau de tous les acteurs dont au niveau du top management que celui de middle management et du down.

Q 07 : Les styles indiqués si dessous en matière de conduite Ressource Humaines sur le terrain, que préférez vous ? Directif, Conseil, Participatif ou Délégataire ?

En parallèle à la question relative au modèle de management pratiqué par les acteurs de l'entreprise on retient qu'il n'existe pas un style idéal et unique selon les enquêtés, mais les styles les plus favorables quant aux conditions sont réunissent sont celui le

participatif le délégataire. Le recours à ces styles doit être adapté à chacun des salariés de l'entreprise et cela dépend du registre, de profile et de processus éducationnel et formationnel de ces derniers.

Q 08 : Le style délégataire à votre avis peut-t-il constitue un meilleur moyen de bâtir ce qu'on appelle la polyvalence et la recherche des compétences globales ?

La dixième question se rapportant au rapport étroit entre l'utilisation du style délégataire et la recherche de la polyvalence, se trouve sa traduction positive sur le terrain à condition que le manager choisi et adapte le style conformément au type de personnalité du salariés. Ces propos ont fait l'objet de discussion avec les managers lors de différents entretiens que nous avons menés sur le terrain et que nous ont permis de faire ressortir le contenu du discours de ces derniers leur cadre d'orientation et la nature de la réalité du terrain.

Q 09 : pensez vous que les efforts que vous menez actuellement dans cette entreprise vous en-t-il permet de progresser et de développer des compétences ?

La onzième question relative aux efforts que mènent les acteurs et managers sur le terrain de cette entreprise et notamment sur le plan managérial et conduite des RH, les réponses fournis à cette question montrent clairement que les managers ne cessent d'investir des efforts allant dans la construction des compétences de leurs salariés. Cette préoccupation demeure pour ces enquêtés un acte de construction de l'entreprise de demain et demain est aujourd'hui car la finalité de la recherche des meilleurs pratiques de management, de recherche des compétences et de polyvalence constituent plus que jamais des exigences de l'entreprise du future.

3.3. Synthèse des résultats de l'enquête par entretien

Parmi les résultats que nous avons enregistrés lors de l'organisation des entretiens menés par nos soins sont accompagnés d'observation participante et d'analyse du contenu, on retient ce qui suit :

- ❖ L'entreprise en question dispose des conditions de mise en valeur du management et de développement des compétences de demain. La volonté existe et l'intérêt à moderniser ne cesse dans ce sens demeure timide et insuffisante ;

- ❖ Pour permettre la modernisation de l'entreprise et l'accès même à la mise en œuvre des concepts objet de notre étude de cas polyvalence et le développement des compétences, il est nécessaire que l'entreprise en question fera plus d'effort du pratique du benchmarking à l'international car aujourd'hui une entreprise qui réussit est celle qui se compare avec les meilleurs ;
- ❖ S'ajoute cela le vrai investissement à la formation pas dans la gestion classique mais dans son sens managérial le plus profond, former est d'avantage améliorer et rendre plus performant la dynamique de l'entreprise, former c'est aussi renforcer l'identité du RH avec le projet de l'entreprise et maîtriser ainsi les outils du management moderne ;
- ❖ L'entreprise objet de notre cas d'étude, quelque soit des discours intéressants de ces acteurs, il doit se concrétiser, car un discours sans âme n'a pas de sens et ne trouve jamais sa traduction sur le terrain. L'accès au concept que nous avons analysé tout durant cette recherche nécessite plus d'effort de communication grâce à des brainstormings, des espaces d'écoute entre les managers et les managés, des séances de formation et de sensibilisation et d'un bon climat de travail qui incite à la modernisation de la culture et du système de valeurs de l'entreprise. Nous pensons qu'il est temps pour cette entreprise pour réussir avant tout du passage du management du chiffre d'affaire au management comportemental voir même de la logique managériale qui met en exergue ce capital dans toutes ses dimensions.

3.4. Suggestions et recommandations

Au terme de notre étude sur le terrain, par le biais notamment des entretiens et questionnaires, nous proposons certaines recommandations et suggestions qui pourraient apporter des améliorations visant à contribuer au développement de l'INERGA.

Ces recommandations peuvent être résumées comme suit :

- La formalisation des pratiques de polyvalence et l'implantation d'une culture compétence continue ;
- Benchmark interne par les matrices de polyvalence ;
- L'établissement des plans de mobilité ;

- Veiller à une efficace définition des besoins de formation afin d'améliorer de façon continue le développement des ressources humaines ;
- Favoriser la formation par expérience ; sur le tas par les employés de l'INERGA eux-mêmes ;
- L'INERGA doit déployer plus de moyens pour assurer une politique de RH axée sur la polyvalence de ses agents et cadres et la valorisation en toute harmonie et efficacité en incluant une culture managériale universelles toute en favorisant la participation et la délégation et qui répond aux nouvelles exigences du marché ;
- Pour combler un certain vide relatif à ce volet, il y a lieu de prendre en considération deux facteurs déterminants :
 - Le management participatif qui permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de renforcer son efficacité en toute harmonie ;
 - La communication ; la gestion de l'entreprise doit être souple et flexible basée sur une politique claire de communication.

Ces deux facteurs importants ; la participation et la communication ajoutés à la compétence des RH de l'INERGA contribuent sans doute à sa performance ;

- L'INERGA doit consacré plus d'importance et de temps sur le volet de la polyvalence par des programmes, des formations et des changements afin de la développer chez les RH ;
- Instaurer une politique favorisant la recherche des compétences collectives ;
- Nous proposons la matrice de polyvalence (page suivante) ;

Enfin, toutes ces recommandations se récapitulent en cinq points cardinaux :

- Libérer l'initiative ;
- Renforcer l'esprit de créativité ;
- Disposer plus de moyens ;

Enfin investir dans l'homme, car l'investissement en capital humain est l'investissement le plus rentabilisé.

3.4.1. La matrice de polyvalence

3.4.1.1. L'établissement d'une matrice de polyvalence

La page suivante présente une matrice de polyvalence de l'entité gestion de carrière de l'entreprise en question INERGA, Pour évaluer le niveau de maîtrise des tâches réalisées dans l'entité ; soit 50 tâches de chacun des collaborateurs de l'entité soit quatre personnes, nous allons identifier son niveau de savoir-faire sur chaque tâche en utilisant l'un des 4 indicateurs suivants dont nous reporterons le numéro dans la matrice de polyvalence.

Niveau 0 : ne dispose pas des connaissances nécessaires à la réalisation ;

Niveau 1 : débutant, réalise l'opération sous contrôle ;

Niveau 2 : intermédiaire, dispose de l'autonomie suffisante pour réaliser l'opération en toute Indépendance ;

Niveau 3 : expert, maîtrise parfaite de l'opération, peut former d'autres salariés.

Pour que cette matrice soit réalisable, il nous faut :

3.4.1.2. Documents sources

- Liste des activités et des processus de l'entreprise ;
- Fiche de fonction ressources humaines.

3.4.1.3. Moyens

- Établir un instantané de la maîtrise des savoir-faire de chaque collaborateur dans son entité d'appartenance soit Gestion de Carrière ;
- Établir une évaluation de la marge de progrès de chaque collaborateur dans l'acquisition des savoir-faire de son entité d'appartenance.

3.4.1.4. Objectifs

- Préparer un plan de mobilité et de formation ;
- Mesurer les évolutions et comparer avec des entités strictement identiques (**benchmark** ou outil de gestion de **structures modulaires**).

La matrice de polyvalence permet de :

- Améliorer la polyvalence des acteurs par la détection des écarts et les combler ;
- Situer et connaître la polyvalence des agents afin de l'améliorer.

3.4.1.5. Eléments de méthodologie

La matrice de polyvalence est constituée de trois parties principales :

- 1- La liste des étapes de processus qui sont traitées dans l'entité.
- 2- Le calcul des ratios. Ceux-ci sont de deux types qui ont des objectifs

complémentaires mais différents :

- assurer la couverture de l'activité et équilibrer la sécurité de fonctionnement;
- assurer la polyvalence de l'ensemble de l'entité et de chacun de ses collaborateurs.

NB

- ❖ L'évaluation des collaborateurs est réalisée dans une situation déterminée, avec un objectif précis à un instant donné collaborateurs.
- ❖ L'écart entre les **taux de polyvalence individuelle actuelle** et de **polyvalence individuelle potentielle** donne la marge de progrès de chaque personne sur ce type de travaux à un instant donné et dans le contexte existant.

Tableau N° 40 : La matrice de polyvalence

Interviewees B A / B S / G A / A Y		Matrice de polyvalence					
Nombre des tâches : 50		Entité : Carrière				Date 01/06/2015	
Taux de polyvalence globale actuelle	76.59 %	Collaborateurs				Couverture de l'activité	
Taux de polyvalence globale potentielle	100%						
Tâches		M ^{me} B A	M ^r B S	M ^r G A	M ^r A Y	actuelle	potentiel
En matière de planification							
Identifie les besoins de l'entreprise en matière RH		1	1	3	3	2	4
Elabore les plans de recrutement périodiques		1	1	2	3	2	4
Elabore le plan de redéploiement du personnel		1	1	3	3	2	4
En matière de gestion des recrutements							
Lance les appels à candidatures en interne		1	1	2	3	2	4
Publie les postes à pourvoir au niveau de l'ANEM		2	1	3	3	3	4
Lance les appels à candidatures en externe		2	1	2	3	3	4
Recense les candidatures spontanées(par fax, courrier...etc.)		2	1	3	3	3	4
Actualise le fichier de candidatures, à l'occasion de réception d'une nouvelle candidature		3	2	3	3	4	4
Veille au lancement des appels à candidatures en interne ou en externe et à la publication des postes à l'ANEM		2	1	3	3	3	4
Analyse les dossiers de candidatures par rapports aux exigences du poste à pourvoir		2	2	3	3	4	4
Prépare la réunion du comité de recrutement siège (convocation, documentation...etc.)		3	2	3	3	4	4
Classe les candidats non retenus		3	2	3	3	4	4

Evalue les candidats convoqués (Maitrise/Exécution)	2	1	2	3	3	4
Programme la tournée d'information des nouvelles recrues (cadre) et veille sur son bon déroulement	3	1	3	3	3	4
Installe les nouvelles recrues	3	2	3	3	4	4
Suit les nouvelles recrues durant leur période d'essai (A/I)	3	1	2	3	3	4
En matière de gestion des contrats de travail						
Prépare les contrats de travail pour les cadres	3	2	3	3	4	4
Prépare les contrats de travail pour les Maitrise/ Exécutions	3	2	3	3	4	4
Prépare les contrats de travail pour les Maitrises indirect du projet	2	2	3	3	4	4
Remet aux cadres, l'originale du contrats de travail signé par le PDG	3	2	3	3	4	4
Remet aux Mairises /Exécution les contrats signés par e DRH	2	2	3	3	4	4
Prépare les contrats aux M/E direct du projet	2	1	3	3	3	4
Remet l'original des contrats des M/E direct du projet, signé par le responsable projets	2	1	3	3	3	4
Vérifier que les contrats des M/E directs sont établis au niveau des projets	2	1	1	3	2	4
Remet l'original des contrats des M indirect, signé par le DRH aux concernés	2	1	3	3	3	4
Vérifier que l'original du contrat, signé par le responsable de projet est remis à l'agent M/E direct du projet	2	1	3	3	3	4
Transmet les copies des contrats aux agents de siège à la Division Administration du Personnel	3	2	3	3	4	4
Classe les copies des contrats dans les dossiers et les conserve durant toute la vie de ce dernier	2	2	3	3	4	4
En matière d'évaluation du personnel						
Etablis la liste des agents à évaluer	2	1	3	3	3	4
Edite les fiches d'appréciation et les transmet aux responsables	3	1	3	3	3	4
Edite les fiches de suivi de carrière pour le personnel direct et les transmet au responsable projet pour évaluation	2	1	3	3	3	4
Exploite les résultats d'évaluation des agents directs à partir des informations inscrite sur les fiches de suivi de carrière	2	1	3	3	3	4
Etablit la liste des agents par avancement, promotion, formation...etc.	2	1	3	3	3	4
Edite les fiches d'appréciation pour le personnel indirect et les transmet au responsable pour évaluation	1	1	3	3	2	4
Exploite les résultats d'évaluation	1	1	3	3	2	4
Prépare les décisions d'avancement...	2	1	3	3	3	4
Transmet l'originale des décisions signés par le PDG aux responsables des cadres	2	2	3	3	4	4
Transmet l'originale des décisions signés par le DRH aux responsable des M/E	2	2	3	3	4	4
Classe les copies des décisions dans le dossier administratif	2	2	3	3	4	4
Transmet les copies de décisions à la DAP	2	2	3	3	4	4
Transmet un état de proposition à la formation à la DF	2	1	3	3	3	4
Veille à la transmission des informations (décision de promotion...etc.) aux structures formation et Administration du personnel	2	1	3	3	3	4
En matière de gestion du mouvement du personnel						
Prépare les décisions d'affectation	2	2	3	3	4	4
Transmet l'original de la décision d'affectation, signées par le PDG au responsable des cadres	2	2	3	3	4	4
Transmet l'original de la décision d'affectation, signées par le DRH au responsable des M/E	2	2	3	3	4	4
Transmet les copies des décisions à la DAP	2	2	3	3	4	4
Transmet les informations relatives aux mouvements du personnel du projet à la DRH	2	1	3	3	3	4
En matière de gestion de la relève						
Identifie les postes clés et définit les exigences des postes à haute potentiel	1	1	1	2	1	4
Recense les candidats potentiels pour occuper les postes clés et définit leurs profils	1	1	3	2	2	4

Identifie les écarts entre les compétences du candidat et les exigences du poste et les analyses	1	1	2	3	2	4
Taux de polyvalence individuels actuels	68%	46.67%	93%	98.7%		
Taux de polyvalence individuels potentiels	100%	100%	100%	100%		

Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire

Notre choix de l'entité n'est pas dû au hasard, car celle-ci constitue l'une des fonctions RH primordiales et qui contribue d'une façon continue à la bonne Gestion des Ressources Humaines,

Nous avons déterminé le taux de polyvalence individuels actuels de chaque collaborateur interviewés, soit des taux intéressants pour BA, GA et AY, pour les BS il est un peu bas par rapport aux autres mais ça reste intéressant d'avoir trois collaborateurs polyvalents, ce qui rend l'entité flexible et ouverte et pouvant faire face aux différents impératifs liées aux changements internes. Pour les taux de polyvalences individuel potentiel soit 100% pour les quatre, ils peuvent être des polyvalents à 100% car aucune tâches parmi les 50 qui leurs est affectés. Ils ne disposent pas les capacités nécessaires afin de la réaliser d'une manière autonome.

Pour les taux globales de polyvalence ont permet d'illustrer que les collaborateurs de cette entité sont polyvalents à un taux important et que leur potentiel est demeure même intéressant ; une polyvalence totale. Le tableau nous permet de déterminer aussi le degré de couverture des tâches actuelles potentielles et qui demeures satisfaisantes

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce qui caractérise l'entreprise de la nouvelle génération ce sont les efforts qu'elle mène dans le domaine lié à l'humain, ce domaine devient de plus en plus névralgique, car il se caractérise par une grande complexité sur les différents plans. Le passage de la gestion des choses au management des hommes oblige aujourd'hui.

L'entreprise devient ainsi un espace de construction de l'homme d'acquisition et renouvellement des connaissances. Grace à la recherche des pratiques de management adaptées répondant aux exigences de la dynamique des compétences dans tous les sens. La recherche de la polyvalence, de la motivation, du partage et de la délégation constitue des actes de modernisation et de l'accélération du changement notamment sur le plan humain.

Face à toutes ces évolutions, les entreprises ont été contraintes à chercher des solutions à cette problématique, elles ont eu recours à un apprentissage continu sur le terrain à travers la polyvalence et de sortir des logiques de spécialisation et de rigidité à une logique d'enrichissement du travail effectué.

De ce fait nous avons développé une réflexion sur la polyvalence comme levier de développement des compétences. De manière plus détaillée, ce travail révèle trois concepts importants. Le premier est lié à la polyvalence professionnelle. Le second, à l'acquisition et développement des compétences. Et en fin le management situationnel et notamment la délégation comme un moyen de réussir la polyvalence au sein de l'INERGA.

La polyvalence est devenue un moyen de motivation et d'implication des hommes aux changements fréquents qui surviennent dans l'univers du management avec tous les volets qu'elle comporte.

L'importance actuelle donnée à la polyvalence s'explique par son impact positif sur le développement des compétences. L'équation polyvalence-compétence au sein des entreprises se vérifie au fil des années, et les managers en sont conscients, en témoigne (Vermont-Gaud, 1986) : *«ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante c'est avant tout, les hommes considérés comme la principale ressource et la base de toutes les richesses au sein de l'entreprise, tout le reste peut s'acheter ou se copier »*

S'agissant de notre recherche sur le terrain de l'INERGA et se rapportant à notre problématique à savoir de situer l'apport de la polyvalence dans le développement des compétences, il y a lieu de voir les conditions de mise en œuvre et de réussite de la conduite des hommes conformément à la logique de compétence et la recherche des meilleurs modes de management et d'écoute des RH sur le terrain.

De cette étude, des résultats importants se dégagent et se résument comme suit :

Le terrain de l'entreprise enquêté par nos soins nous a permis de décrypter l'existence d'une adéquation entre le discours du top management qui demeure très encourageant et la réalité même sur le terrain. Les efforts investis par les acteurs de l'entreprise en question demeurent insuffisants face aux nouveaux impératifs de l'entreprise.

Les RH enquêtés par nos soins ne cessent d'exprimer de réelles attentes quant à la modernisation des pratiques de management de l'entreprise notamment sur le plan participation et de partage et de la délégation avec pour but de bâtir et réussir mieux la polyvalence et la recherche de nouvelles compétences et d'être plus autonome avec l'implication permanente des managers . L'effort investi aujourd'hui demeure intéressant mais loin des pratiques allant dans le sens des normes et de la traçabilité, les animateurs des hommes de cette entreprise font appel à des pratiques d'avantages informels.

Nos résultats de recherche nous permettent de vérifier les hypothèses de départ de les confirmer ainsi une.

D'une manière générale, les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre la polyvalence, d'une part, par le biais de la délégation et la participation qui développent les compétences individuelles, d' l'autre part, par le biais de l'autonomie et le travail en équipe qui développent les compétences collectives, et les résultats obtenus auprès des RH de l'entreprise, d'où la confirmation de nos hypothèses posées auparavant.

Aussi très important l'implication des managers dans la démarche polyvalence constitue un levier de développement et performance, toute en adoptant des mesures et moyens nécessaire dans le but de développement continue. Un autre axe qui nous semble important est la spécialisation, celle-ci constitue une entrave pour les employés d'INERGA dans leur développement et leur efficacité.

La polyvalence ne constitue pas un inconvénient pour la qualification des RH, au contraire elle permettait d'améliorer la qualification professionnelle des RH polyvalents d'un taux significatif de 37%. Cette hypothèse a été infirmée.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées lors de notre étude, cette recherche présente des limites conceptuelles, nous n'avons pas trouvé dans la littérature ce qui correspond réellement à la conception de la polyvalence, aussi le cadre informel de celle-ci dans l'entreprise, ainsi que le manque des travaux universitaires qui traitent le sujet en question à savoir son originalité totale.

Enfin, nos résultats d'étude demeurent non exhaustifs, car il s'agit pour nous de présenter une contribution scientifique et académique à l'étude d'un phénomène originale et qui nécessite à notre sens d'autres études plus approfondies en la matière.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

BATAL, (Christian) : *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, tome 1^{ère} Edition, Edition d'organisation, 1998.

BEIRENDONCK, (Lou Van) : *management des compétences*, édition Debock, paris, 2004.

DADOY, (M) : *la polyvalence et l'analyse du travail*, collection des études CEREQ, paris, 1990.

DEJOUX, (Cécile) : *gestion des compétences et GPEC*, édition Dunod, paris, 2008.

EMERY, (Yves) et GONIN, (François) : *Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privée, compatible avec les normes qualité*, Edition Presses polytechniques et universitaires romandes, paris, 2002.

ERAY, (Philippe) : *précis de développement des compétences*, édition Liaisons, Paris, 1999.

JOLIS, (Nadine) : *piloter les compétences*, édition D'organisation, paris, 1997.

KHELASSI, (Réda), *Management ressources humaines*, Editions Houma, Alger, 2010.

LANDIER, (Hubert) : *L'entreprise face au changement*, Entreprise moderne d'édition, Paris.

LEBOTERF, (Guy), *ingénierie et évaluation des compétences*, 5^{ème} édition d'organisation, paris, 2006.

LECOEUR, (E) : « Gestion des compétences », le guide pratique, De Boeck, Bruxelles, 2008

MASSON, (Antonie) et PARLIER, (Michel) : *les démarches compétences*, édition INDES , paris, 2004.

MICHELETTI, (Patrick) : *la polyvalence sous toutes ses facettes*, Edition d'organisation, paris, 2002.

MINT ZBERG, (Henry) : *Structure et dynamique des organisations*.

NOYE, (Didier) : *Déléguer et responsabiliser*, INSEP CONSULTING, paris, 2003.

ONZE, (Sylvie) et autres, *Relever les défis de la GRH*, Edition Gaëtan MORIN, Montréal 1999.

PERETTI, (Jean-Marie) : *Dictionnaire des ressources humaines*, 2^{ème} Edition, Edition Vuibert, paris, 2001.

PETERS, (Thomas) et WATERMAN, (Robert) : *Le prix d'excellence*, Inter-édition, 1983.

PETIT, (André) et autres : *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 1993.

TISSIER, (Dominique) : *Management situationnel: vers l'autonomie et la responsabilisation*, Paris, INSEP, 1988.

VERN, (Christine) : *l'évaluation des compétences*, Edition Liaison, paris, 2002.

WEISS, (Dimitri) : *Ressources Humaine*, 3^{ème} édition d'organisation, paris, 2005.

Article

BADER, (F) : « *Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable* », CEROG, Journée développement durable, AIMS, IAE D'AIX-EN PROVENCE 11-5-2005.

BARBAROUX, (Pierre) : « *Technologie polyfonctionnelle et compétence des acteurs* », in Revue française de gestion, N°212, paris, 2011, p.32.

DREVET, (G) : « *l'adaptation au changement* », Gestion hospitalière, n°393, février, 2000.

EVRAERE, (C) : « *la polyvalence et ses contradictions* », 18^{ème} congrès de l'association internationale des sociologues de la langue française, juillet, 2008.

GILLET, (Anne) : « *Utiliser votre troisième oreille* », in revue Management, N°05, janvier, 2008.

GORGEU, (A) et MATHIEU, (R) : « *la déqualification ouvrière en question* », in revue Formation emploi, N° 103, juillet-septembre, 2008.

JANOD, (V) et PAUTREL, (X) : « *Spécialisation et polyvalence des travailleurs : Une représentation microéconomique* », in revue Economique, vol.53, n°2, 2002

LICHTENBERGER, (Yves): «*Rémunérer la compétence?*», MEDEF, Observatoire Objectif Compétences, Note de travail, 2001.

SCHEFFKNECHT, (Marie) : *La qualité : levier du management*, Université de Strasbourg - Cadre de Santé, 2012.

« *Mettre en place la polyvalence* », in revue RH et Management, mai, 2003

Travaux universitaires

BOCKLANT, (Nancy), *le développement des compétences une démarche motivée vers l'acquisition de la polyvalence*, cadre en soins de santé, institue d'enseignement et de promotion sociale de la communauté Française, 2009.

TOUATI, (Amyra), *Rôle et place de la formation dans le développement des compétences*, mémoire de magister en sciences commerciales (option ; Management), EHEC, Alger, 2013.

Web graphie

<https://scribium.com/frederic-perrault/a/les-differents-styles-de-management/>

[http ://Mémoire Online - La qualité _ levier du management - Marie Scheffknecht.html](http://Mémoire Online - La qualité _ levier du management - Marie Scheffknecht.html)
(consulté 01/05/2015)

<http://andre.font.free.fr/Font/enrichissement.htm> (consulté le 27/07/2015).

[http/ : www.frankrouault.com/2014/11/lemployabilite/](http://www.frankrouault.com/2014/11/lemployabilite/)

<http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%20PROF/BIBLIOTHEQUE/MANAGEMENT/MANAGEMENT%20SITUATIONNEL.pdf>

Table des matières

	Page
Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphes	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre I : De la spécialisation à la recherche de la polyvalence et des compétences	6
1. L'OST et la logique de spécialisation	7
1.1. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise polycellulaire.....	7
1.1.1. L'entreprise pyramidale	7
1.1.2. L'entreprise polycellulaire.....	7
1.1.2.1. Les trois raisons d'être	8
1.1.2.1.1. Les technologies nouvelles	8
1.1.2.1.2. Evolution des mentalités	8
1.1.2.1.3. La souplesse d'adaptation.....	8
1.2. Les effets négatifs du taylorisme	8
1.2.1. La théorie de l'OST et l'exclusion de la dimension humaine.....	6
1.2.2. Principes de l'OST.....	6
1.2.3. Limites de l'OST.....	7
1.3. l'organisation créative.....	8
1.3.1. La fin des exécutants.....	8
1.3.1.1. Les horaires libres.....	8
1.3.1.2. L'expression directe des salariés.....	8
1.3.2. Un esprit nouveau.....	9
1.3.3. Aller jusqu'au bout ou disparaître	9
2. la polyvalence professionnelle et ses exigences.....	10
2.1. le contenu du concept de la polyvalence.....	10
2.1.1. Définition de la polyvalence professionnelle.....	10
2.1.1.1. le caractère paradoxal de la polyvalence.....	11
2.1.2. Les situations sur lesquelles la polyvalence se situe.....	12
2.1.2.1. polyvalence verticale.....	12

2.1.2.2.	polyvalence	
	horizontal.....	12
2.1.2.3.	polyvalence	structurelle
		13
2.1.3.	Les caractères de la polyvalence.....	13
2.1.3.1.	Polyvalence	
	temporaire.....	13
2.1.3.2.	Polyvalence	
	permanente.....	13
2.1.4.	Les modes de polyvalence	14
2.1.4.1.	La	
	multivalence.....	14
2.1.4.2.	La	
	polycompétence.....	14
2.1.5.	Les enjeux de la polyvalence.....	14
2.1.5.1.	Au	niveau
	social.....	14
2.1.5.2.	Au	niveau
	culturel.....	15
2.1.5.3.	Au	niveau institutionnel
		15
2.2.	La polyvalence professionnelle un intérêt pour les autre variables RH.....	15
2.2.1.	polyvalence et enrichissement et l'élargissement des tâches.....	15
2.2.1.1.	Le développement de la théorie	
	d'Herzberg.....	16
2.2.2.	Polyvalence et flexibilité.....	16
2.2.3.	polyvalence et mobilité.....	16
2.2.4.	Polyvalence et rémunération.....	16
2.2.5.	Polyvalence et acquisition des compétences.....	17
2.2.6.	Polyvalence et évolution de carrière.....	17
2.3.	La polyvalence : mal entendu.....	17
2.3.1.	La spécialisation en question	17
2.3.2.	Les facteurs qui déterminent la capacité d'un employé	
	à être polyvalent.....	18
2.4.	Les limites de la polyvalence dans le management aujourd'hui.....	19
2.4.1.	Avantage et limites de la polyvalence.....	19
2.4.2.	L'employabilité comme un avantage	20
2.4.3.	Les effets négatifs de la polyvalence professionnelle.....	21
3 .	Les règles de gestion de la polyvalence chez	
	Les ressources humaines.....	23
3.1.	Management de la	
	polyvalence.....	23
3.1.1.	Management de la polyvalence.....	23
3.1.2.	Organisation de la polyvalence.....	24
3.1.3.	Difficultés d'application	24
3.1.3.1.	La responsabilisation : l'entière ou partielle	
		24
3.1.3.2.	Les évolutions possibles du	
	remplaçant	25
3.1.4.	L'adaptation permanente des RH.....	26

3.1.5.	Le potentiel personnel.....	26
3.1.5.1.	C'est quoi le potentiel.....	26
3.1.5.2.	Les facteurs constitutifs du potentiel.....	26
3.1.6.	La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH)	27
3.2.	La multipolarité professionnelle : une source d'intégration.....	28
3.2.1.	La conception générale de la multipolarité professionnelle.....	28
3.2.2.	Utilité de la mesure et de l'évaluation des polyvalents	29
3.2.2.1.	La mise en œuvre de l'évaluation.....	29
3.2.2.2.	Prise en compte de la valeur professionnelle dans sa globalité.....	29
3.2.2.3.	Les conditions favorables et originales de l'évaluation.....	29
3.2.2.4.	Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles	30
3.2.2.5.	Développement des procédures participatives.....	30
3.3.	La mise en œuvre de la polyvalence.....	30
3.3.1.	Identification des besoins	31
3.3.1.1.	Pour la structure.....	31
3.3.1.2.	Pour l'individu.....	32
3.3.2.	Certification.....	32
3.3.3.	Evaluation.....	33
3.4.	Les étapes de la démarche de la multipolarité professionnelle	33
3.4.1.	Recueil d'information.....	33
3.4.2.	Évaluation des compétences professionnelles avec analyse des écarts.....	33
3.4.3.	Évaluation des connaissances d'autres secteurs d'activités de la structure.....	34
3.4.4.	Evaluation des compétences professionnelles sur d'autres métiers.....	34
3.4.5.	Evaluation des qualifications personnelles à but professionnel.....	35
3.4.6.	Evaluation des qualifications personnelles à but professionnelles pour le future.....	35
3.4.7.	Validation de la démarche.....	36
3.4.8.	Certification de la démarche.....	36

Chapitre II : le développement des compétences et

le management situationnel.....	38
1. La notion compétence.....	39

1.1.	Les		
	compétences.....	39	
1.1.1.	Définition de la compétence.....	39	
1.1.2.	Caractéristiques de la compétence.....	41	
1.1.3.	Les catégories et les enjeux de la compétence.....	42	
1.1.3.1.	Les catégories de la		
	compétence.....	42	
1.1.3.1.1.	Les compétences générales ou transversales		
		42	
1.1.3.1.2.	Les compétences professionnelles.....	42	
1.1.3.1.3.	Les compétences spécifiques	42	
1.1.3.1.4.	Les compétences collectives.....	43	
1.1.3.1.5.	Compétence émotionnelle	43	
1.1.3.2.	Compétence « savoir		
	résoudre »	43	
1.1.4.	Les enjeux de la compétence.....	43	
1.2.	Les niveaux des		
	compétences	44	
1.2.1.	La compétence individuelle.....	44	
1.2.2.	La compétence collective.....	45	
1.2.3.	La compétence organisationnelle.....	46	
1.3.	Comment Reconnaître la		
	compétence.....	47	
1.3.1.	le référentiel des compétences.....	47	
1.3.2.	l'entretien professionnel.....	47	
1.3.3.	le rôle du management de proximité.....	47	
1.4.	Démarche		
	compétence.....	48	
1.5.	Le développement et l'évaluation des		
	compétences.....	49	
1.5.1.	Le développement des compétences	49	
1.5.1.1.1.	Définition du		
	concept.....	49	
1.5.1.2.	Les techniques		
	de développement des compétences.....	49	
1.5.1.2.1.	L'organisation qualifiante.....	49	
1.5.1.2.2.	La formation.....	50	
1.5.1.2.3.	La mobilité	50	
1.6.	L'évaluation des compétences.....	51	
1.6.1.	Définition.....	51	
1.6.2.	Intérêts d'évaluation pour l'entreprise et les agents.....	51	
2.	Les styles de direction et du management situationnel en matière		
	de développement des compétences.....	52	
2.1.	Pourquoi le recours au management situationnel et des styles		
	de direction personnalisés	52	
2.1.1.	Le management situationnel	52	
2.1.2.	Le management situationnel : un système de valeurs.....	53	
2.1.3.	Le management situationnel : un outil de formation		
	pour l'entreprise.....	54	

2.2.	Les styles de direction des managers.....	55
2.2.1.	Définition : qu'est ce qu'un style de direction ?.....	55
2.2.2.	Les différents styles de management.....	55
2.2.2.1.	Selon Likert.....	55
2.2.2.2.	Selon Dominique Tissier.....	57
2.2.2.3.	Conclusion.....	61
3.	La délégation comme style de recherche de l'harmonie et de l'efficacité.....	62
3.1.	L'intérêt renouvelé de la délégation.....	62
3.1.1.	Les bonnes raisons de déléguer.....	62
3.1.2.	Comment déléguer ?.....	63
3.1.3.	A qui déléguer.....	63
3.1.4.	Plan d'action.....	64
3.1.5.	Jusqu'où déléguer.....	64
3.2.	les voies de l'autonomie.....	65
3.2.1.	quatre niveaux d'autonomie qui combinent compétence et motivation.....	65
3.2.2.	Manager l'autonomie.....	66
3.2.3.	Comment réussir à conduire les individus vers des niveaux d'autonomie élevés.....	66
3.2.4.	Susciter la recherche active de l'autonomie.....	67
3.2.5.	L'autonomie dans l'entreprise.....	67
3.3.	Le lien entre la polyvalence et la compétence.....	68
3.3.1.	Le lien étroit entre la polyvalence et la recherche des compétences des ressources humaines.....	68
3.3.2.	La formation par l'expérience.....	68

Chapitre III : Analyse de la relation polyvalence et le développement

des compétences	71
1. Présentation et organisation de l'INERGA.....	72
1.1. Historique d'INERGA.....	72
1.2. Domaine d'intervention.....	73
1.3. Les ressources d'INERGA.....	74
1.3.1. Ressources Humaines.....	74
1.3.2. Ressources matérielles et investissements.....	75
1.4. L'évolution du chiffre d'affaires.....	76
1.5. Capacité de production d'INERGA.....	76
1.6. Valeurs d'INERGA.....	76

1.7.	Certification.....	77
1.8.	Organisation d'INERGA.....	78
1.9.	La polyvalence au sein d'INERGA.....	81
2.	Résultat de l'enquête par questionnaire.....	83
2.1.	Réalisation du questionnaire	83
2.1.1.	Présentation de l'enquête.....	83
2.1.2.	L'objectif de l'enquête.....	83
2.1.3.	Les hypothèses de l'enquête par questionnaire.....	83
2.1.4.	La population de l'enquête.....	84
2.2.	La méthodologie de l'enquête.....	84
2.3.	Interprétation des résultats du questionnaire.....	85
2.4.	Synthèse du questionnaire ; résultat de l'étude.....	106
2.4.1.	Teste d'hypothèses.....	106
2.4.2.	La synthèse.....	112
3.	Enquête par entretien.....	114
3.1.	Réalisation de l'entretien.....	114
3.1.1.	Présentation de l'enquête.....	114
3.1.2.	Objectif de l'enquête.....	114
3.1.3.	Méthodologie de l'enquête	114
3.2.	Interprétation des résultats de l'entretien.....	114
3.3.	Synthèses des résultats de l'enquête par entretien.....	118
3.4.	Suggestions et recommandations.....	119
3.4.1.	La matrice de polyvalence.....	121
3.4.1.1.	L'établissement d'une matrice de polyvalence.....	121

3.4.1.2.	Documents	
	sources.....	121
3.4.1.3.		
	Moyens.....	121
3.4.1.4.	Objectifs.....	
		121
3.4.1.5.	Éléments	de
	méthodologie.....	122
	Conclusion générale.....	129
	Bibliographie.....	133
	Annexes.....	137