

LA POLYVALENCE : QUELLES UTOPIES, QUELLES RÉALITÉS ?

Au-delà d'une injonction paradoxale, saurons-nous gérer la complexité ?

Pierre Fischof

pierre.fischof@adeli.org

Résumé :

La polyvalence ne semblait plus depuis longtemps, à notre époque, une valeur à la mode, tout semblant devoir être sacrifié depuis longtemps aux dieux de la spécialisation. Comment ces deux impératifs peuvent-ils coexister, voire se compléter, sans se nuire l'un à l'autre ? Quelques réflexions pour tenter de défricher une question qui nous apparaît redevenue nouvelle.

Mots-clés :

Homme et systèmes d'information, polyvalence, spécialisation



La polyvalence, laquelle semble vouloir enfin réapparaître de nos jours, après beaucoup d'années de disgrâce et de punition, s'oppose-t-elle ou non à l'hyper-spécialisation qui semblait exigée de nous ces dernières décennies ? Dans le point de vue présenté ici, il nous semble plutôt que oui... Cette exigence de polyvalence est-elle réalisable, là où il nous a été souvent demandé d'être de plus en plus « pointus » ? Cela ne va-t-il pas nous demander, au minimum, un investissement et des choix importants sinon, parfois, des arbitrages cruels, voire déchirants ?

DE LA GÉNÉRALISATION À LA SPÉCIALISATION...



Ce qui est polyvalent est, par définition, ce qui peut servir à plusieurs choses. Par exemple, une salle polyvalente peut être affectée à plusieurs types d'utilisations.

Qu'en est-il des personnes ? Quelqu'un de polyvalent est censé pouvoir remplir efficacement des tâches variées, tout en pouvant s'adapter à différents environnements d'activités, au-delà de ses habitudes. Lorsqu'une personne est

expérimentée, la polyvalence peut être une « spécialité » rémunérée, attendue par exemple des agents d'intérim et autres prestataires de services, des personnes susceptibles d'être affectées temporairement et efficacement à un remplacement. En ce qui concerne les jeunes stagiaires moins expérimentés, la polyvalence est plutôt considérée le plus souvent comme une adaptabilité nécessitant une formation pratique et un bon encadrement...

Depuis au moins un demi-siècle, nous étions sommés de nous spécialiser au maximum. Encore aujourd'hui, le marché du travail exige bien souvent un habillage en « experts » d'un sujet ou d'un domaine particulier... Cette tendance est-elle appelée à se renforcer ou bien à s'inverser ?

On sait ce qu'il en a été, par exemple, de la médecine, parfois de façon caricaturale, où l'homme a été découpé selon ses différentes parties et ses différents systèmes, et l'ancien médecin généraliste, le médecin de famille, est parfois dévalorisé sur le plan moral et financier, ceci jusqu'à provoquer une crise de « vocations » dans les villes et les campagnes. En même temps, la médecine académique est devenue de plus en plus pointue, tout comme la chirurgie, et un mouvement inverse semblerait pour beaucoup un retour en arrière vers l'ignorance et l'impuissance...

Dans le domaine des systèmes d'information et des technologies numériques qui nous est familier, cela a été encore plus frappant ces dernières décennies. L'ancienne profession d'informaticien se

divisait principalement selon deux axes : d'une part, celui des spécialisations en technologies matérielles et logicielles et, d'autre part, celui des spécialisations selon les secteurs professionnels, domaines de gestion fonctionnels et métiers. A contrario, aujourd'hui, la profession des analystes d'affaires, ou « business analyst », est censée pouvoir intervenir à nouveau sur la spécification des besoins et l'élaboration de solutions dans différents domaines.

Ainsi, nous nous étions bien, et depuis longtemps, éloignés de l'universalisme du savoir guidé par la philosophie, prôné dans l'antiquité grecque et latine, et dans nos contrées jusqu'avant guerre, en passant par l'illustre Montesquieu et l'Encyclopédie de Diderot. Cette situation n'a pas manqué de créer ces soixante-dix dernières années des situations, sinon douloureuses, parfois cocasses et paradoxales, apparemment difficilement explicables.

L'EXIGENCE DE LA POLYVALENCE

L'explosion des connaissances théoriques et pratiques que jeunes et adultes semblent censés maîtriser à l'heure de l'ère numérique et d'Internet renforce une certaine forme de polyvalence qui va croissant et s'exprime, par exemple, dans le niveau d'éducation attendu...

Par exemple, la popularisation des logiciels de bureautique et des outils d'assistants personnels, à commencer par les traitements de textes, navigateurs internet et smartphones, devant être maîtrisés par beaucoup, va de pair avec une décroissance qui a été très spectaculaire, ces cinq dernières décennies, de la profession spécialisée du secrétariat, obligeant la plupart d'entre nous à savoir maîtriser ces outils sans aide extérieure pour leur correspondance personnelle et professionnelle.



Ceux d'entre nous qui éprouveraient des difficultés dans la maîtrise technique de ces méthodes doivent alors compenser celles-ci dans une aptitude à la communication, à l'échange et au travail collectif, ne serait-ce que pour obtenir un contrôle et une correction de leurs propres travaux.

Alors que l'une des premières professions à laquelle on pensait parfois pour l'exigence de polyvalence pouvait être parfois celle de l'entretien et du ménage, celle-ci demande néanmoins de plus en plus de spécialisations et de formations.

Mais ne devrions-nous pas penser une certaine forme de polyvalence comme une spécialisation à part entière appelée à être rémunérée, tout comme le médecin généraliste devrait former une spécialité à part entière ?

Ainsi, les intérimaires, les prestataires de services et plus particulièrement les « consultants » sont appelés normalement à un haut niveau d'adaptabilité et de polyvalence, devant trouver une certaine forme de compensation dans la rémunération de leurs services. De même, les professeurs remplaçants devraient être logiquement les plus expérimentés, les plus compétents et les mieux payés, ce qui est loin d'être toujours le cas, de la même façon que les médecins affectés aux urgences.

L'encadrement, pour être efficace, ne devrait-il pas être toujours effectué par les salariés les plus « polyvalents », comme c'est souvent le cas, de façon à pouvoir porter aide et conseils aux collaborateurs de leurs équipes ?

On voit bien qu'il existe dans nos sociétés un grand nombre de paradoxes, puisque s'il est reconnu qu'il faille rémunérer une spécialité comme la maîtrise en France de la langue japonaise ou la maîtrise de la médecine des allergies, la polyvalence ne semble pas toujours reconnue à son juste niveau dans nos valeurs comme celle d'une excellente pratique du français ou de la médecine générale, pourtant censée servir d'aiguillage général à toutes les autres...

PLUS DE QUESTIONS QUE DE RÉPONSES...



Ainsi, si la question de la spécialisation nous apparaît aujourd'hui culturellement claire et apparemment maîtrisée, la question de la polyvalence nous semble pour le moment présenter plus de questions énigmatiques à résoudre que de réponses claires.

Le fameux dicton populaire selon lequel mieux vaut une « tête bien faite » qu'une « tête bien pleine » a beau nous donner une direction claire et juste de ce qu'il faut viser et de ce qui est souhaitable (dans nos savoirs, savoir-faire et savoir-être), notre société et notre civilisation semblent pourtant traversées paradoxalement par deux courants contradictoires, sans encore avoir réellement valorisé la polyvalence, comme dans l'antiquité grecque ou à la renaissance.

Les « compétences transversales » ont beau être valorisées par certaines formations de qualité, beaucoup d'autres formations sont considérées comme superflues ou pouvant se faire « sur le tas », voire « au lance-pierre ».

On peut en trouver un exemple dans le fait que certains salariés d'entreprise et citoyens ont été parfois incités, et même soumis, à un changement régulier et fréquent d'outils bureautiques, téléphoniques et d'assistance personnelle, et cela, d'une part, sans justification objective et réelle et, d'autre part, sans temps ni moyens d'adaptations et de formations conséquents...

Et que dire des changements de versions trop rapides des systèmes d'exploitation, sans justification réellement fondée autre que les prétextes fallacieux fournis par des fournisseurs courant après leur chiffre d'affaires ?

COURSE DE MÉDIOCRITÉ OU D'EXCELLENCE ?

En conclusion de ces quelques premières questions et réflexions sur ce sujet qui nous semble encore manquer pour le moment de « niveau de maturité », notre société semble traversée par deux tendances contradictoires et culturelles en conflit : l'une dirigée vers l'immédiateté, l'urgence et la soumission aux événements, ayant tendance à sacrifier la compréhension et le pilotage, sinon une certaine maîtrise des événements, et donc par là la polyvalence et l'intelligence collective des événements, l'autre dirigée vers la durabilité, la qualité, la polyvalence et l'intelligence collective, passant par la formation, les échanges de qualité et le travail collaboratif.

Or, entre ces deux grandes tendances dominantes de notre société contemporaine, qui nous semblent assez peu conciliables, un arbitrage individuel fondamental doit se faire, de même que des arbitrages collectifs.

Car si la polyvalence nous semble un enjeu de civilisation important qui peut conditionner notre survie, face à un morcellement excessif et une division morbide, le choix nécessaire nous semble d'abord un enjeu de choix philosophique des plus exigeants, en même temps qu'un gros effort et investissement personnel et collectif pour la maîtrise de sa vie et de son existence.

Un tel sujet, loin de pouvoir se traiter aisément aujourd'hui en seulement quelques articles, nous semble exiger une abondante réflexion et expérimentation.