

C'est Madame Michèle Mertenant-Marti qui a eu l'honneur de présenter l'orateur de la soirée Monsieur le Professeur Patrick Micheletti, venu du Sud de la France, ce qui est louable vu que ce n'est pas la porte d'à-côté, EUROMED MARSEILLE École de management [patrick.micheletti@euromed-marseille.com](mailto:patrick.micheletti@euromed-marseille.com) – [www.euromed-marseille.com](http://www.euromed-marseille.com)

### Tableau descriptif

#### 1. De quoi parle-t-on ?

- Historique
- Concept mou VS Concept dur
- Gestion des compétences
- Incertitude + gestion stress
- Reconnaissance
- Faire savoir

#### 2. Pourquoi en parlons-nous ?

- La polyvalence est une réponse aux ruptures dans la chaîne de production.
- Longtemps considérée comme une exception, elle acquiert de nos jours, une dimension nouvelle et une reconnaissance incontestable présentant un réel intérêt pour l'entreprise pour le développement professionnel de nombreux salariés.

#### 3. Le contenu

- La polyvalence trouve son expression dans 2 dimensions :
  1. horizontale : elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autres métiers.
  2. verticale : elle reflète l'expression d'une compétence qui permet l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux.

#### 4. Le concept de performance

- L'observation nous permet de dire que la performance passe par la réactivité et l'intelligence collective de l'organisation.
- (c'est-à-dire = salariés + management).

#### 5. L'adaptation permanente

- La spécialisation trouve son intérêt dans la standardisation et la permanence de l'utilisation des moyens de production. Or, il s'avère que les contraintes du marché (variabilité de la demande, forte adaptabilité de l'offre) et l'organisation figée de l'entreprise rendent tout le système inopérant voire paralysé.

#### 6. Avantages

- La polyvalence est l'expression d'une recherche optimale de l'utilisation des moyens de production humains et techniques.
- Rechercher d'une réelle mise en valeur des compétences « cachées ».

## **7. Inconvénients**

1. Une remise en cause du concept de qualification  
+
2. Un élargissement du concept de compétence(s)  
+
3. Une difficulté d'interprétation dans les textes réglementaires

## **8. La mise en œuvre**

- La gestion des priorités.
- L'évaluation des capacités.
- L'application par des essais ou des tests
- Du statut d'exception à la reconnaissance officielle.

## **9. Le concept de multipolarité professionnelle**

Élargir le champ des possibilités professionnelles en se basant sur l'ensemble des éléments (professionnels + extraprofessionnels) qui constituent la compétence d'un individu.

Qualification de base + qualification d'un ou plusieurs métiers + capacités intellectuelles + capacités physiques + capacités pédagogiques + autres qualifications non-professionnelles à but professionnel (lettres, arts, sports, langues, informatique, bricolage, hobbies, etc. avec une évaluation adaptée et répertoriée).

### **Quelques propos de l'orateur**

L'orateur déclare en préambule venir de Marseille, la ville la plus mal-aimée française et avoue être très content qu'elle le soit et, qui plus est, ajoute-t-il, être aussi Corse, c'est-à-dire parmi les plus mal-aimés des plus mal-aimés. Puis, l'orateur de rapporter un souvenir de son service militaire. Ils étaient environ deux cents jeunes appelés. On leur avait dit : « les Corses, les Marseillais, les fortes têtes, sortez des rangs ». Une douzaine de troupes s'exécutent. Eh bien ! on va jouer au chat et à la souris. On va vous envoyer comme ça dans la nature (il faut dire que la nature est belle). Vous allez vous répartir en deux groupes de six. Et puis, les autres vont vous courir derrière. Et les deux petits groupes de six ont reçu pour la manœuvre des talkies-walkies longue distance. Et ils n'ont jamais été attrapés. Ce cirque a duré trois jours dans la montagne. La montagne est belle. Et quand ils sont réapparus au bout de trois jours, on leur a dit : « mais pourquoi on n'est pas arrivé à vous attraper ! » That is the question ? Parce qu'ils avaient mis de gros moyens en place, notamment, il y avait des systèmes de repérages de leurs émissions radio. Théoriquement, ceux qui les chassaient devaient pouvoir les espionner pour espérer pouvoir les attraper assez facilement. Ce qu'ils avaient oublié, c'est que les pourchassés ne parlaient pas en français. Ils parlaient en corse et en argot marseillais. Les poursuivants sont donc restés trois jours, en vain, à essayer de comprendre ce qu'ils se racontaient. Pendant trois jours, ils se sont cachés. Au bout de trois jours, dit l'orateur, ils ont pu revenir au camp. Cette petite histoire pour démontrer que pendant longtemps ils étaient tous enfermés dans un moule particulier, dans un carcan particulier. Dans l'armée française, on leur avait dit on parle le français, on ne parle le corse ou l'argot marseillais. Ça ne se fait pas.

Autre petite anecdote. J'avais dans mon service, tous les matins un jeune garçon 26/27 ans qui venait avec une grosse machine électrique nettoyer les sols. Alors au bout de quelques heures, je vois ce garçon et je lui dis : – ça m'a l'air rudement de t'exciter ce boulot ! Il me répond carrément : – Je commence chaque matin avant l'ouverture des bureaux, grosso modo vers cinq heures du matin et puis je reviens le soir à la fermeture des bureaux, donc je suis payé à mi-temps, je gagne à peu près la moitié du smic, soit environ 500 Euros nets par mois. Avec une telle somme, reconnaît le conférencier, un jeune homme de 27 ans ne va pas loin. Alors, il le fait venir dans son bureau parce qu'il avait l'air bien : – qu'est-ce que tu as fait comme études ? – Rien, rien, les profs tous des abrutis, l'école ça me plaît pas ; je n'ai jamais aimé cette ambiance. – Qu'est-ce que tu sais faire ? – Rien. – Qu'est-ce que tu voudrais faire ? – Je n'en sais rien. Puis, second entretien, et il lui dit : « je n'ai pas trop le temps pour m'occuper de toi, mais je travaille avec une psycho du travail, je vais discuter avec elle et on en reparlera ». Et M. Micheletti, de dire à la psycho d'essayer un peu de le triturer ; il doit avoir quelque chose derrière la tête. Alors il le fait revenir dans son bureau et lui dit : – Qu'est-ce que vous faites ? – Rien. Et, à part ça, qu'est-ce que vous faites ? – Rien. Et le week-end qu'est-ce que vous faites ? – Oh ! je vais au bar avec des copains – Qu'est-ce que vous faites au bar avec les copains ? – Rien, on discute de choses et d'autres. – Et puis sinon vous sortez tout seul ? – Oui, je vais en boîte de nuit. – Et qu'est-ce que vous faites en boîte de nuit ? – On drague les filles, on écoute la musique, on boit un coup, c'est classique. – Quel genre de musique ? – Des trucs du moment. – Vous faites du sport ? – Non, rien ne m'intéresse. – Et puis, classique, opéra ? – Ne me parlez pas de classique, opéra, j'ai horreur du classique. J'en ai horreur parce que quand j'étais gamin, mon père adorait le classique et l'opéra et il m'a gonflé avec son Beethoven, avec son Bach, avec son Mozart, avec son Verdi. Je ne supporte pas la musique classique et l'opéra. Et, à cette époque-là, j'avais, dit l'orateur, un ami qui était Directeur de la chaîne Virgin, grand magasin installé dans le centre de Marseille et il me disait : « tu sais, pour trouver les vendeurs rap, rock et compagnie, j'en ai treize à la douzaine, mais des vendeurs classique et opéra, c'est beaucoup plus compliqué... » Sur ce, M. Micheletti fait venir le petit gars dans son bureau. Il lui dit : « tu sais je connais le directeur de Virgin, il cherche un vendeur et un vendeur ça gagne 1,3 fois le smic, plus le treizième mois, le ticket de repas à midi, plus des réductions sur les disques et des voyages, etc. » Alors, soit tu as le choix de rester ici à pousser ta machine, soit tu vas au Virgin et tu essayes pendant un ou deux jours de vendre du classique opéra et puis si ça ne te convient pas tu reviendras pousser ta machine. Au bout de deux jours, le directeur de Virgin appelle M. Michelletti : « Tu en as beaucoup de vendeurs comme ça. Moi, je n'arrive pas à en trouver. Mais, comment as-tu fait ? Réponse : j'ai tout simplement parlé avec quelqu'un qui avait une réelle compétence qu'il ignorait et qu'il refusait, c'est-à-dire qu'il s'était fourvoyé dans ce travail de nettoyeur qui ne lui plaisait pas du tout et il avait refusé ce qui pouvait être autre chose que cette sacro-sainte ritournelle qu'on nous a à tous inculquée depuis qu'on était enfant : Tu feras, boulanger, tu feras comptable, tu feras dentiste, tu feras etc. parce que nous avons tous en plus de notre métier, un ensemble de compétences qui peuvent nous permettre d'aller d'un métier à l'autre, d'une qualification à une autre, voire même de changer complètement d'orientation. Et l'orateur de conclure : « Vous voyez que cet exemple est assez frappant » et, pour l'exemple, d'ajouter qu'il est aussi professeur de danse de salon. Et que c'est plus amusant d'enseigner la danse de salon que des étudiants qui n'ont pas envie d'écouter (gros rire dans la salle). Ce qui veut dire que si l'on se base uniquement sur la qualification, ce qui est à l'origine du taylorisme, la qualification qui découle tout droit de la spécialisation, on ne peut pas en sortir.

Autre exemple, on avait dernièrement, un ancien élève de notre école, le chef d'entreprise classique. Jolie voiture, costard cravate, soixante-dix ans, une belle entreprise 300 et quelques salariés, une industrie de

pointe pour l'aéronautique. Et, un lundi matin, il vient à notre école pour une réunion et puis on lui dit, il était vers onze heures : – mais reste à déjeuner avec nous, reste, reste... on va pouvoir discuter. – Ah ! non non non, répond-il très angoissé. On le sentait très angoissé dit le conférencier et on lui demande : – mais c'est quoi le problème. – Eh bien voilà, à midi là, je reçois l'un de mes gros clients, le client qui représente le trente pour cent de mon chiffre d'affaires. – Et alors c'est un gros problème ! tu vas déjeuner avec lui, tu seras dans le restaurant que tu as choisi... – Non non non, cet individu, c'est un fanatique du ski. Il adore le ski. Le problème, c'est que je déteste le ski. – Tu vas aller manger la bouillabaisse avec les copains sur le bateau au large de Marseille. Or, au lieu de cela, il va passer tout le samedi et le dimanche avec sa femme à potasser et à apprendre tout sur le ski : les stations, les champions, le matériel.... Et, le lundi, naturellement, c'est le grand oral et devant son client il fallait qu'il soit incollable sur tout cela ! – Mais tu n'aurais pas quelqu'un chez toi qui pourrait discuter de façon plus intelligente du ski que toi ? Fais une petite enquête dans ton entreprise ? Et ça n'a pas traîner. Quelques minutes après, la secrétaire annonce qu'au bureau d'étude un dessinateur a été champion de ski de France junior. Quoi, un champion de France junior de ski dans mon entreprise, dit interloqué le boss. Il était stupéfait. Alors le dessinateur skieur qui s'est retrouvé le midi à déjeuner avec le gros client et le patron – ça ne lui était jamais arrivé –, avait quitté son ordinateur pour aller déjeuner dans le grand restaurant du coin et surtout il n'a fait que de parler du ski avec le client, pendant que le patron mangeait tout tranquillement et n'a pas dit mot de tout le repas. Et, au dessert, le client de dire au patron : – mais vous avez des gens très compétents dans votre entreprise. Et l'on revient à cette notion, on l'aura compris, dit le conférencier, de gestion des compétences. Ah ! les compétences... les compétences cachées ! Toute notre société moderne, quels que soient les pays industrialisés, est construite sur la spécialisation. Quand on est dans la faculté de médecine, on n'est pas dans la faculté de droit. Alors on parle de plus en plus en faveur de la polyvalence professionnelle. Pendant très longtemps, il était d'usage de dire que la polyvalence, c'est un concept mou, c'est-à-dire que ça s'adresse à des individus dont on ne sait pas exactement ce qu'ils valent, des bons à rien (à ne pas confondre avec de bons Ariens!), des hommes de main, des gens qui savent un peu tout faire, mais qui savent un peu rien faire. Théoriquement, c'est un concept un peu fourre tout. À tel point que les gens pendant longtemps disaient que c'est un concept mou. Le problème à l'heure actuelle, c'est que le concept est devenu de plus en plus dur parce que dans la production que ce soit la production technique, administrative ou autre, eh bien ! il y a de temps en temps des manques, c'est-à-dire qu'on se pose la question de savoir qui peut remplir telle ou telle tâche. Alors, soit on va chercher bien loin un individu idoine, soit on laisse passer et on verra bien ce qui se passera...

**Devise : Dire aux salariés participer à votre destin.**

Une salve d'applaudissements a dit toute la satisfaction ressentie par l'auditoire à l'écoute de la magistrale conférence de M. le Professeur Patrick Micheletti. Il y aurait encore beaucoup à raconter, mais on va servir le verre de l'amitié et la docte assemblée aura encore tout loisir de converser sur le sujet.

Jacques Maurice Chenaux, Neuchâtel, le 13 avril 2006