

UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie L.M.D option
sociologie de travail et des ressources humaines**

Thème

**La flexibilité du travail et la polyvalence des
ressources humaines**

Cas pratique: l'entreprise BATICOMPOS

Présenté par : Encadré par :

M Lotfi CHERRARAD M MOHAMED LAIFA

M Lyes RAHMANI

Année universitaire

2016/2017

Remerciement

Dieu merci pour la santé, la volonté, le courage et la détermination qui nous ont accompagné tout au long de la préparation de ce mémoire de fin de cycle et qui nous ont permis d'achever ce modeste travail.

**Pour sa disponibilité, sa vivacité et sa générosité, merci
mon encadreur**

M Laifa Mohamed.

**A monsieur Cherrared Rachid pour ses conseils
inestimables. Et ses bons accueils.**

**A tous les collègues, ami (es) qui n'ont pas rechigné à
donner le meilleur d'eux même.**

**Aux responsables et administrateurs de BATICOMPOS
MCHEKAL MASSINISSA.**

**A la famille pour ses efforts afin de mener à bien le projet
d'étude.**

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Dédicace

**Je dédie ce modeste travail à mes parents, et cela en leurs
exprimant ma profonde gratitude et reconnaissance pour
leur soutien et encouragements.**

A mes cher(e) frères, mes sœurs.

**A mon cher ami et binôme LOTFI et à toute sa famille,
A tous ceux qui ont aidé de près ou de loin à la réalisation
de ce mémoire de fin de cycle.**

Lyes

Dédicace

**Je dédie ce modeste travail à mes parents, en leurs
exprimant ma profonde gratitude et reconnaissance pour
leurs soutien et encouragement**

Et leurs conseils inestimables.

**A mes très chers frères Hamou, Amel et à mon adorable
sœur Alala et ça petite fille Rytadje**

A mon cher ami et binôme LYES et à toute sa famille,

**A mes ami(es) : Sofiane, Ahmed, Amine, Ali, Messaoud,
Yedris, Adel...etc.**

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin

Lotfi

La liste des abréviations

Abréviations	Significations
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
PRC	Prime de rendement collective
PVC	Prime variable collective
ICR	Indemnité complémentaire de revenu
PESTEL	Politique, économique, sociologique, technologique, écologique, légaux
ISS	Indemnité sujétion spéciale

Liste des tableaux

Numérotation	Titre	Page
01	Tableau représentatif des indices de la définition opérationnelle de la première variable	08
02	Tableau représentatif des indices de la définition opérationnelle de la deuxième variable	10
03	Tableau qui représente les résultats de notre pré enquête mené dans l'ensemble des services et unités de production de l'entreprise BATICOMPOS	14
04	Différentes formes de flexibilité en interaction	28
05	Tableau représentatif des capacités installées en une équipe par ligne de production	54
06	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la première question de la première hypothèse.	74
07	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la deuxième question de la première hypothèse.	76
08	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la troisième question de la première hypothèse.	78
09	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la quatrième question de la première hypothèse.	79
10	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la cinquième question de la deuxième hypothèse.	80
11	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la sixième question de la deuxième hypothèse.	81
12	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la septième question de la deuxième hypothèse.	82
13	Tableau représentatif des résultats de l'entretien de la huitième question de la deuxième hypothèse.	84
14	Tableau représentatif des indicateurs des deux variables des hypothèses.	85

Listes des figures

Numéro	Titre	Page
01	Schéma représentatif de l'échantillon de notre recherche	17
02	Schéma représentatif d'une analyse socioculturel entourant la flexibilité	22
03	Schéma représentatif de la flexibilité par la gestion des ressources humaines	24
04	la description de poste	51

Sommaire :

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction

Premier chapitre : le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Les raisons de choix du thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche.....	05
3. La problématique.....	05
4. Les hypothèses.....	07
5. analyse conceptuelle.....	07
6. les études antérieures.....	11
7. La pré-enquête.....	14
8. Les méthodes et les techniques utilisées.....	17
9. présentation de l'échantillon.....	18
10. les difficultés rencontrées.....	20

Deuxième chapitre : la flexibilité du travail à usage organisationnel

Préambule

1. la flexibilité est-elle un choix rationnel.....	21
2. une analyse du contexte socio culturel entourant la flexibilité.....	23
3. le fondamentale : la flexibilité comme nature des choses.....	24
4. la flexibilité du travail dans la gestion des ressources humaines.....	25
5. comment la flexibilité s'organise sur le fond humain ?	27
6. système de production.....	28
7.les formes de flexibilité.....	29
7.1la flexibilité de la production.....	29
7.2la flexibilité du temps du travail.....	29
7.3la flexibilité de l'organisation.....	29

7.4la flexibilité des fonctions.....	30
8. les horaires atypiques.....	31
9. la question du travail posté.....	32
9.1les modalités du travail posté.....	33
10. Temps de travail normal et organisation du travail de l'ère industrielle.....	35
11. Les contraintes de la production et du travail.....	36

Conclusion

Troisième chapitre :la polyvalence des ressources humaines

Préambule

1. La polyvalence c'est une soupape de sécurité pour le salarié et l'entreprise.....	37
2. La polyvalence n'est plus une exception dans l'entreprise.....	38
3. Quelles attentes dans les entreprises privées ?.....	38
4.La mise en place de la polyvalence a tous les niveaux de la structure.....	39
5. le travail spécialisé par opposition à la polyvalence.....	40
6. La négociation de la polyvalence	42
7. les conflits liés à la polyvalence.....	45
8. le marché du travail : reflet des besoins de la polyvalence	46
9.Qu'est-ce qu'une indemnité représentative de frais ou indemnité de fonction ?.....	49
10.La grille de salaire	49
10.1. La grille des niveaux de qualification.....	49
10.2. La grille indiciaire des traitements.....	50
10.3. Mode de calcul de la rémunération.....	51
10.3.1. Comment faire un traitement d'une grille indiciaire ?.....	51
10.3.2. Intégration dans le traitement de l'indemnité complémentaire de revenu (I.C.R) et de l'indemnité de sujétion spéciale (I.S.S) ou de toute autre indemnité de même nature.....	52

11. Modalités de calcul des primes et indemnités.....	52
11.1 exemple de calcul de la prime de rendement.....	53
12. de la logique de poste a la logique de la compétence.....	53
12.1 Le poste	53
12.2 C'est quoi une fiche de poste ?.....	54
12.3 Un exemple sur la fiche de poste.....	55

Conclusion

Quatrième chapitre : présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

1. historique de l'entreprise.....	59
2. les produits fabriqués.....	60
3. les matières premières utilisées.....	60
4. capacité et moyens de production.....	61
5. organisation et structure de BATICOMPOS.....	62

Cinquième chapitre : présentation des résultats

Préambule

1. la catégorisation des réponses.....	66
2. Présentation et vérification des résultats de la première hypothèse.....	80
3. Présentation et vérification des résultats de la deuxième hypothèse.....	88
4. discussions et confirmation des hypothèses.....	95
5. l'essai sociologique sur la thématique de notre recherche.....	96

Conclusion

Conclusion

La liste bibliographique

Les ouvrages

Les dictionnaires

Ressources électroniques

Les Revues

Annexes

Page de garde

Le guide d'entretien

La fiche de poste

L'organigramme général

L'organigramme de production

Introduction

Aujourd'hui, l'ensemble des entreprises, et ce quelles que soient leurs tailles, sont dans une situation où la concurrence est de plus en plus importante. Ainsi, les termes de « profit » et de « rentabilité » sont devenus des sujets importants et inévitables. En outre, les stratégies qu'elles avaient mises en place ne suffisent plus pour faire face aux évolutions subies par le marché ainsi qu'aux nouvelles exigences de la demande qui sont plus pointues. Devant ces évolutions diverses, les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles stratégies pour pouvoir rester rentables tout en gardant un avantage concurrentiel. Pour cela, elles vont essayer de cumuler les atouts de leurs différents services en les faisant davantage collaborer. C'est à ce moment que le rôle du service des ressources humaines (RH) va devenir de plus en plus stratégique. En effet, l'entreprise a besoin d'avoir une organisation plus flexible, c'est pour cela que les RH vont avoir pour objectif de combiner la satisfaction et la rentabilité. .

C'est pour cette raison le thème omniprésent dans les préoccupations et les débats aussi bien économique que politique et sociaux dans les années 1990, la flexibilité fait aujourd'hui moins parler d'elle. Sans doute est-elle devenue une pratique courante au sein des entreprises ou elle s'est imposée comme synonyme de souplesse et d'adaptabilité. Malgré les effets néfastes, parfois désastreux, qu'elle produit sur le plan social, sur lesquels nous reviendrons plus bas, la flexibilité se présente comme une pratique largement assumée et ne fait plus guère l'objet de débat passionnés. Ceux-ci se sont à la fois déplacés et précisés, se centrant sur d'autres thèmes comme la souffrance au travail, les inégalités, ou le chômage.

La flexibilité ne saurait se définir comme étant un absolu. Elle s'oppose avant tout à la rigidité, considérée par de nombreux auteurs comme la caractéristique principale des modèles du passé, n'est à une époque où les marchés et la technologie n'imposaient pas de changement aussi rapide dans la mesure où ils étaient beaucoup plus stables et prévisibles, la flexibilité se définit donc plutôt « en creux », par ce à quoi elle est supposée se substituer, ou par apport au(x) problème(s) qu'elle est supposée résoudre.

C'est à partir de là, qu'intervient la notion de la polyvalence des ressources humaines, ce thème est certainement l'un des thèmes importants qui attire le plus convoitise pour la polyvalence représentée par la flexibilité. Souvent réclamée, elle apparaît comme un souhait majeur dans l'esprit de nombreux managers en recherche de nouvelles formes d'adaptations des moyens de production.

La polyvalence, en tant que système de flexibilité de la production, apparaît comme une solution économique à l'incertitude. Cette démarche permet d'augmenter un répertoire de solutions des situations ne présentant pas un caractère régulier ou une impasse. Toute forme de flexibilité du travail est donc la réponse souhaitée à la nécessaire adaptation des moyens de production, et ce, dans un sens continu. Si l'on veut que l'appareil productif, qu'il soit technique ou humain, puisse être optimisé sur des variations et des amplitudes fortes, la polyvalence professionnelle doit être considérée comme une des solutions fondamentales. On ne peut remédier à un système trop rigide ne présentant pas toutes les garanties d'adaptabilité en matière de production si l'on ne dispose pas d'une soupape de sécurité telle que la polyvalence.

La plasticité et la modélisation sont inéluctables et deviennent étroitement liées aux formes rigides et cloisonnées de la division du travail. Ce qui est apparu depuis longtemps comme un substitut, un moyen secondaire, devient essentiel à tout l'appareil productif. La polyvalence, considérée comme l'issue privilégiée de la flexibilité, et contremenant à l'apparition de la spécialisation, donc existe depuis fort longtemps, quelle que soit la découverte ou quelle découverte diraient certains ! en réalité pas vraiment, on ne fait que répondre ou avouer ouvertement un système que l'on connaissait de façon empirique, non institutionnalisé, pour le porter vers une reconnaissance quasi officielle, la polyvalence reste, depuis longtemps, le plus subtil moyen de flexibilité et d'adaptation de la production. Il est donc nécessaire d'accorder tout le mérite qui lui revient.

La flexibilité s'organise sur fond humain. Loin de s'y substituer, elle puise dans la disponibilité des ressources de chaque individu, elle sollicite des expressions et des moyens de transmission du savoir propre à chaque individu. Contrairement à la spécialisation où tout est codifié et parfaitement adapté à chaque individu, la flexibilité des moyens de production par l'expression de la polyvalence va être parfois inopinée, ce qui induit un manque de codification précise ; ce sont les circonstances et les moyens du moment qui commandent sa nécessaire intervention. Il existe donc une logique du réajustement basée sur l'intégration, la prise en compte des fonctions humaines permettant la mise en œuvre et la meilleure définition des concepts sur la ligne de production.

La flexibilité permet ainsi la maîtrise de la complexité induite par la variabilité des interventions sur le marché. Connaître, par avance, les champs d'intervention possibles devient un challenge de taille. Tout va reposer sur « l'avance », voire les simulations possibles. Plus

on anticipe les moyens d'intervention on corrigeant les erreurs, mieux on fait face à l'incertitude on réduisant son temps. Jouer sur la flexibilité des moyens de production, c'est anticipé, prévoir, organiser, simuler bien en amont pour disposer de l'entière capacité d'intervention, et donc limité les surprises.

Dans un premier temps, c'est donc moins de la polyvalence prescrite que l'on peut au mieux répondre au besoin de flexibilité mais plutôt de la polyvalence spontanée, intermittente qui a la meilleure réponse. Dans un second temps, l'empirisme, la spontanéité doit faire place à une logique de flexibilité solide et organisée.

Cet état d'esprit particulier conduit à la mise en place, bien avant l'événement, des différentes formes de polyvalence professionnelle, pour assurer une véritable flexibilité.

La flexibilité fait partie de ces concepts qui appellent immédiatement des notions de souplesse, de réactivité, d'adaptation permanente, de pelotage en temps réel, de fluidité mais aussi d'allègement des coups et diminution des pertes de temps. Faire de la flexibilité un terrain d'expérience où la polyvalence professionnelle joue un rôle majeurs n'est pas là l'enjeu essentiel. Le but ultime est, bien sûr, à connotation économique et financière. Avoir des réserve de puissance par une meilleur combinaison possible des moyens de production évite ainsi gaspillages et sous-emploi, et engendre des bénéfices conséquent où des du moins ne crier de charge inutile.

De nombreuse structure souffre de leur taille et de leur capacité de réponse au marché qui en appelle à des séries restreinte et des délais courts. Sachant que les données si-déçue constitue souvent l'avant-garde d'un ensemble produit à grand échelles, on ne peut donc faire l'économie de passer à côté et les négliger, au risque d'entraîner l'ensemble du processus de production à l'immobilisme et peut-être l'aret.se donner les moyens de répondre consiste à rechercher la meilleur voie possible.

De ce fait, notre travail de recherche consiste à pénétrer ce sujet et apporter des éclaircissements, sur ce thème projeté auprès de l'entreprise BATICOMPOS. Ce qui va nous permettre de répondre à notre question principale, sur le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines chez les agents de production (exécutants).

Le premier chapitre entame le cadre méthodologique de la recherche qui présente les éléments suivants : les raisons de choix du thème, l'objectif de la recherche, la problématique,

les hypothèses, la définition des concepts clés, les études antérieures, le déroulement de la pré-enquête, la méthode et la technique utilisée pour le recueil d'informations, la présentation du guide d'entretien, l'échantillonnage, et en fin les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre aborde, en premier lieu, la présentation de la flexibilité à l'usage organisationnel. En deuxième lieu, on a la relation qui existe entre la flexibilité du travail et le système de production ainsi avec le volume d'horaire.

Le troisième chapitre intitulé : la polyvalence des ressources humaine, et l'influence de cette dernière sur les accessoires du salaire et les postes occupés.

Le quatrième chapitre s'intitule ; présentation de l'entreprise BATICOMPOS.

Le cinquième chapitre, qui s'intitule par la présentation des résultats de l'enquête.

Nous avons finalisé notre recherche par la conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

Premier chapitre

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

Ce cadre est réservé à l'exposition et à la présentation des différentes démarches, étapes et techniques méthodologiques utilisées pendant le déroulement de notre recherche, en illustrant aussi les raisons et les motivations de choix du thème, l'objectif principal de la recherche, la définition et discussions des concepts clés de la recherche.

1. Les raisons du choix du thème

- ✓ Approfondir nos connaissances et d'en acquérir de nouvelles dans l'optimisation de la flexibilité du travail. Et plus particulièrement son rapport avec la polyvalence des RH.
- ✓ Connaître l'effet de la polyvalence au sein de l'entreprise BATICOMPOS.
- ✓ Démontrer que la flexibilité du travail est un déterminant qui valorise la potentialité de l'entreprise.
- ✓ La valeur et l'importance de la flexibilité du travail et la polyvalence des RH au sein de BATICOMPOS.

2. Les objectifs de la recherche

Notre recherche s'est étalée sur plusieurs paliers tels que :

- ✓ Savoir si la polyvalence exercée à l'entreprise BATICOMPOS engendre une flexibilité du travail réellement.
- ✓ Vérification l'existence du rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaine (les exécutants) au niveau de l'entreprise BATICOMPOS.
- ✓ Pouvoir constater l'importance de la flexibilité du travail dans l'Entreprise.
- ✓ Comment la polyvalence rendre l'exercice du travail dans l'Entreprise fluide ?
- ✓ L'existence de la polyvalence dans l'entreprise et est-ce que elle est rémunéré ?
- ✓ Mesurer l'utilité de la flexibilité du travail.

3. Problématique :

L'implantation des entreprises dans un contexte multidimensionnel accord par critère d'activité le rattachement impératif de celle-ci a plusieurs variables identifiables.

Les managers des grandes boites proposent une analyse méthodologique qui assure le développement d'une stratégie cohérent avec les différentes force concurrentielles de la dynamique environnemental qui est le PESTEL.

Chaque organisation tentera d'établir les éléments pour suivre à la réalisation de sa mission repéré ceux qui peuvent lui être favorable .Les fluctuations de l'environnement constituent donc une opportunité lorsque elles permettent à l'entreprise d'amélioré son activité ou de prendre un avantage concurrentiel, a l'opposé elles constituent une menace pour celle qui ne parvient à s'adapté. De plus l'entreprise devra par tous les moyens essayer de transformé les menaces en opportunité. Parmi les facteurs qui provoque ses menaces à

l'organisation on trouve le facteur externe qui est le marché d'emploi et qui est influencé a son Toure par l'aspect économique et social car ce marché sert a assuré un équilibre entre l'offre et la demande dans le marché du travail et aussi assuré des compétences plus ou moins qualifiées pour l'organisation et ses besoins.

Le moyen trouvé par les responsables de l'organisation pour transformé ses menaces en opportunités c'est de rendre le travail plus flexible, parce que ses menaces qui vient de l'extérieur (marché d'emploi), la flexibilité de travail les transforme en opportunités au sein de l'entreprise. Toute fois que cette flexibilité se focalise sur volume du travail, le salaire ainsi que sur perspectives sociales. Cette flexibilité engendre une polyvalence des ressources humaines de l'entreprise, car elle est une solution économique a l'incertitude et cette démarche permet d'ajouter un répertoire de solutions à des situations qui ne présente pas un caractère régulier ou une impasse toute forme de flexibilité du travail ; est donc la réponse souhaitée a la nécessité d'adaptation des moyens de production et ce dans un sens continu, c'est pour ça quand en considère la polyvalence comme un système de sécurité de chaque organisation.

Cette recherche de flexibilité opère à tous les niveaux de la chaine de valeurs et au sein de toutes les fonctions. Ainsi a l'instar des autres ressource, l'entreprise c'est t'efforcé de rendre plus flexible les ressources humaines de façon à pouvoir ajusté assez rapidement les ressources au besoins pour ce faire les entreprises ou notamment en recoure au réduction d'effectifs (flexibilité quantitatifs) ou à des pratiques des gestions du personnel consiste à faire varie le volume globale d'heures travaillés en fonction de l'évolution de l'activité (réduction et aménagement de du temps de travail). Elle se sent efforcés par ailleurs de renforcé la polyvalence des salaries en s'attachent au développement continu de leurs compétences (flexibilité quantitatif).Pour traduire cette projection notre thématique se situe dans la flexibilité du travail que chaque responsable des ressources humaine souhaite l'avoir dans son entreprise. La trame de notre travail de recherche se focalise sur la question suivante :

Quel est le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines chez les exécutants ?

Pour bien mener à bout notre recherche, il nous y imposé la nécessité de rajouter deux questions à savoir :

-si on introduit des changements sur le système de production est ce que ils résultent des variations sur le salaire net?

-si on introduit une nouvelle dynamique sur le régime de d'horaires est ce qu'elle génère une mise en valeur sur les postes occupés ?

4. Les hypothèses :

Pour répondre aux interrogations de la problématique et analyser le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humain dans l'entreprise BATICOMPOS, deux hypothèses sont émises comme repenses provisoires:

➤ Première hypothèse :

Introduire un changement sur le système de production engendre des variations sur les accessoires du salaire.

➤ Deuxième hypothèse :

Introduire une dynamique sur le régime d'horaires généré une mise en valeur des poste occupé.

5. Analyse conceptuelle :

5.1 La flexibilité du travail

Nous constatons que la flexibilité peut être définie de diverses manières selon ses capacités et le rôle qu'il joue au sein de processus globaux de production, ce qui attire notre attention chez THOMAS PERILLEUX¹, les dimensions normatives qui sous-tendent les pratiques de flexibilité sont apparues comme une question essentielle.

- La flexibilité renvoie en effet à un ensemble de justifications qu'il est important de mettre en débat. Dans le discours managérial, qui constitue le noyau central d'un « nouvel esprit du capitalisme », elle est couramment associée aux termes de liberté, autonomie, responsabilisation, souplesse, adaptabilité, ajustements rapides et ocaux, etc.².

De même pour J.W.AMOS³ qui propose d'opérationnaliser la flexibilité en termes d'agilité organisationnelle .L'agilité est définie comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique, sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants. Une organisation agile est capable de reconfigurer à temps et à bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision afin d'intégrer le changement.

¹THOMAS Périlleux, la société flexible travail emploi organisation en débat, sous la direction de Mathieu de Nanteuil Miribel Asaade el Akremi, »édition ères, 2005 page25

²Ibid. page26

³J.W.AMOS, la société flexible, travail, emploi, organisation en débat, sous la direction de MATHIEU DE NANTEUIL-MIRIBEL ASAADE EL AKREMI, édition ères, 2005page239.

Selon LUC BOYER et NOËL EQUILBEY¹, on observe un certain consensus sur sa définition : la flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence

Selon son type d'organisation et suivant les périodes, l'entreprise a fait plus ou moins appel à la flexibilité pour maintenir et accroître ses performances et s'adapter à son environnement

Tableau n°01 : Tableau représentatif des indicateurs de la première variable (la flexibilité du travail).

Définition Ouvrage	laFlexibilité du travail
1-THOMAS PERILLEUX, la société flexible travail emploi organisation en débat	responsabilisation, souplesse, adaptabilité, ajustements rapides, autonomie, liberté, discours managérial
2-J.W.AMOS, la société flexible, travail, emploi, organisation en débat	d'agilité organisationnelle, la capacité, ajustements rapides et efficaces, environnement dynamique, changements intenses et déstabilisants, intégrer le changement.
3-LUC BOYER- NOEL EQUILIBY, organisation théories et application.	la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence, maintenir et accroître ses performances et s'adapter à son environnement

Source : établi par les étudiants.

Définition opératoire de la flexibilité du travail :

Selon notre thématique de recherche ainsi que les indices qui figure dans le tableau numéro 01 les concepts de flexibilité de travail s'affiche au plusieurs indices telles que souplesse, adaptabilité, agilité organisationnelle, ajustement rapide et efficace environnement dynamique changement intense adapté à une incertitude et a une urgence, le système de

¹LUC Boyer-NOEL EQUILIBY, organisation théories et application, édition d'organisation, deuxième édition, paris, 1999, page313

production, des variations sur les accessoires du salaire. Nous notons que la définition opérationnelle de notre premier variable est ainsi : la flexibilité c'est la capacité de s'adapter à des nouvelles contraintes telles que l'incertitude et l'urgence parce que l'entreprise est toujours dans une instabilité permanente vu les contraintes et les exigences de l'environnement extérieur (marché du travail , l'offre et la demande...)et aussi à l'intérieure(la qualification de la main-d'œuvre ,les moyens de production...), la chose qui pousse les gestionnaires de l'entreprise a adopté une politique plus souple et efficaces afin d'assurer une agilité organisationnelle et un ajustement rapide pour un bon fonctionnement du système de production.

5.2 La polyvalence des ressources humaines

Selon le dictionnaire **lexique des sciences sociales**¹un agent polyvalent c'est celui qui remplit plusieurs fonctions, et Selon **PATRICK MICHELETTI**² aussi, le concept de polyvalence n'en pas simple, il revêt de multiple définition, il pourrait même y en avoir autant que de personnes interrogées, polysémique, il renvoie aux valeurs et caractéristique du travail effectué par les salariés et aux présumées possibilité d'interventions sur la ligne de production.

Dire que la polyvalence est un dispositif séduisant pour les entreprises de par le gain en efficacité et elle entraîne de nombreuses définitions. La polyvalence existe depuis longtemps , faisant apparaitre des notions originales avec le décroisement qu'elle représente , résultat d'un subtile compromis d'efficience et d'ouverture pour atteindre les objectifs fixés et relever des défis majeurs , pour certains salariés , « c'est la possibilité de se mouvoir sur des champs d'activités professionnelles autre que ceux habituellement dévolus par leur travail ou leur métier ».

De même la polyvalence et souvent évoquer comme solution organisationnelle ses atouts sont reconnus l'enrichissement des taches qui en résulte conféré d'avantage de sens au travail et participe ainsi à la santé des salariés cependant elle n'est pas sans risque psychologique par exemple, lorsque les salariés on l'impression de devenir des Pons transporté d'un poste a un autre pour reprendre au attentes de l'entreprise en terme de flexibilité en définitive ,cela entraine un sentiment de dévalorisation l'effet obtenu est contraire à celui qui recherche la

¹ MADLEN Grawitz, lexique des sciences sociales, édition Dalloz, 7 éditions, paris, 1999, page320

² PATRICK Micheletti, la polyvalence sous toutes ses facettes, édition d'organisation, paris, 2002, page 29

polyvalence soulève aussi le problème de poly compétence qui pose à son tour la question de la reconnaissance de la qualification et donc de la rémunération¹.

Tableau n°02: tableau représentatif des indicateurs de la deuxième variable (la polyvalence).

Définition Ouvrage	La Polyvalence des ressources humaines
MADLEN GRAWITZ, lexique des sciences sociales.	Remplir plusieurs fonctions
PATRICK MICHELETTI, la polyvalence sous toutes ses facettes.	Possibilité d'entreprendre, résultat d'un subtil compromis d'efficience, la possibilité de se mouvoir sur des champs d'activités professionnelles
-PATRICK MICHELETTI, la polyvalence sous toutes ses facettes.	Solution organisationnelle, enrichissement des taches, reconnaissance de la qualification.

Source : établie par les étudiants.

Définition opératoire de la polyvalence des ressources humaines:

Selon notre thématique de recherche ainsi que les indicateurs qui figure dans le tableau numéro 02 le concept de polyvalence des ressource humaine s'affiche au plusieurs indices telles que remplir plusieurs fonction, possibilité d'entreprendre, résultat d'un subtil compromis d'efficience, la possibilité de se mouvoir sur des champs d'activités professionnelles, solution organisationnelle, enrichissement des taches, reconnaissance de la qualification, une mise en valeur des postes occupés, Nous notons que la définition opérationnelle de notre deuxième variable est ainsi : la polyvalence est la capacité de l'ouvrier a exécutés plusieurs taches et d'intervenir rapidement et efficacement sur la ligne de production dans des moment bien précis soi volontairement ou par ordre de l'organisation pour objectif d'assurer la continuité de production ou bien de facilité les taches pour leurs collègues mais à condition qu'elle soit faite dans le même champs d'activité.

¹-PATRICK Micheletti, op.cit., page18

6 .les études antérieures :

Sur la première variable (la flexibilité)

L'auteur :

Michèle Ernst

Le thème :

La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes.

La thématique :

Comment les salariés vivent une forme de temps de travail qui leur délègue la responsabilité de sa gestion et comment ils composent avec les différentes contraintes propres au travail et à leur vie hors travail ?

Les méthodes utilisées :

Une combinaison entre la méthode quantitative et la méthode qualitative (questionnaire et entretien)

Le terrain d'enquête :

Dans une entreprise de Suisse Romande. Il s'agit d'une entreprise d'une taille assez, importante pour la Suisse (environ 600 employés), active dans la vente par correspondance.

Les résultats de cette étude :

La question initiale était de savoir si le système de flexibilité du temps de travail engendrait une plus grande autonomie pour les salariés ou si, au contraire, les rapports de force étaient tels que la liberté individuelle se trouvait plutôt restreinte.

D'un point de vue purement formel, les règles établies par l'entreprise ne sont pas autoritaires dans le sens où le contrat collectif laisse explicitement ouvert un champ de possibles. Le temps de travail n'est formellement régulé que par des indications de bornes (limitation des heures d'ouverture de l'entreprise, fixation d'heures bloquées, durée minimale de la pause à midi, longueur maximale d'une semaine de travail, limites maximale et minimale de la balance, obligation d'équilibrer la balance pour la fin de l'année, etc.) et des principes de gestion (responsabilité des salariés dans la gestion de leur propre temps de travail, respect des intérêts des salariés et de l'entreprise, possibilité pour un cadre d'annoncer la couleur de la semaine et devoir d'annoncer à l'avance le changement, comptabilisation des heures par le pointage, etc.).

Il reste que dans la perception des salariés la flexibilité du temps de travail, telle qu'elle est pratiquée dans leur entreprise est synonyme de liberté.

Il est donc possible d'augmenter l'autonomie perçue par les travailleurs tout en maintenant un contrôle par la direction et surtout en instaurant une forte autorégulation qui ne nie pas pour autant le rapport asymétrique de l'emploi.

Conclusion :

Le processus de régulation qui passe par le niveau intra individuel pour ensuite remonter au interindividuel et collectif des groupes de travail et de la hiérarchie n'est pas exclusif du cas analysé ni de la flexibilité du temps de travail plus en général. Le terrain choisi a simplement permis de le mettre en évidence de manière très claire. Ce processus est au contraire constitutif de tout phénomène social, il représente un vrai mouvement d'institutionnalisation. Il explique comment les règles sociales ne restent pas extérieures aux individus mais s'inscrivent dans leur conscience pratique en devenant proprement une seconde nature.¹

Les raisons de choix de cette étude :

Vu le manque des études entraîneurs qui ont été faites sur le rapport ou le lien qui existe entre la flexibilité de travail et la polyvalence des ressources humaines (un thème récent) on a choisi cette étude parce que elle étudie presque l'une des variables que nous avons cherché à analyser et identifié, mais elle ne concorde pas avec notre choix de population d'étude car leurs études sont focalisées sur le secteur commercial et nous études sont focalisées sur le secteur industriel.

Sur la deuxième variable (la polyvalence des ressources humaines):**L'auteur :**

Jean -Charles ERNY ²

Le thème :

Le sentiment d'efficacité personnelle, et ses attributs sur la polyvalence des infirmiers au sein d'un pôle.

¹ HAL archive-ouvertes.fr. Michèle Ernst. La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse. Sociologie. Université de Marne la Vallée, 2003. Français

²<http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2007-4-page-29.htm> consulter le 08/05/2017 21h24

La thématique :

Quelles questions la mise en œuvre de la polyvalence des soignants à l'hôpital pose-t-elle ?

Les méthodes utilisées :

Dans le cadre d'un travail de recherche, des entretiens auprès de cadres de santé et d'infirmiers ont été réalisés complétés par l'étude d'un document (fiche de poste).

Le terrain d'enquête :

Centre Hospitalier Sud Francilien, Corbeil – Essonne (91)

Les résultats de cette étude :

Les fiches de poste étudiées ne comportent aucun élément relatif à la polyvalence. Les compétences non clarifiées et davantage déclinées en savoir être qu'en savoir-faire.

Au sein du service, l'évaluation du cadre et l'autoévaluation de l'infirmier restent quasi identiques. A l'inverse, les évaluations du cadre de santé sont nettement supérieures à l'autoévaluation faite par l'infirmier pour le pôle. Nous nous interrogeons cependant de l'objectivité de l'évaluation du cadre puisque deux cadres sur trois n'utilisent pas d'outil pour évaluer et ne semblent donc pas posséder d'indicateur fiable.

Dans le discours des soignants:

Concernant l'expérience vicariante (la possibilité de s'appuyer sur un modèle) : Les infirmiers tiennent à être performants en toute situation: ils souhaitent être formés ou être doublés avant toute polyvalence, afin de s'assurer qu'ils seront à la hauteur (chose non prévue actuellement par l'institution et non proposée par l'encadrement). La modélisation est donc souhaitée par les infirmiers.

Conclusion :

Il paraît important que le cadre et l'institution intègrent la polyvalence comme source d'enrichissement de la carrière du soignant.¹

Les raisons de choix de cette étude :

Vu le manque des études entraîneurs qui ont été faite sur le rapport ou le lien qui existe entre la flexibilité de travail et la polyvalence des ressources humaines (un thème récent) on a choisi cette étude parce que elle étudie presque l'une des variables que nous avons cherché a analysé et identifié, mais elle ne concorde pas avec notre choix de population d'étude car

¹-¹<http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2007-4-page-29.htm>, consulté le 08/05/2017 21h24

leurs études sont focalisées sur le secteur sanitaire et nous études sont focalisées sur le secteur industriel.

7. La pré-enquête

Cette étape de la recherche s'est déroulée durant la période allant du mois de février 2017 au mois de mars 2017, dont les objectifs suivants :

- ✓ Avoir une idée sur la nature de notre population, c'est-à-dire s'assurer de la faisabilité et de l'accessibilité de notre terrain d'enquête.
- ✓ Localiser et préparer notre population d'enquête.
- ✓ Prévoir d'éventuels obstacles qui peuvent entraver le déroulement de notre enquête.
- ✓ Avoir des repères sur la façon de structurer et d'organiser notre guide d'entretien.
- ✓ Ça nous a permis aussi de détecter nos points faibles et nos interviewées afin de les éviter dans l'entretien final.

Durant notre pré-enquête, nous avons réalisé un entretien -comportant cinq (05) questions- avec sept (07) personnes dans différents services : une chargée de la maintenance (chef de service) et un agent de maintenance, l'un de la comptabilité analytique, l'autre de service marketing et un chef de service technique commercial et chef d'équipe de production et en fin un opérateur machine. Notre guide d'entretien constitué de questions simples, souples et d'ordre général. Nous avons laissé une très grande marge de liberté d'expression à nos enquêtées pour mieux répondre aux questions conformément à la norme méthodologique, cette étape est cruciale dans notre recherche du fait qu'elle nous a permis de délimiter notre thème, préciser la problématique, les hypothèses, la méthode et la technique les plus adéquates à notre recherche.

Tableau n°03 : tableau qui représente les résultats de notre pré enquête mené dans l'ensemble des services et unités de production de l'entreprise BATICOMPOS

réponse cas	Expérience Dans l'entreprise	Poste Occuper	Occupez-vous d'autres postes	Expérience en d'hors de L'entreprise	Remarques
Cas01	08ans	Agent maintenances	Non à part le syndicat	7ans, comme agent de maintenance industrielle	Selon ses réponses la polyvalence n'existe pas dans l'entreprise parce que chacun a ses propres taches.
Cas02	08ans	Chef d'équipe de production	Oui en cas d'absence de mes subordonnés	1ans comme commerçant	Il nous a répondu par là ou il y a le travail dans mon service je l'occupe (obliger) dans le sens de spontanéité.
Cas03	09ans	Opérateur T.R	Oui j'occupe d'autre poste volontairement (par initiative)	6ans comme soudeur monologué et pipe	J'ai une conscience professionnelle, j'occupe d'autre poste avec ma propre volonté.
Cas04	16ans	Chef de service maintenance	Oui j'occupe les postes de mais subordonnés	6mois comme enseignant remplaçant	J'occupe les taches de mes subordonnés pour éviter tout blocage ou arrêt du travail

Cas05	03ans	Service marketing	Oui j'occupe d'autre poste mais dans le même service	Quelque mois comme journalier	Oui j'occupe d'autre poste par initiative mais que les taches secondaires d'autres postes.
Cas06	08ans	Technique commerciale	Oui j'occupe d'autre postes mais dans le même service	3ans comme gérant (j'occupe toute tache administrative)	On fait la polyvalence par initiative pour éviter le blocage des clients mais malheureusement nos supérieures elle a considère comme une contrainte (polyvalence).
Cas07	10ans	Comptabilité analytique	Pour moi l'occupation d'autre poste est-une nécessité	Je n'ai pas d'expérience	La polyvalence permettre à l'entreprise et les employés d'enrichir et d'acquérir des nouvelles compétences alors la polyvalence et bénéfique pour l'entreprise

Source : établie par les étudiants.

8. Les méthodes et les techniques utilisées

Pour réussir notre collecte de données sur notre terrain d'étude et pour pouvoir vérifier nos hypothèses, il nous y a obligé de choisir la méthode et la technique les plus appropriées tout en respectant les normes méthodologiques adéquates à notre thème de recherche.

8.1 Les méthodes utilisées

La méthode choisie pour réaliser notre recherche est « étude de cas ». Vu qu'elle est imposée par la nature de notre thème et après la privatisation de cette entreprise qui était déjà Etatique avant 2007, alors ce changement de statut a évoqué des nouvelles stratégies et politiques soit de gestion soit de recrutement au sein de cette entreprise, la chose qui nous a dirigé ou bien imposé à suivre cette méthode pendant notre recherche, par ce que c'est la plus fiable et pratique, pour obtenir des résultats crédibles, ainsi que son objectif consiste à vérifier le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines dans l'entreprise BATICOMPOS. Donc pour ce genre d'étude, le choix de la méthode est toujours défini par la nature de l'échantillon.

Elle est dotée d'un outil précieux pour produire des connaissances nouvelles et aussi un support pédagogique par excellence pour la diffusion.

Toutefois, la méthode cherche alors à faire apparaître la trajectoire de l'objet de recherche afin d'en relever les particularités. Elle consiste donc à comprendre la politique adoptée par l'entreprise pour rendre le travail plus flexible en démontrant l'importance du rôle de la polyvalence des ressources humaines au sein de l'entreprise « BATICOMPOS ».

8.2 Les techniques utilisées

Après avoir choisi la méthode « étude de cas » comme la démarche la plus adéquate à notre thème de recherche, on a choisi l'entretien et l'observation participative comme techniques de collecte de données.

La technique choisie c'est l'Entretien qui s'impose comme technique de collecte d'information et plus précisément l'entretien non-directif, qui nous permettra d'abord de rentrer en contact direct avec nos enquêtées, avoir le maximum d'information et puis une précision et une profondeur dans la qualité des réponses et ce grâce à la liberté qu'il offre une possibilité à nos enquêtées de s'exprimer.

La deuxième, c'est l'observation participative qui nous a aidé au pré-enquête et elle nous a permis d'appréhender le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines.

9. Présentation de l'échantillon :

Dans notre enquête nous avons opté pour le type « échantillon ciblé » contenant vingt-cinq(25) salariés dans l'ensemble des effectifs est de 199 qui sont réparti en 6 directions : technico-commercial (16 effectifs), et la direction d'approvisionnement on trouve(12 effectifs), et en troisième lieux la direction des ressources humaines (26 effectifs), et la quatrième direction est la maintenance dans on trouve(18effectifs), et la cinquième est la direction finance par(7 effectifs), et ainsi on trouve (33 effectifs) dans les ateliers montage cabines sahariennes , et la dernière dans on a focalisé notre recherche est la direction de production avec (62effectifs) affectés à la ligne de production ce qui nous laisse à chercher sur la nature de la flexibilité du travail et son rapport avec polyvalence qui existe au sein de l'entreprise BATICOMPOS.

Figure N° 01 : schéma représentatif de l'échantillon de notre recherche

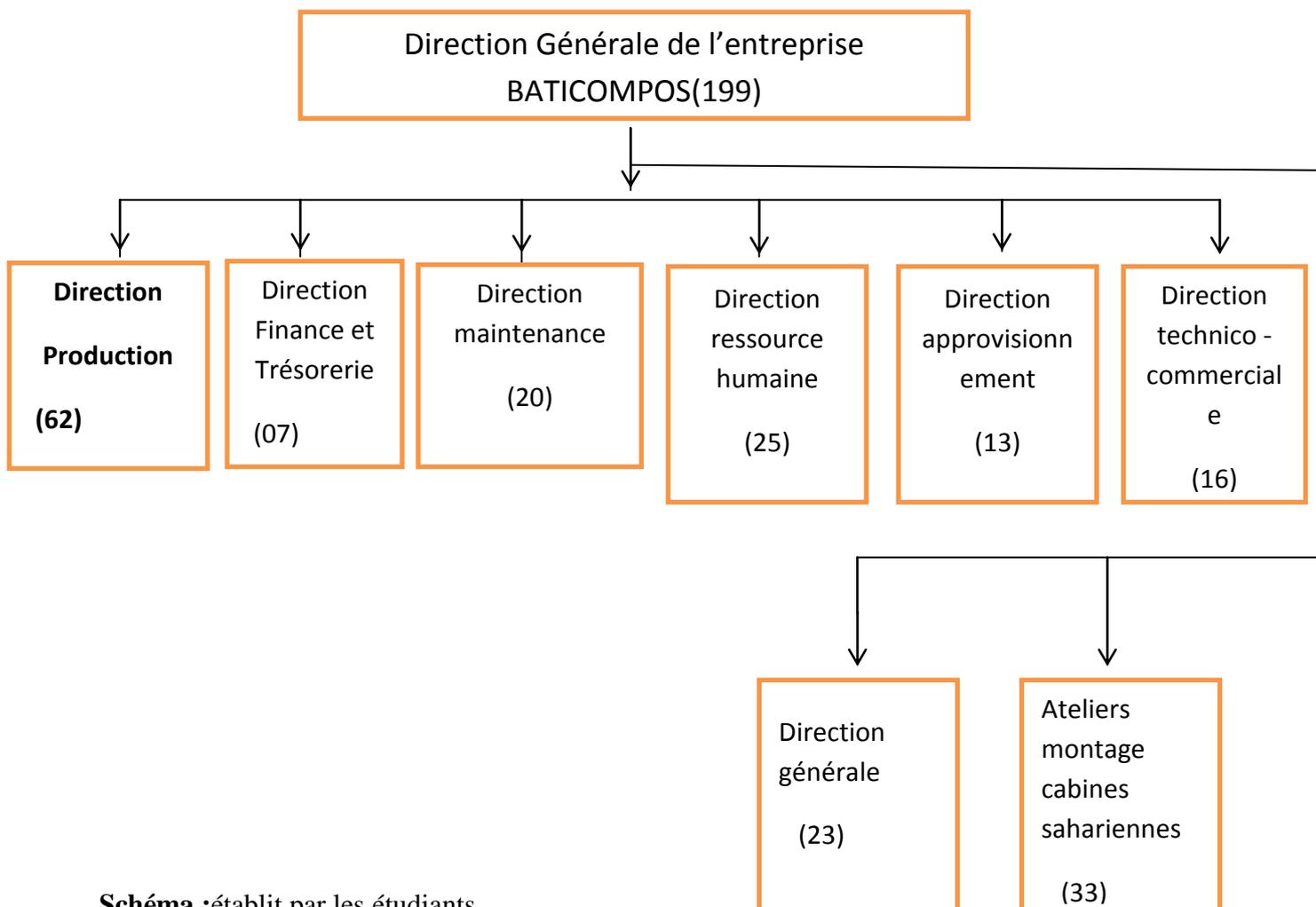


Schéma :établit par les étudiants.

Ici que on a retiré notre échantillon représentatif qui se compose de 25 cas dans 7 cas dans la ligne de production contenu et dans la ligne discontinu on a 03cas et dans le conditionnement 06 cas et à la fin dans l'unité de pièces façonnais on a 07 cas et deux agents qui travailler dans le service entretient.

9.1 La présentation du guide d'entretien

Notre guide d'entretien s'attèle à quelques questions à savoir :

✓ **Les questions liées à la première hypothèse :**

- Est-ce que vous avez reçu des instructions par votre supérieure pour faire augmenter la cadence du travail afin d'augmenter la production ?
- Si oui, est ce que vous êtes rémunéré par apport à la nouvelle cadence du travail ?
- Si oui, quels genres de primes ou d'indemnités receviez-vous ?
- Est-ce que vous avez reçu des instruction par votre supérieure pour faire diminuer ou baissé la production ? oui/non
- Si oui percevrez-vous les mêmes indemnités ?
- Vous avez un régime de travail bien précis ?
- Quel est votre régime de travail ?

✓ **Les questions liées à la deuxième hypothèse :**

- Vous avez des taches bien précises ?les quelles ?
- Avez-vous exécuté des taches en plus sans changer le régime de travail ?les quelles ?
- Avez-vous déjà travaillé avec un autre régime? Oui/non
- Si oui le quel(le régime) ?et aussi est ce que vous avez des taches en plus ?les quelles(les taches) ?
- Est ce que les taches exécutés dans le nouveau régime sont les même que l'ancien régime ?
 - Depuis quand vous avez commencé à travailler dans cette entreprise (l'ancienneté) ?
 - Quel poste occupez-vous actuellement ?
 - Avez-vous occupé d'autres postes dans l'entreprise avant votre poste actuelle ?
 - Quelle est votre formation (diplôme) ?
 - Quelle est votre catégorie ?

10. Les difficultés rencontrées

Nous voici donc au terme de notre recherche. Difficile de mettre des mots sur tout le cheminement rempli d'attentes, d'obstacle inévitablement de craintes également. Ce qui est primordial à savoir avant de commencer, c'est que d'un stage pratique à l'autre, l'organisme d'accueil (lieu d'affectation) est plus que difficile à en trouver.

Vous l'auriez donc compris, nous rencontrons de tout durant ; bien que ne nous soyons pas forcément habituées, l'expérience en est une richesse. Nous avons rapidement été investies d'énormément de responsabilité faisant de nous de véritables agent de terrain au niveau de l'entreprise BATICOMPOS qui est la seule à pouvoir répondre à notre sollicitation.

➤ La difficulté de localiser et de prendre contact avec les personnes qu'on va faire enquêter, cela est dû au refus des stagiaires, en plus au manque de la disponibilité de certains exécutants au sein de l'entreprise BATICOMPOS, les personnes sont pas compétant.

➤ Le refus indirect de certaines à notre enquête, chacun de ces personnes nous envoyaient à l'autre pour répondre à nos questions, ça indique le non disponibilité de donner l'importance à les personnes, soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise BATICOMPOS.

➤ Le degré d'instruction de certains exécutants il nous a empêché a mené notre entretien (prendre beaucoup de temps pour faire un seul entretien).

Deuxième chapitre

La flexibilité du travail à usage organisationnelle

Préambule

Ce deuxième chapitre traite exclusivement la flexibilité du travail à l'usage organisationnelle et le système de production ainsi que quelques éclaircissements sur le régime d'horaire (comme les différents régimes de travail).

Donc, on devrait parler du point de vue RH de système de production et du régime horaires, par là on va présenter quelque généralité sur la flexibilité du travail à l'usage organisationnel.

1. La flexibilité est-elle un choix rationnel ?

Les décisions de gestion sont supposées être « rationnelles ».

En général, c'est possible, mais pas certain. S'agissant des choix élaborés en matière de flexibilité, la distance qui sépare le possible et le réel mérite d'être étudiée de près. Dans ses ambivalences et sa diversité sémantique, la notion de « flexibilité » semble, en effet, à la croisée d'un double discours. D'un côté, elle est avancée comme un processus lié à la crise du compromis fordiste, aux mutations de la concurrence sur un marché mondialisé et à la recherche de nouveaux critères d'efficacité. À ce titre, elle renverrait directement aux exigences de l'activité économique rationnelle.

D'un autre côté, elle apparaît comme la seule réponse crédible face aux incertitudes de l'environnement, souligne la faiblesse des capacités traditionnelles de planification et pointe les limites de la rationalité économique antérieure. À ce titre, elle engloberait une série de comportements qui échapperaient à toute forme de calcul et s'apparenteraient davantage à un pari, voire à une nouvelle croyance. À l'inverse de la position précédente, la thématique très large de la flexibilité traduirait une sorte d'irrationalité incompressible dans un contexte de concurrence globalisée. Calcul programmé versus croyance irrationnelle, rationalité économique étendue versus spontanéisme des choix : « Sommes-nous condamnés, comme se le demande J. de Munck, à osciller sans fin dans cette contradiction simple, trop simple ? »

Dans ce contexte, ce chapitre propose une réflexion en trois étapes. Dans un premier temps, il rapproche le thème de la flexibilité des travaux issus de l'analyse des organisations. On sait en effet que, pour tenter de déjouer l'aporie que nous venons de mentionner, les théoriciens des organisations ont, à la suite des célèbres travaux de H. Simon, inventé un concept-phare : celui de « rationalité limitée » (boundedrationality). Dans cette perspective, l'émergence d'une flexibilité multiforme serait la porte ouverte vers un nouveau pragmatisme de la raison. Elle incarnerait une sorte de modestie retrouvée face à l'imprévisibilité croissante du marché, après les impasses respectives du taylorisme ou de la planification stratégique. Bien que séduisante et partiellement fondée, cette identification hâtive se méprend pourtant sur deux questions essentielles : elle néglige les contenus précis de la flexibilité, qui traduisent avant tout une mutation du travail et de l'emploi salariés ; elle sous-estime la visée du projet néolibéral, qui est précisément de renouer avec une conception « illimitée » de la rationalité, sur fond d'individualisme grandissant.

Dans un deuxième temps, cette contribution cherchera à explorer la dynamique d'un tel projet. Au-delà d'interprétations générales, elle mettra l'accent sur un double mouvement : d'un côté, la flexibilité du travail vise à lever la plupart des entraves à la mobilité permanente des salariés, en réactualisant le raisonnement optimisateur centré sur l'élasticité des prix et des coûts salariés ; d'un autre côté, elle se trouve en butte à trois obstacles majeurs : des facteurs de coûts plus nombreux mais plus diffus ; l'entrée dans une économie de l'immatériel, dominée par la relation de service ; la définition même de l'efficacité productive, dans des organisations qui veulent à la fois mettre les individus en concurrence les uns avec les autres et défendre une conception collective de l'intelligence et de l'efficacité. Comment ces contradictions sont-elles vivables, acceptables ?

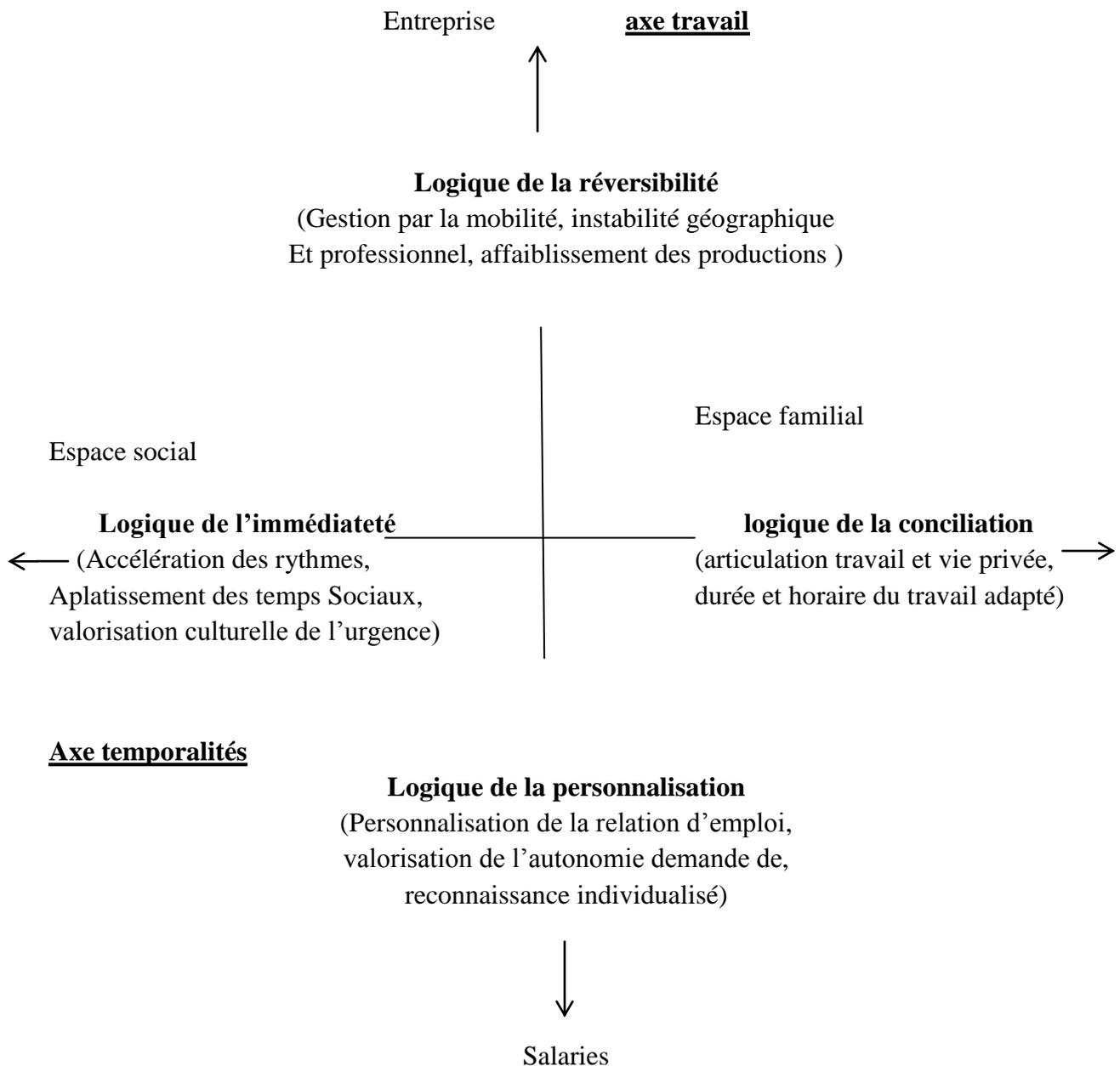
La troisième et dernière partie de ce chapitre investiguera la thèse selon laquelle ces contradictions puisent leur solidité et leur légitimité dans les figures dominantes de l'individualisme contemporain.

Ces figures ne sont pas homogènes : elles ne se réduisent pas à l'isolement ou au repli sur soi. Elles décrivent un ensemble de tendances durables, caractéristiques des sociétés individualistes occidentales, que l'on peut identifier dans les termes de la réversibilité des choix ou de l'accélération des rythmes, comme dans ceux de la personnalisation des formes de vie ou de la conciliation entre travail et vie privée. Ces figures dessinent un paysage varié, dont le capitalisme n'a pas le monopole, mais qu'il réutilise au gré des rapports de force qui le traversent. Dans ce contexte, l'activité critique est appelée à sortir de l'alternative binaire entre néolibéralisme et antilibéralisme pour embrasser l'ensemble des dynamiques culturelles qui, avec le développement de la flexibilité du travail, traversent les choix économiques ou gestionnaires – pour appréhender ce qu'il faut bien appeler l'inscription culturelle du capitalisme contemporain.¹

¹Thomas Périlleux, la société flexible travail emploi organisation en débat, sous la direction de Mathieu de Nanteuil Miribel Asaade el Akremi, «édition ères, 2005 page51

2. Une analyse du contexte socioculturel entourant la flexibilité

Figure N° 02 : schéma représentatif d'une analyse socioculturel entourant la flexibilité



Source: J. Elster, Solomonic Jugements 1989, page 77

3. Le défi fondamental : la flexibilité comme « nature des choses »

Mon objectif, dans ces pages, est de proposer sur la notion de flexibilité une réflexion philosophique située quelque peu en amont des manières plus habituelles de traiter la question. Je voudrais le faire en mobilisant des pensées philosophiques anciennes, voire antiques (la Chine taoïste, la Grèce présocratique, la Rome stoïcienne), dont il m'apparaît qu'elles contenaient déjà en germe les apories et les contradictions du discours contemporain sur la flexibilité.

Ce discours, surtout dans les sciences de gestion et dans les sciences sociales plus généralement, repose sur une naturalisation de l'interaction socio-économique. Telle est, exprimée de façon très ramassée, la thèse que je voudrais défendre. Il ne s'agit certes pas d'une thèse originale, tant les sociologies critiques contemporaines ont, depuis une dizaine d'années au moins, visé à récuser le primat managérial du « travail flexible », de la « flexicurité », de la « nouvelle responsabilité individuelle », ou encore de la « nouvelle culture de la prise de risque ». J'essaierai toutefois de montrer que ces récusations, pour être efficaces, doivent prendre à bras-lecorps des enjeux philosophiques inédits. En effet, certaines pensées critiques ont elles-mêmes du mal à s'arracher aux aspects les plus « archaïques » de la notion de flexibilité aspects par lesquels cette notion rejoint une ontologie générale qui plonge ses racines dans l'Antiquité tant occidentale qu'extrême-orientale.

Restant comme intriquées dans ces racines séculaires, les pensées critiques contemporaines et notamment celle de Pierre Bourdieu ne se dote pas des outils conceptuels adéquats pour pouvoir subvertir l'ontologie flexibiliste et, hors de cette base, repenser sur un mode non naturaliste le façonnement collectif de l'interaction socio-économique.

Il faudra évidemment se demander dans quelle mesure une telle subversion est désirable, voire même pensable. L'ontologie flexibiliste, qui a traversé les siècles depuis les vieux taoïstes, les antiques présocratiques et les anciens stoïciens, pour nous atteindre (sous forme de variantes très diverses, évidemment) dans notre (post)modernité, n'est-elle pas le cœur même de toute pensée voulant appréhender le lien entre l'individuel et le collectif le cœur même, donc, de toute science sociale telle que l'entend la raison moderne ? Nous ne pourrions éviter cette interrogation, qui m'amènera à réfléchir sur les modalités de la flexibilité qui sont inhérentes à toute vie sociale rationnelle, et sur celles qui ne le sont pas voire qui rendent au contraire la vie sociale irrationnelle.

Les lecteurs versés en philologie classique ainsi qu'en histoire des philosophies anciennes verront évidemment dans mon propos un certain réductionnisme, ou peut-être une trop grande superficialité dans les rapprochements opérés. Je leur en demande pardon d'avance, tout en revendiquant le droit à un usage « schématisé » et un tantinet « sauvage » des pensées passées usage qui, certes, gomme inmanquablement les fines distinctions que le spécialiste se doit d'instaurer, mais qui possède l'avantage de faire ressortir de façon visible des filiations de pensée et, par conséquent, des parallélismes dans les conceptions du monde pouvant éclairer les apories et les contradictions de notre monde. N'est-ce pas là, en fin de compte, l'un des usages les plus féconds que l'on puisse faire du passé de la pensée ?

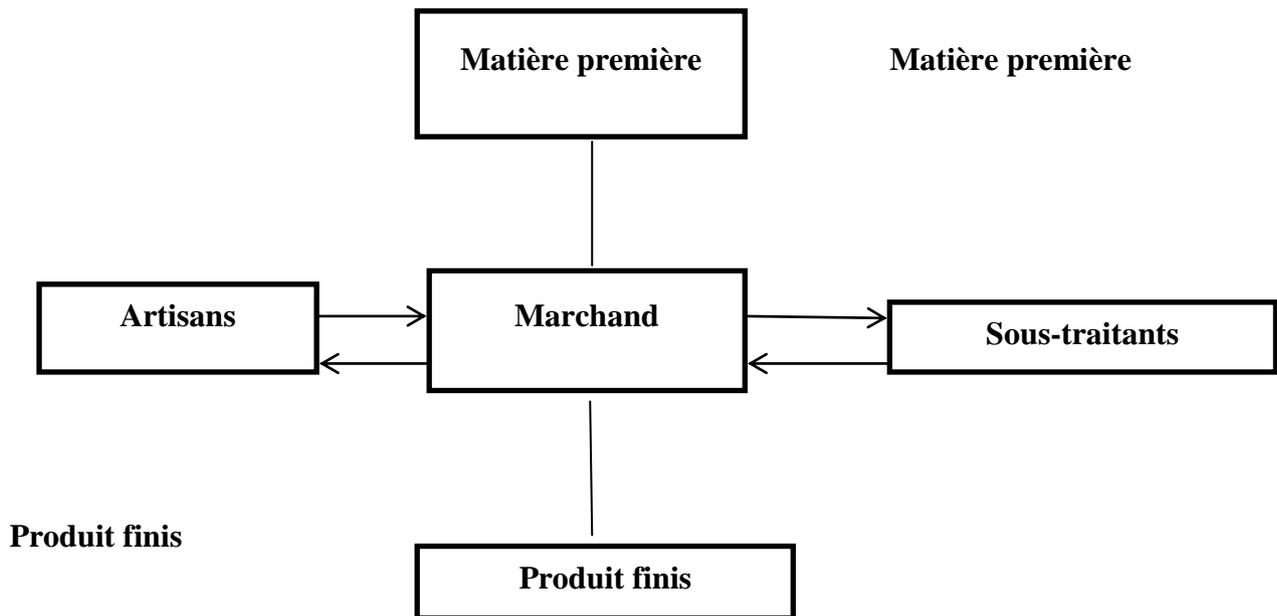
4. La flexibilité par la gestion des ressources humaines :

La première composante de la flexibilité est la gestion des ressources le recentrage stricte sur le métier qui permet d'externalisé un grand nombre de ressources, alors géré de façon très souple.

Pendant plusieurs siècles la quasi absence de ressources énergétiques suffisante (l'homme ou animale étaient pratiquement la seule source d'énergie disponible) et l'existence de machine performante avait interdit l'essor industriel .pour composer ce handicapé, jusqu'au 18^{siècle}, tous le système d'échange reposait sur une grande flexibilité.

Ainsi à Venise au 16^{siècle} le « marchand » constituait le pivot de l'économie et le centre du système productif

Figure N°03 :Schéma représentatif de la flexibilité par la gestion des ressources humaines



Source : Luc Boyer Noel Equilbye, Organisation Théorie et Application, 1999, Page316

Au centre du système, le marchand sou traité la quasi-totalité de ses activités : la construction de navires d'abord, dans les fameux arsenaux vénitiens qui seront plus tard gérés par les municipalités (les arsenaux étant eux-mêmes éclaté en divers lieu de fabrication de sous ensemble), la production d'objet manufacturé qui étaient vendu en orient (leurs fabrication été distribuer dans des familles ou de petites fabriques), les équipages...

Tout était négocié avec la possibilité, a tous moment, d'accéléré ou de freiner l'ensemble de l'activité.

On sait qu'en 1574 le roi de France Henri 3, impressionné par ce qu'on lui disait de Venise, vint voir comment fonctionner cette formidable efficacité flexible. Installer sur un quai de l'arsenal il assista un montage d'une galère.

Tous les éléments étaient préparé en sous-ensembles au bord de la mer ; l'opération d'assemblage ne dura que une heure.la conception d'ensemble et la souplesse de réalisation permettaient cette remarquable rapidité.

Dans le même ordre d'idée, au 1944, la production en chaîne des liberty ships nécessaire au cheminement d'énormes quantités de matériels vers l'URSS, puis vers l'Europe occidentale, ne demandera qu'une semaine de fabrication.

Pendant des siècles, le capitalisme marchand mit en place des organisations par fois vastes et complexes, toujours très souple.¹

5. Comment la flexibilité s'organise sur le fond humain ?

Loin de s'y substituer, elle puise dans la disponibilité des ressources de chaque individu elle sollicite des expressions et des moyens de transmission du savoir propre à chaque individu. Contrairement à la spécialisation ou tout est codifiées et parfaitement adapté à chaque individu, la flexibilité des moyens de production par l'expression de la polyvalence va être parfois inopinée, ce qui induit un manque de codification précise ; ce sont les circonstances et les moyens du moment qui commandent sa nécessaire intervention. Il existe donc une logique de raisonnement basé sur l'intégration, la prise en compte des fonctions humaines permettant la mise en œuvre et la meilleure définition des concepts d'intervention sur la ligne de production.

La flexibilité permet ainsi la maîtrise de la complexité induite par la variabilité des interventions sur le marché. Connaître par avance les champs d'interventions possibles devient un challenge de taille.

Tout va reposer sur l'« avance », voire la simulation possible. Plus on anticipe les moyens d'interventions en corrigeant les erreurs, mieux on fait face à l'incertitude en réduisant son temps. Jouer sur la flexibilité des moyens de production c'est anticiper, prévoir, organiser, simuler bien en amont pour disposer de l'entière capacité d'intervention et donc limiter les surprises.

Dans un premier temps c'est donc moins de la polyvalence prescrite que l'on peut au mieux répondre au besoin de flexibilité mais plutôt de la polyvalence spontanée, intermittente, qui a la meilleure réponse. Dans un second temps, l'empirisme, la spontanéité doit faire place à une logique de flexibilité solide et organisée.

¹ Luc Boyer Noël EQUILBYE .organisation théorie et application. Edition d'organisation. Deuxième édition, Paris, 1999, 2003 page 316

Cet état d'esprit particulier conduit à la mise en place, bien avant l'évènement de la déférente forme de polyvalence professionnelle pour assurer une véritable flexibilité.

La flexibilité fait partie de ces concepts qui appellent immédiatement des notions de souplesse, de réactivité, d'adaptation permanente, de pilotage de temps réelle, de fluidité mais aussi d'allègement des couts et de démunissions des pertes de temps. Faire de la flexibilité un terrain d'expérience ou la polyvalence professionnelle joue un rôle majeur n'est pas là l'enjeu essentiel. le but ultime est, bien sûr, à connotation économique et financière. Avoir des réserves de puissance par une meilleure combinaison possible des moyens de production évite ainsi le gaspillage et sous-emploi, et engendre des bénéfices conséquents ou du moins ne crée pas de charges inutiles.¹

6.Système de production (sp) :

L'entreprise est en effet un agent économique mu par un principe général d'efficacité. On ne peut la réduire a de pure combinaisons financières, en oubliant les exigences de la production. Produire exige cependant de combiné des moyens humain et technique, des normes et des méthodes, des flux de matière une coopération sur les lieux de travail, des habilités professionnelles. C'est dans cette espace de production que s'agentent l'humain et le non humain, autour du produit. Conception, approvisionnement, fabrication, puis expédition et vente : tels sont à ce niveau les moments majeurs du temps de l'entreprise. Ils mobilisent chacun des techniques particulières (outil de conception, gestion de production, technologie, ergonomie des postes de travail, technique commerciale....etc.)

L'analyse sociologique ce porte alors de manière privilégié sur l'étude de travail, ca gestuelle ca qualification, son autonomie, son évolution.²

¹ PATRICKE MICHELETTI.la polyvalence sous toutes ses facettes. Edition d'organisation.paris.2002.page54

² Christian Thuderoz, Sociologie Des Entreprise, édition La Découverte, Paris, 1996, page24

7. les formes de la flexibilité :

La flexibilité est « tout ce que permis les adaptations de la société, des organisations, des entreprises et des individus, au changement ».

Une organisation flexible est celle qui cherche à adapter constamment ses ressources, notamment humaines aux fluctuations des marchés, au changement économique, technologique, humain.

Sur le plan quantitatif, l'entreprise peut jouer sur :

7.1 La flexibilité de la production :

L'entreprise ajuste sa production au fluctuation de la demande ; ce qui veut dire l'augmentation de la production (et du temps de travail) quand la demande est forte et diminution de la production (et du temps de travail) quand la demande est faible. Cela peut également vouloir dire démunie les stocks donc les couts.

7.2 La flexibilité du temps de travail :

A la hausse comme à la baisse, a la journée, la semaine ou l'année, les modalités sont nombreuses. Le même temps de travail est réparti différemment sur la journée, la semaine (39 heures réparties sur 4 jours), le mois, l'année (prise en compte de la saisonnalité). cette flexibilité peut également être comprise comme une réduction de la quantité du travail pour chaque salarié (32 heures sur 4 jours). Elle peut être laissée à l'initiative des salariés (prise des décisions individuelle) ou prise collectivement par l'entreprise.

7.3 La flexibilité de l'organisation (sur le plan qualitatif) :

Auto-organisation des ateliers, des services, des cellules élémentaires de travail, des équipes opérationnelles de base sont le signe de la recherche de nouvelle organisation plus réactive, plus communicantes. Elle se double par fois de la flexibilité du lieu d'exercice du travail : télétravail, travail à domicile...

7.4 La flexibilité des fonctions :

Les multi-compétences, les polyvalences sont des outils d'une flexibilité professionnelle fondée sur la capacité à s'adapter à des modifications du travail et de l'environnement. Elle est liée à la notion de mobilité des salaires.¹

Tableau N°4 – Différentes formes de flexibilité en interaction

FLEXIBILITÉ	QUANTITATIVE	QUALITATIVE
Externe	Statuts d'emploi – contrats à durée déterminée – contrats de travail temporaire – stages – « autres emplois » • emplois subventionnés • travail saisonnier • travail à la demande – licenciements/chômage technique flexibilité numérique ou contractuelle	Systèmes de production – sous-traitance – externalisation –travail indépendant flexibilité productive ou géographique

¹Danielle Potocki Malicet, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, édition ECONOMICA, paris, 1997, page80, 81,82

Interne	<p>TEMPS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> – réduction / aménagement de la durée du travail – temps partiel – heures supplémentaires / heures complémentaires – travail posté / travail de nuit travail de week-end – irrégularité / imprévisibilité réseaux des horaires – évolution des rémunérations <p>flexibilité temporelle ou financière</p>	<p>ORGANISATION DU TRAVAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> – autonomie / contrainte – « job enrichment » – polyvalence / poly compétence – délégation de responsabilités – travail d'équipe / équipes semi-autonomes – groupes de projet / travail en réseaux – coordination fonctionnelle flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle
---------	---	--

Source : Goudswaard, de Nanteuil-Miribel (2000)

8. les horaires atypiques :

Les horaires particuliers se définissent par référence aux horaires normaux, différents types doivent être distingués.

Le travail posté (appelé aussi travail en équipe ou travail en rotation) est la forme d'organisation du travail où des équipes se relaient au même poste les unes après les autres, une forme fréquente de travail posté est l'organisation en 2 X 8heurs, 3X8heurs, ou selon d'autres formules plus intensives encore (équipe de samedi, voir du dimanche). Ces formules intensives correspondant à des modes de production qui travaillent en continu c'est-à-dire où l'arrêt des équipements n'est pas souhaité pour les raisons suivantes :

- Technique : le coût de l'arrêt est élevé ou l'arrêt oblige à des opérations lourdes ou malaisées ;

- Economique : le volume de production recherché est maximal pour dégager un prix de revient de fabrication minimale.

-Liées au marché : une forte demande temporaire réclame un accroissement de volume sans que celui-ci soit suffisant pour justifier l'achat d'une machine supplémentaire ou le recourt à la sous-traitance extérieure.

9.La question du travail posté :

Deux grands types de raisons peuvent entrainer les entreprises à recourir pour leurs activités au travail posté :

A. des impératifs techniques

B. des motifs économiques

Les impératifs techniques tiennent à la nature même de l'attacher en cause. Il est des activités où un arrêt des installations est impossible sauf cas de nécessité absolus, car le processus de production impose la continuité. C'est le cas des hauts fourneaux de nombre d'industries chimiques, de verreries, etc.

C'est aussi le cas des hôpitaux où on n'imagine pas de laisser les malades sans surveillance aucune. Dans ce dernier cas une équipe réduite et donc restreinte veille en permanence dans chaque service.

Les motifs économiques font intervenir la notion de rentabilité des installations. Plus les investissements sont onéreux, plus on a tendance à vouloir les saturer, pour répartir leur cout sur le maximum de produit. De ce fait, on essaie d'avoir une durée maximale d'utilisation des installations compatibles avec la durée individuelle de travail des salariés. C'est le cas en particulier des industries textiles ou mécaniques, où l'on peut rencontrer du travail continu, ou semi-continu (arrêt la nuit ou le week-end)¹.

La législation actuelle essayant de limiter le travail posté exige des industriels qu'ils apportent la preuve de bien-fondé de ces raisons lorsqu'ils désirent mettre une place une organisation posté. Cette organisation peut être revêtir une grande variété de modalités.

¹ JEAN MARIE Peretti, Gestion Des Ressources Humaines, Vuibert2 édition, paris, mars2015, page208

9.1 Les modalités du travail posté :

L'appellation « travail posté » peut recouvrir des réalités bien différentes. On rencontre habituellement trois grands types d'organisations :

Le travail en deux équipes (système dit 2X 8) ou une équipe travaille le matin, l'autre l'après-midi, et où les installations ne fonctionnent ni la nuit ni le week-end.

Le travail en semi-continu (système dit 3X8) où trois équipes se relaient pour assurer successivement les postes du matin, de l'après midi et de la nuit, mais où les installations s'arrêtent chaque week-end.

Le travail en continu (système appelé généralement 4X8) où le processus de production est ininterrompu, nuit et jour, semaine et jour férié et où chaque jour trois équipes se relaient tandis que la quatrième prend son repos. Le travail en continu peut naturellement s'accommoder d'autres types d'organisation, notamment à 5 ou 6 équipes. On parlera alors du système 5 X8 ou 6X8.

C'est d'ailleurs cette dernière forme, le travail posté continu, qui soulève le plus de difficultés d'organisation au même temps, qu'elle engendre le plus de nuisance.

Par ailleurs, on rencontre des systèmes moins répandus tels que le 4 X 6 (4 équipes pratiquent les postes de 6 heures).¹

D'une manière générale, les équipes sont alternantes, c'est-à-dire que tous les travailleurs font les postes du matin, de l'après midi et de la nuit en alternance, suivant un rythme plus ou moins rapide (on peut trouver cependant des systèmes à équipes fixes où les travailleurs font toujours le même poste).

Enfin, les équipes sont très souvent « égales », c'est-à-dire qu'elles suivent le même rythme et le même cycle avec le décalage approprié.²

En ce qui concerne la durée du travail, la récente évolution vers les 40 heures hebdomadaire a également affecté le travail posté. On voit bien que les deux premières formes de travail posté permettent facilement de modifier la durée hebdomadaire de présence des

² JEAN MARIE Peretti,ibid,page209

salariés. Les systèmes de 2 X 8 et 3 X 8 s'arrêtent en effet en fin de semaine, et on peut donc imaginer d'allonger cet arrêt, sans grande difficulté.

Dans le cas simple où les postes durent 8 heures et où l'activité s'étale sur les 5 jours de semaines, on voit que la durée hebdomadaire moyenne est exactement égale à 40 heures.

Tout autre est le problème posé par le travail posté continu. Le système en 4 X 8, que nous aurons l'occasion de présenter très en détail dans la partie suivante, partage en effet les 7 X 24 = 168 heures de la semaine entre 4 équipes, affectant donc à chacune une durée de présence de $168 : 4 = 42$ heures en moyenne. C'est cette durée qui est restée longtemps en vigueur dans ce type d'organisation. Depuis quelques années, cependant, l'horaire de 40 heures s'est très largement répandu.

Pour arriver à cet horaire moyen deux voies sont possible – maintenir un système 4 X 8 et la grille de base à 42 heures, et rendre des repos aux travailleurs ont les remplaçant par des volants, de façon à amener les horaires moyenne à 40 heures ;

- Augmenter le nombre d'équipe pour aboutir à un horaire moyen hebdomadaire inférieur à 42 heures ; comme la semaine est égale à 168 heures, on aboutit ainsi à : pour 5 équipes, pour 6 équipes, pour 4,5 équipes (ou 9 demi-équipes).

Dans chacun de ces cas, il faudra donc pour obtenir une durée hebdomadaire moyenne de 40 heures, faire revenir les travailleurs en double certains jours.

On voit que chacun de ces systèmes, conséquence logique du principe même du travail continu nécessite la mise sur pied d'une organisation complexe et parfois lourde, sur laquelle nous reviendrons, et que la notion même d'horaire hebdomadaire moyen et quelque peu inadéquate, puisque les cycles comprenant plusieurs semaines, l'horaire moyen peut le cas échéant ne jamais se réaliser. On presse surtout que l'exigence de continuité va induire toute une série d'effet sur les conditions de travail. La plupart d'entre eux sont ressentis selon la majorité des travailleurs concernés comme des nuisances.

De nombreux médecins soulignent également les effets négatifs du travail posté sur la santé.¹

¹ MICHEL Gollac serge volkoff, les conditions de travail, édition la découverte, paris, 2000, page45et46

10. Temps de travail normal et organisation du travail de l'ère industrielle

Le survol historique de l'apparition du temps de travail normal a déjà montré en filigrane que l'organisation du travail et de la production sont intimement liées à l'organisation du temps de travail. Ce n'est que grâce à la mesure de plus en plus détaillée du temps physique et à la soumission des travailleurs à ce temps linéaire que la synchronisation des gestes et donc le système industriel ont pu être instaurés. Présence collective et ponctualité assuraient la coordination du travail divisé dans les ateliers. L'organisation scientifique du travail telle que conceptualisée par l'ingénieur Taylor vers la fin du XIX^{ème} siècle est totalement tributaire de ce temps linéaire et va encore plus loin dans la même logique. Le processus de travail est parcellisé en tâches primaires uniques et chaque geste est chronométré pour en définir la durée idéale. La division du travail très poussée aboutit ainsi à une standardisation totale du temps interne au travail. Le principe de la chaîne de montage promulgué par Ford rendra la structure interne du temps de travail totalement uniforme, la machinerie ne supportant aucune irrégularité dans le rythme de travail.

Si un modèle du temps de travail normal a pu se répandre aussi vigoureusement et devenir pratiquement une évidence tant pour les travailleurs que pour les entreprises, c'est qu'il trouvait son correspondant dans l'organisation (taylorienne) du travail dans les entreprises.

Même les réductions massives du temps de travail ne touchaient pas au noyau de cette organisation du travail, elle ne s'effectuait qu'en marge par l'extension du repos hebdomadaire (p.ex. le samedi de congé) et l'allongement des vacances. Cela m'amène donc à penser que l'émergence de nouvelles organisations du travail est un des moteurs principaux de la remise en question de ce modèle.

Si la grande discipline du temps, la synchronisation des horaires et des gestes ainsi que l'intensification du rythme encadrées par l'instauration d'un temps de travail normal ont joué un rôle central dans le modèle productif taylorien-fordien jusque dans la moitié du XX^{ème} siècle, depuis les années 1960 on voit apparaître un nouveau phénomène temporel, celui de la flexibilisation des temps de travail. Est-ce qu'on peut alors trouver les raisons de

l'apparition de ce phénomène dans le développement parallèle d'un nouveau paradigme de l'organisation du travail et de la production ?¹

11. Les contraintes de la production et du travail

La recherche d'une plus grande flexibilité dans les temps de travail ayant été motivée en premier lieu par des raisons liées à la production et à son organisation, il faut s'attendre à ce que ces contraintes soient particulièrement fortes et ressenties comme telles. Tout le système de gestion flexible du temps de travail a en effet été conçu pour répondre aux caractéristiques de production et d'organisation du travail propres à l'entreprise. Il serait donc logique que la gestion quotidienne du temps de travail varie avant tout selon les différences internes en matière d'activités et de modes de coordination.

Pour analyser les effets de cette organisation sur l'usage effectif du temps de travail, j'ai procédé de deux façons. D'une part, j'ai comparé les données concernant les pratiques de temps de travail entre les unités fonctionnelles de l'entreprise (bâtiments, départements, services) en supposant que certaines différences de fonctionnement temporel entre ces unités sont liées aux différences au niveau de la nature de leur travail et de son organisation et au niveau du positionnement et de l'intégration des unités dans le processus de production. Selon le type de données disponibles, cette comparaison s'est faite soit sur la base des graphiques qui représentent les comportements en matière de temps de travail soit par le biais de corrélations statistiques. C'est la connaissance globale du fonctionnement de l'entreprise, acquise à travers les différentes documentations, les entretiens et l'observation participante, qui m'a permis d'évaluer si les différences de comportement entre les unités fonctionnelles sont effectivement explicables par l'organisation de la production et du travail ou si d'autres facteurs, tels que le style de management du responsable de l'unité ou la composition du personnel (sexe, âge, qualification, statut d'emploi, etc.) améliorent la compréhension des différences et similitudes de comportement. Des analyses spécifiques pourront compléter cette évaluation par une estimation qualitative des poids respectifs d'influence.

D'autre part, il a été tenu compte de la perception des contraintes de l'organisation par les personnes interviewées. Les entretiens menés avec les cadres et les salariés seront analysés pour examiner dans quelle mesure le travail et son organisation apparaissent dans leurs

¹HAL.archives-ouvertes.fr. Michèle Ernst. La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse. Sociologie. Université de Marne la Vallée, 2003. Français.page60

discours comme un élément informant la gestion de leur temps de travail, dans quel sens ces contraintes agissent et comment elles sont perçues.¹

Critique

Nous avons conclu le deuxième chapitre, c'est que la flexibilité du travail à l'usage organisationnelle contient plusieurs formes est comme la flexibilité s'organise sur le fond humaine et sur le système de production.

La flexibilité du travail va avoir pour objectif le système de production et le volume d'horaire. Puis, nous avons étudié ses différentes composantes et fonctionnalités.

¹ Ibid. Michèle Ernst, page 255

Troisième chapitre

La polyvalence des ressources humaines

Préambule :

Le troisième chapitre traitera quant à lui de la polyvalence des ressources humaines. On verra d'abord la notion de la polyvalence, puis on passera au découvert Des grilles de salaire et la fiche du poste et les éléments qui la constitué. A cet effet, il est nécessaire de parler en premier lieu comment traité une grille indiciaire et le mode de calcul d'une rémunération.

Et on conclut ce chapitre par l'effet de cette polyvalence des ressources humaines, et son influence sur les éléments du salaire, et plus particulièrement sur les postes occupés.

1. La polyvalence est une soupape de sécurité pour le salarie et l'entreprise :

D'autres raisons peuvent être évoqué, notamment le progrès technique. il rend le salarie de plus en plus en plus dépendent de ses capacités a s'adapté à d'autres formes d'évolution de son métier de base. Parler de qualification de départ devient presque caduc en raison de l'évolution des conditions d'exercice. L'approche purement technique et spécialiser c'est complètement modifie, empiétant sur d'autres techniques et d'autres qualifications appartenant à d'autres métiers .ainsi la mécanisation a fait place à l'électro-mécanisation, remplacée plus tard des commandes électroniques, puis l'informatique, la robotique. Certes, les profils ont évolué ; ils ont intégré d'autres spécialités, issues d'autres métiers.

En fait , entre l'intégration d'une partie d'un autre métier au spécialité pour un métier observer et ça reconnaissance effective comme entité du métier , il existe une période ou la polyvalence professionnelle s'inscrit et joue un rôle considérable pour ne pas créer de ruptures dans la production et facilité l'intégration d'éléments technique nouveaux .

La polyvalence professionnelle apparait comme une soupape de sécurité, une roue intermédiaire entre deux étapes de consolidation du métier de bas .elle apparait comme un laboratoire d'essai, un terrain d'expérience et d'intégration de disciplines venues d' ailleurs. Elle peut donc être très en avance mais certainement, à terme, l'indispensable nécessité à laquelle on ne pourra se soustraire, aussi bien dans l'intérêt de l'entreprise que du salarie.

Le contexte économique a souvent étai le catalyseur du besoin de polyvalence professionnelle mais ses corolaires , à savoir la déclarations , la décroissance , sont aussi des contextes favorable a ca mise en place s'il Ya, dans la vie d'une entreprise des périodes fortes et des périodes plus faibles ,il devient important d'avoir du personnel a forte réactivité , pour faire face à des accélération , mais aussi à des décélérations. Pour répondre de façon efficiente a toutes les difficultés rencontré en période de décélération , il est indispensable de revenir sur des points de la ligne de production , que certains ne connaissent plus ou ont oublies du fait de leurs fonctions . a ce stade la polyvalence professionnelle entre en jeux ; elle permet d'assouplir la charge de production , grâce , en particulier au fait que certains travailleurs puissent t intervenir de nouveau sur des taches inhabituelles ou abandonner depuis longtemps , allégeant ainsi la masse salariale , tout en évitant de faire appel à une main-d'œuvre

extérieure .En d'autre terme , être polyvalent permis de fluidifier la production et d'être opérationnelle à moindre cout .¹

2. La polyvalence n'est plus une exception dans l'entreprise :

Les facteurs explicatifs de la polyvalence, on la vue, se justifient dans le contexte économique et organisationnel de l'entreprise (structure).A ce stade, apparaissent encore de nombreuses incertitude sur le terme de polyvalence .différents approches vont nous permettre de mieux le cerner.

Le concept de la polyvalence n'est pas simple, il revêt de multiple définitions, il pourrait même y en avoir autant que de personne interrogées. Polysémique, il renvoie aux valeurs et caractéristiques du travail effectué par les salariés et au présumées possibilité d'intervention sur la ligne de production.

La polyvalence professionnelle existe depuis longtemps, faisant apparaitre des notions originales avec le décloisonnement qu'elle représente, résulte d'un subtil compromis d'efficience et d'ouverture pour attendre les objectifs fixés et relever des défis majeurs.

Pour certains salariés, c'est la possibilité de se mouvoir sur des champs d'activités professionnelle autres que ceux habituellement dévolus par leur travail ou leur métier.²

3. Quelles attentes dans les entreprises privées ?

La polyvalence dans les entreprises est à la fois une nécessité et une opportunité. Nécessité pour assurer des fonctions multiples et évolutives, pour être un interlocuteur reconnu et, par là même, affirmer un meilleur positionnement de la fonction information. Opportunité pour enrichir les tâches professionnelles, sortir du ghetto des spécialistes, mieux appréhender la finalité de la fonction Information et, enfin, évoluer dans l'entreprise.

De nouvelles fonctions relatives à l'information sont actuellement très attendues dans les entreprises : chef de projet (responsabilité d'un produit d'information par exemple, importance de la gestion d'une équipe) ; veilleur (cette fonction tend à être occupée par des personnes non issues de la documentation. C'est un créneau à investir absolument...) ; responsable des achats et des marchés publics (fonction d'acquisition fondamentale liée à des

¹**PATRICK Micheletti**, la polyvalence sous toutes ses facettes, édition d'organisation, paris, 2002, page 17

²Ibid. page 29

budgets) ; juriste ; commercial (demande moins fréquente pour les professionnels de l'information) ; chargé de communication interne (rôle souvent demandé dans les petites structures).¹

Le pourcentage de temps consacré à ces différentes fonctions nouvelles augmente avec le niveau hiérarchique du professionnel qui les remplit. Mais comment acquérir les compétences nécessaires pour les assurer ? Ce sont essentiellement la formation continue, la formation dans d'autres filières (à ne pas négliger), le développement de réseaux personnels et particulièrement les communautés de pratiques qui permettent de développer ses compétences et de se tenir au courant des évolutions.

Les aptitudes requises relèvent du management, de l'intégration de la notion coût/efficacité et d'évaluation, de la capacité à gérer des relations avec des partenaires de culture différente

4. La mise en place de la polyvalence a tous les niveaux de la structure :

Des zones de polyvalence sont repérables à n'importe quel niveau d'organisationnelle. C'est surprenant, certes, pour de nombreuses personnes pour qui la polyvalence n'intervient que pour un nombre limité d'individus ou de fonction. C'est absolument faux. Tout individu, intervenant dans quelque structure que ce soit, est susceptible déranger ceux qui pensent qu'il y a des postes de travail réservés à cet effet alors que d'autre en sont presque par définition exclus. Cet état de croyance présente, évidemment, l'avantage, la structure

Pour ces derniers, du caractère d'autonomie et de verrouillage de leur fonction, sans pour autant en avoir les inconvénients. En réalité, cette vision anachronique est aujourd'hui en total déclin, ne serait-ce qu'à cause de la forte évolution technologique doublée de la diminution du temps de travail. ainsi, prôner la polyvalence professionnelle pour les autres et pas pour soi-même est une erreur pouvant mener à des dysfonctionnements

La polyvalence n'est pas une obligation pour chaque membre de la structure, mais son instauration insuffle un état d'esprit favorable afin que chaque puisse un jour ou

¹<http://www.cairn.info/revu.documen.taliste.sciences>. De l'information.2005.1.page55.htm.08/05/2017.à 21h :29m

l'autre s'y projeter aisément sans vivre cette expérience comme une contrainte, un traumatisme ou une sanction (ce qui est encore le cas !).

La quasi-exception de l'idée portée par la polyvalence professionnelle est révolue. Tout individu appartenant à la structure est donc susceptible de mettre en œuvre une activité différente dans le cadre extérieur à ses attributions habituelles. Bien sûr, il ne s'agit, ni de remplacer tous les membres du personnel de façon inconsidérée et dénuée de tout sens concert des réalités, ni de dire que tout le monde peut tout faire. Ce serait une hérésie et le pire moyen de déstabilisation du concept.¹

5. Le travail spécialisé par opposition la polyvalence

Le poste de travail taylorien est défini par la machine ou l'outil utilisé à cette étape du processus de production.

Le mode opératoire (c'est-à-dire les gestes de l'ouvrier) est défini, après expérimentation, comme la manière de faire permettant d'aller le plus vite. Ce rythme devient la cadence « normale » ou « temps alloué », de quelques secondes à quelques minutes.²

Ceci concerne le poste de travail. Taylor innove vraiment en préconisant huit chefs fonctionnels. Quatre d'entre eux s'occupent de la planification du travail : les agents de lancement, qui indiquent l'ordre des travaux à accomplir, le spécialiste de l'usinage des métaux, qui prépare la vitesse de coupe pour chaque travail, le spécialiste de l'étude des mouvements et le spécialiste du calcul des temps opératoires.

Le plan ne suffit pas, il faut le respecter. Le chef hiérarchique fait respecter la discipline. Mais Taylor lui adjoint quatre contremaîtres fonctionnels supplémentaires : les contrôleurs, qui vérifient que l'ouvrier comprend le mode opératoire, les chefs d'équipe, qui s'assurent que la machine-outil fonctionne à la bonne vitesse (cadence) avec les bons outils, les contremaîtres d'entretien, qui donnent des directives en matière de nettoyage et de réglage des machines, afin d'éviter les pannes, et enfin les employés des temps, qui recueillent les

¹Patrick Micheletti op.cit.page37

²Frederick TAYLOR, 1912, Principes d'organisation scientifique des usines, traduction de The principles of scientific management, 1911. Frederick TAYLOR, 1913, La Direction des ateliers, traduction de Shop management, 1903.

productions réalisées et calculent les payes. Ainsi, l'exécution des injonctions est vérifiée : le travail se réalise comme prévu.

Sans cette planification et ce contrôle, la spécialisation aux postes de travail serait insuffisante pour assurer une haute productivité.

Par opposition au travail taylorien, un travail polyvalent est celui où l'ouvrier passe d'une machine à une autre, en un cycle beaucoup plus long, de 10 minutes ou de plusieurs heures. L'ouvrier polyvalent accomplit plusieurs tâches successives qui auraient pu être confiées à des opérateurs spécialisés. La rotation entre postes est un début de polyvalence. Un ouvrier qui sait travailler sur plusieurs machines peut chaque jour être affecté à un poste différent. Pour la motivation des salariés, Herzberg préconise ce travail élargi. Il prône aussi le travail enrichi, où l'opérateur exécute lui-même une partie des tâches des chefs fonctionnels : il participe à la planification, il règle sa machine, il la nettoie et l'entretient, il trouve les bons gestes pour tenir la cadence, il vérifie ce qu'il réalise et signale lui-même sa production journalière.¹

Selon la manière dont le travail est éloigné de l'organisation taylorienne, la polyvalence est plus ou moins complète. Plus elle est poussée, moins il est facile de décrire le travail, de le prescrire et de le contrôler.

Le salaire est un point fondamental dans la production.

Son mode de calcul est un moyen de pousser les ouvriers à produire. Si les tâches sont répétitives, on compte les quantités produites, et le salaire en est déduit. Ce salaire est considéré comme incitatif. Mais la difficulté est de fixer le tarif. De tout temps, on a procédé à l'envers : sachant la cadence normale et le salaire visé pour l'ouvrier, on en a déduit la formule de calcul.

Le travail spécialisé a été un moyen de conserver dans les usines la rémunération aux pièces qui existait depuis très longtemps. Ainsi, les épingliers du XVIIIe siècle étaient payés aux pièces.

Cependant, quand le rythme de travail ne dépend pas de l'ardeur de l'ouvrier, il est inutile de compter sa production individuelle. Dans la chaîne de Ford, comme dans les

¹ Frederick HERZBERG, Bernard MAUSNER, Barbara BLOCH SNYDERMAN, 1959, *the motivation to work*, John Wiley.

abattoirs de Chicago, les ouvriers sont payés 5 \$ par jour, parce que la vitesse de la chaîne ne dépend pas d'eux.¹ De même, si un ouvrier manque de matières pour travailler, son temps de non-travail doit être rémunéré et on revient à des salaires fixes.

Si un ouvrier tourne entre plusieurs postes payés au rendement, il voit vite sur lequel il gagne plus ou se fatigue moins. Il demande alors qu'on l'y spécialise.² Le salaire aux pièces peut être un frein à la polyvalence.

Les organisations polyvalentes payent en général des salaires en fonction du temps de travail.

L'ouvrier spécialisé est réputé tenir des cadences plus élevées que le polyvalent, mais il faut que l'organisation des flux de matières lui fournisse continuellement du travail : c'est la question de la planification et des temps inoccupés.

6. La négociation de la polyvalence :

On peut déterminer un classement, un niveau hiérarchique, et un salaire, en additionnant n'importe quoi. Cela n'aurait aucun sens. Dans toute négociation, on le sait, le résultat ou le compromis obtenu ne satisfait pas toujours les parties. Nous n'avons pas vraiment d'autre choix que d'inscrire l'ouverture de négociations lors de chaque préalable de mise en œuvre de situations de polyvalence professionnelle et de s'aider du canevas des quatre éléments pour aboutir à un résultat satisfaisant.

Si la négociation n'aboutit pas, on risque de fixer un classement, un niveau hiérarchique et un salaire de façon purement arbitraire sans fondement solide, en se fiant plus à l'intuition qu'à des faits précis.

Dans ces conditions on atteint forcément ce que l'on constate dans beaucoup de structures. C'est-à-dire un rejet des situations de polyvalence, entraînant gaspillage de valeurs et de talent mobilisables sur place, pour faire appel à du personnel extérieur qui augmente les coûts en ne donne pas toujours pleinement satisfaction.

¹Jean-Louis PEAUCELLE, «Du dépeçage à l'assemblage, l'invention du travail à la chaîne à Chicago et à Detroit », Gérer et Comprendre, N° 73, page 75-88,2003

²Corinne GAUDART, « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », Pistes, Vol. 5 N°. 2, Décembre 2003.

-les travailleurs peu qualifiés

Un des principaux arguments syndicaux en faveur de la polyvalence, se situe sur l'aide aux travailleurs peu qualifiés. Ces derniers ont l'opportunité de s'engager dans une ou plusieurs voies, leur permettant d'accorder a des poste ou à des fonctions avec une réelle qualification, ou de changer de poste afin d'obtenir une meilleure qualification, un niveau plus élevé et un meilleur salaire.

Pour les travailleurs peu qualifiés, la porte est ouverte au droit à changer d'emploi, d'apprendre à travailler dans d'autre secteurs de la structure, de connaitre d'autre types de matériels, d'affirmer une réelle volante d'insertion, d'intégration, par la reconnaissance d'une vraie qualification.

-les travailleurs qualifiés

Pour les travailleurs qualifiés, il s'agit non seulement de faire reconnaître leur qualification réelle mais de maitre sur pied des possibilités de revendication d'emplois plus qualifiés, c'est-à-dire d'un niveau plus élevé

En ce sens, la polyvalence se trouve grandie. La prise des consciences des syndicats et l'acceptation peuvent constituer une sorte de tremplin professionnel engendrant une technique supplémentaire de classification par apport à la négociation de base.

-la révision des grilles de classification

On peut également penser la polyvalence comme un moyen de révision des classifications, du en particulier au progrès technologique, qui rapproche certains métiers au point qu'il devient possible de parler de regroupement de métiers ; le travail devient plus intéressant, moins compartimenté, permettant des permutations plus aisées. C'est le cas de l'informatique avec la maitrise simultanée de plusieurs logiciels.

EXEMPLE :

Deux comptables polyvalents : le niveau de classification à l'embauche

Deux comptables sont chargés de faire de l'analyse statistique, de réaliser des banques de données ou de faire des mailings commerciaux sans entrer dans de fastidieuse technique.

Il s'agit , dans cette situation , non seulement de faire reconnaître une progression de la qualification de base du comptable mais aussi de reconnaître sa capacité à occuper plusieurs emplois , en lui donnant l'occasion d'exercer réellement ses multiples compétences en regroupant certains emplois sur un seul .

Le regroupement de métier entraîne, du coup, le regroupement de services (le service administration commerciale, statistiques et comptabilité sont réunis) et des luttes pour réduire les catégories d'emplois (diminuer les écarts de salaires avec des classifications collectives .pour ses cas, le contrôle du travail est remis en question.

Les syndicats sont toujours très attentifs aux restructurations. A la suite de restructurations, succédé, en principe, une révision des grille de classification. La technique la plus couramment utilisée est de protéger les salariés présents à des niveaux satisfaisants sur des grilles de classification et d'intégrer les nouveaux salariés à moindre niveau.

Revenons aux deux comptables : il est certain que les deux anciens seront laissés au niveau supérieur et que les nouveaux devront faire un travail polyvalent pour un niveau moins élevé. Dans ces cas, les positions syndicales sont plutôt en défaveur de la polyvalence professionnelle.

Revenons aussi sur la notion de collectif de travail : si tous les individus deviennent interchangeables au point que seule la production compte au détriment des individus qui la pilotent, on peut alors parler de perte du contrôle individuel du rendement. C'est comme si la collectivité du groupe de travailleurs assurait la responsabilité globale de la production, indépendamment de chaque individu. Cet incroyable scénario a déjà été évoqué au point que les syndicats ont vu un dangereux amalgame entre rentabilité et collectivisation de la rentabilité.¹

¹ Patrick Micheletti.op.cit.page76

7. Les conflits liés à la polyvalence :

Les syndicats sont amenés à régler, avec les managers, des conflits liés à la polyvalence professionnelle. Comment naissent les conflits par rapport aux situations de polyvalence professionnelle ? Tout conflit est le résultat d'un état qui a débuté sur un terrain non stabilisé et qui a, par la suite, dégénéré. C'est à peu près ce qui caractérise tous les conflits que l'on connaît dans le monde du travail.

A partir des dysfonctionnements de l'organisation sur la formalisation des solutions trouvées par les salariés les moins qualifiés, on peut concevoir une alliance entre les subordonnés et la hiérarchie, visant à reconfigurer les prérogatives dans la distribution et l'articulation du travail et des rôles.

Organisation hiérarchique et organisation des compétences se recoupent en grande partie. Les conflits surviennent lorsque s'installent un ou plusieurs niveaux d'inadéquation entre ces deux éléments. Le plus souvent, l'inadéquation se fait quand un individu montre des compétences supérieures à sa position hiérarchique. La situation inverse correspond au fameux principe de Peter. Les plus récalcitrants sur le plan professionnel se sentent alors dessaisis de leurs savoirs directs, des savoirs informels et parfois transgressifs qu'ils ont mis au point par l'expérience et qui leur assurent une autonomie dans l'exercice de leurs tâches.

Deux réalités peuvent aussi coexister, ou s'affrontent d'une part, les pratiques et compétences des individus prêts à affronter diverses difficultés professionnelles et, d'autre part, la hiérarchie de pouvoir qui peut figer l'ensemble des rouages de l'organisation. La complexité d'une activité est souvent ignorée par les individus eux-mêmes. On constate une spécificité de l'intelligence collective et la dimension créative du travail humain lorsqu'il échappe aux procédures et aux consignes d'une hiérarchie trop ancrée dans ses certitudes. Travailler sur le monde opératoire de la collaboration acquise dans le travail lui-même est une source d'autonomie qui génère inéluctablement de l'inquiétude, des résistances, de nouvelles inerties visant à réduire les zones d'incertitudes apparues avec la perspective des alternatives telles que la polyvalence professionnelle.

La polyvalence est, par son caractère mouvant, particulièrement propice au déclenchement de conflit. Les syndicats jouant un rôle primordial dans la négociation et le dénouement des conflits, ce peut être favorable à une analyse en amont, d'où l'instauration d'un système de prévention permanent.

La polyvalence professionnelle ne s'improvise pas. Elle est le résultat d'un subtil équilibre entre les intérêts de la structure et ceux des individus. Quoi de plus normal que les syndicats y apportent leur contribution pour défendre les intérêts des polyvalences ! La polyvalence peut être considérée comme un moyen de déstructuration ou de déqualification de l'individu. Elle doit, en respectant les intérêts de la structure, lui être favorable, d'où la nécessaire intervention des syndicats ou représentants du personnel pour collaborer à sa mise en place, au bien être des individus concernés mais aussi à la protection des différents possesseurs de spécialités.

On a trop souvent présenté la polyvalence comme un moyen d'uniformisation des salariés avec déspecialisation.

Si l'on ne veut pas arriver à un tel constat, il est souhaitable que, dans un processus d'intégration globale, la polyvalence obtienne une place salubre en équilibre, dirigée par les managers et contrôlée par les syndicats. C'est, à notre avis, le prix à payer afin qu'il n'y ait pas de dérapage dans un sens ou dans l'autre.¹

8. Le marché du travail : reflet des besoins de la polyvalence

Le marché du travail subit toujours les premiers soubresauts des aléas que connaissent les structures et, par conséquent, les professions concernées sont touchées dans le cœur même de leur spécificité. Il s'ensuit évidemment des modifications des modifications qui vont précéder les demandes futures, notamment pour ce qui concerne la possibilité d'ouverture vers des pistes encore ignorées.

Si une structure recrute un individu beaucoup trop pointu dans sa spécialité, elle risque de ne pas pouvoir modifier ses attributions en raison de leurs précisions. À terme, elle risque de se trouver dans une impasse technique, car le besoin exprimé lors du recrutement et l'évolution de la structure peuvent être assez éloignés, créant ainsi une

¹ Patrick Micheletti. Ibid. page 78

improductivité partielle ou totale chez l'individu concerné. C'est en particulier ce qui explique que l'on donne priorité à des candidats possédant des possibilités d'adaptation futures permettant d'atténuer le risque évoqué ci-dessus.

Le marché du travail est un excellent miroir de la situation de beaucoup de demandeurs d'emplois qui se trouvent en décalage par rapport aux besoins exprimés. Ils peuvent être pénalisés à cause de l'hyperspécialisation qui a créé des individus au métier trop compartimenté avec peu de possibilités d'ouvertures. Ils n'en portent pas pour autant la responsabilité mais ceux d'entre eux qui ont des capacités d'adaptation, issues notamment de la polyvalence professionnelle, peuvent mettre un atout supplémentaire pour leur recherche. ce n'est pas une raison pour affirmer que toute la population au travail doit être parfaitement polyvalente. La polyvalence n'est pas l'anti spécialisation mais tout simplement une forme d'adaptabilité qui peut servir aussi bien l'individu que la structure qui l'emploie.

Le marché du travail anticipe aussi les besoins et les demandes de l'ensemble de la structure telle que les petites entreprises et les associations. Beaucoup d'entre elles sont confrontées à une main-œuvre trop spécialisée alors que le besoin se porte sur des individus polyvalents rompus à l'ensemble des techniques connexes à leur métier de base. Rares sont les possibilités d'embauche d'un spécialiste à temps complet en raison de la faiblesse budgétaire et de la limite d'intervention sur des spécialités précises.

Le personnel administratif, par exemple, doit être à la fois capable d'accueillir le public et les clients, d'accomplir les travaux administratifs, de secrétariat et la comptabilité de base ; ce qui nécessite à la fois une formation en secrétariat, accueil, comptabilité, et de l'expérience. Le marché du travail ne peut pas toujours avoir de tels individus à disposition entraînant ainsi un manque pour de nombreuses petites structures qui ont besoin de ce type d'individus polyvalents. Quelques écoles et centres de formation forment par exemple des secrétaires comptables, c'est-à-dire des individus avec deux spécialités. Cependant, le besoin de se raccrocher à une seule spécialité, ou l'embauche de secrétaires comptables qui n'exercent qu'une seule des deux spécialités – car elles trouvent du travail dans l'une des deux spécialités-constitue une source de gaspillage.

Le marché du travail a besoin de polyvalents mais ces derniers ne sont pas forcément disponibles. On ne leur donne rien de plus que ce qu'ils ont à partir de leur spécialité de base ; le marché du travail se focalise surtout sur la spécialisation avec les risques que cela comporte. De même, le caractère ambigu de la polyvalence ne sert pas les individus qui peuvent s'en prévaloir, ce serait même souvent l'inverse. Une des solutions possibles pour favoriser l'embauche de polyvalents serait de les gratifier d'un bonus de salaire et de les utiliser effectivement en fonction de l'ensemble de leurs qualifications, compétences et capacité professionnelle. Ceci aurait pour avantage de recenser plus d'individus répondant aux critères de la polyvalence professionnelle et ainsi d'éclaircir le marché du travail en constatant la réalité de ses individus. On peut se servir de la polyvalence professionnelle mais il est temps de lui accorder tout le mérite qui lui revient, notamment sur le marché du travail.

Dans des économies capitalistes, l'appréciation par le marché est un gage de réussite, même si cela ne fait pas l'unanimité. Le marché du travail a de réelles difficultés à déterminer avec précision le degré de polyvalence requis pour les postes ayant la nécessité de recourir à des situations de polyvalence. Il est donc illusoire de vouloir déterminer le niveau, sachant que l'on pourrait avoir autant de réponses que de questions posées. C'est la raison pour laquelle nous avons indiqué que le caractère de polyvalence professionnelle est particulier à chaque individu. Il est donc indispensable de se focaliser plutôt sur la personnalité des candidats que sur des situations de polyvalence professionnelle très changeantes et évolutives. Le marché du travail peut être également en décalage par rapport aux besoins des recruteurs ou des employeurs. Il est important d'inverser cette tendance en favorisant l'information vers les structures par la valorisation de la polyvalence professionnelle. Le terme de polyvalence est complexe, nous l'avons maintes fois souligné, ce n'est pas une raison pour le laisser se galvauder et l'utiliser incorrectement.¹

¹ Patrick Micheletti. *ibid.* page 149.

9. Qu'est-ce qu'une indemnité représentative de frais ou indemnité de fonction ?

L'indemnité de fonction est un avantage pécuniaire octroyé au fonctionnaire en compensation des charges supplémentaires auxquelles l'expose sa fonction de représentation de l'Etat. Elle est instituée par des textes réglementaires qui en déterminent les conditions de bénéfice et les modalités de paiement.

L'indemnité représentative de frais n'est pas rattachée à la personne du bénéficiaire. Elle est liée à la fonction qui y donne droit. Cette fonction est toujours identifiée dans un organigramme contenu dans le décret, l'arrêté ou la décision portant création, organisation et fonctionnement de la structure administrative au titre de laquelle l'indemnité est payée.¹

10. La grille de salaire :

En application des articles 8 et 114 à 126 du statut général de la fonction publique relatifs au nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires, le décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007, a institué la grille indiciaire des traitements ainsi que le régime de rémunération des fonctionnaires.

La présente instruction a pour objet de préciser les modalités de mise en œuvre du nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires ainsi que leur intégration et reclassement dans le cadre des nouveaux statuts particuliers.

10. 1 La grille des niveaux de qualification:

Conformément à l'article 8 du statut général de la fonction. Publique, la classification des grades s'effectue en fonction du niveau de qualification requis, tel qu'attesté par les titres et diplômes sanctionnant les divers cycles d'enseignement et de formation.

La grille des niveaux de qualification comporte dix-sept (17) catégories et sept (07) subdivisions « hors catégorie » qui correspondent aux différents niveaux de qualification.

La segmentation de la grille en quatre (4) groupes A, B, C et D correspondant aux principaux niveaux de qualification se présente comme suit:

¹P:\SiteWEB\www.Koffi Ange les indemnités-DGBF.com. Consulter le : 20avril2017 a19heure 32minutes

- Le groupe (D), exécution, correspond aux catégories une (1) à six (6). Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation inférieurs à la troisième année secondaire (3^{ème}A.S) complétés, le cas échéant, par une formation professionnelle;

- Le groupe (C), maîtrise, correspond aux catégories sept (7) et huit (8). Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation de la troisième année secondaire (3^{ème}A.S) et du baccalauréat;

- Le groupe (B), application, correspond aux catégories neuf (9) et dix (10). Ce groupe est réservé aux niveaux de Bac + 2 années de formation accomplies, D.E.U.A ou Bac + 3 années de formation;

- Le groupe (A), conception, recherche ou études, correspond aux catégories onze (11) à dix-sept (17) ainsi qu'aux sept (7) subdivisions hors catégorie. Ce groupe est réservé aux niveaux d'enseignement ou de formation équivalents au moins à la licence.

En ce qui concerne les sept subdivisions hors catégorie, celles-ci correspondent aux niveaux de qualification de magister, de diplôme d'études médicales spéciales (D.E.M.S), de doctorat, de doctorat d'Etat, de doctorat d'Etat en sciences médicales (D.E.S.M) et de l'habilitation universitaire.

10. 2 la grille indiciaire des traitements:

La grille indiciaire des traitements telle que prévue à l'article 2 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 susvisé, résulte de la grille des niveaux de qualification telle que consacrée dans son article 3.

Ainsi, la grille indiciaire comporte au plan vertical un indice minimal et un indice maximal qui correspondent respectivement au niveau de qualification le plus bas et au niveau de qualification le plus élevé des niveaux de qualification requis pour l'accès aux différents grades de la fonction publique.

La progression verticale de la grille indiciaire s'inscrit donc entre l'indice minimal de la première catégorie fixé à 200 et l'indice minimal de la dernière subdivision hors catégorie fixé à 1480. Elle s'effectue de catégorie à catégorie et de groupe à groupe. Cette double

progression vise à bonifier la promotion professionnelle ainsi que l'évolution dans les niveaux de qualification.

La progression indiciaire au plan vertical correspond au passage d'un grade à un grade supérieur.

La progression indiciaire au plan horizontal correspond à l'avancement d'échelon dans le cadre de la prise en compte de l'expérience professionnelle.

La valeur du point indiciaire est fixée à **45 DA** conformément à l'article 8 du décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 susvisé.¹

10.3 Mode de calcul de la rémunération:

Conformément à l'article 119 du statut général, la rémunération comprend:

- le traitement.
- les primes et indemnités.

10.3.1. Comment faire un traitement d'une grille indiciaire ?

Le traitement est déterminé en fonction de l'indice minimal de la catégorie de classement du grade auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé. Le traitement résulte donc de la somme de l'indice minimal et de l'indice d'échelon multiplié par la valeur du point indiciaire.

➤ Exemple de calcul du traitement d'un fonctionnaire classé à la catégorie 13 au 5ème échelon:

➤ **Le traitement est déterminé comme suit:**

-indice minimal correspondant à la catégorie **13 : 578**

- indice du 5ème échelon: **145**

- traitement de base: **578 x 45 DA -26010 DA**

- indice de traitement = indice minimal + indice d'échelon. **578+145=723**

¹<http://www.grille.indiciaire.destraitement> . Abdelaziz Belkhadem, le11/05/20017 à 11h:22minutes.

Le traitement résulte du produit de l'indice du traitement égal à

723 par la valeur du point indiciaire fixée à **45 DA**, soit:

72345 = 32 535 DA.

10.3.2. Intégration dans le traitement de l'indemnité complémentaire de revenu (I.C.R) et de l'indemnité de sujétion spéciale (I.S.S) ou de toute autre indemnité de même nature:

Dans le cadre du rétablissement d'un ratio cohérent entre le traitement de base et le régime indemnitaire, le décret présidentiel n°7- 304 du 29 septembre 2007 susvisé, a prévu l'intégration de l'indemnité complémentaire de revenu (I.C:R) et de l'indemnité de sujétion spéciale (I.S.S) ou de toute autre indemnité de même, à savoir :

- l'indemnité complémentaire;
- l'indemnité spécifique globale;
- l'indemnité de service public local ;
- l'indemnité d'investigation douanière;
- l'indemnité de servitude prévue par le décret exécutif n°92-35 du 2 février 1992 portant institution d'indemnités au profit des personnels de l'inspection générale des finances. Ces indemnités ont fait l'objet d'une intégration dans le traitement.

11. Modalités de calcul des primes et indemnités:

Il y a lieu de préciser que les régimes indemnitaires afférents aux différents corps de fonctionnaires feront l'objet d'une harmonisation, après l'adoption de l'ensemble des statuts particuliers.

Aussi, à titre transitoire, les différentes primes et indemnités continueront à être servies selon le mode de calcul et l'assiette prévus par la réglementation en vigueur au 31 décembre 2007, à l'exception de l'ICR et de l'ISS ou de toute autre indemnité de même nature.

Dans cet ordre d'idée, les fonctionnaires recrutés dans le cadre des nouveaux statuts particuliers, bénéficient des mêmes primes et indemnités servies aux fonctionnaires de même grade.

11-1. Exemple de calcul de la prime de rendement:

Il convient de souligner que les primes et indemnités qui assurent la rémunération du rendement ou de la performance continuent à être servies sur la base d'une évaluation professionnelle du fonctionnaire et selon la même périodicité.

A titre illustratif, le calcul de la prime de rendement d'un fonctionnaire appartenant aux corps communs, classé à la catégorie 16 section 1 de la grille prévue par le décret n°85-59 du 23 mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques, au 5ème échelon s'effectue comme suit:

-Taux de la prime de rendement : **30%** de la rémunération principale. A supposer que le fonctionnaire concerné ait obtenu une note de 20/20, il bénéficie du taux maximal de la prime, soit **30%**. Le montant de la prime de rendement est le produit de la rémunération principale du fonctionnaire, tel que prévue par le barème des rémunérations de 2001, multiplié par **30%**, soit: **13 304x 30%= 3991 DA¹**

12.De la logique de poste a la logique de la compétence :

La notion de poste s'inscrit dans une logique taylorienne. La remise en cause du model taylorien conduit a reconsidéré la notion de poste et à favoriser l'émergence de la notion de compétence et du concept d'employabilité dans une approche transversale.

12.1 Le poste :

Forger par Frederick Wilson Taylor, la notion de poste présente trois spécificités :

-elle est perspective fonder sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace ;

-elle est procédurale, fonder sur un certains nombres de taches à effectuer selon une séquence définie ;

¹<http://www.grille.indiciaire.destraitement>, Abdelaziz Belkhadem, le11/05/20017 à 11h:22minutes.

-elle est stable afin de permettre un amortissement des coûts de conception de l'organisation.

Or le nouveau modèle productif remis en cause ses caractéristiques :

-l'existence de « one best way » est aujourd'hui intégrée ;

-le caractère procédural est source de rigidités inadaptées ;

-le caractère individuel se heurte aux interdépendances. L'additivité des performances sous-estime les synergies éventuelles ;

- la stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant.

Cette remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématiques qui se caractérisent par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétence.¹

12.2 C'est quoi une fiche de poste ?

La fiche de poste est un outil d'organisation qui permet de préciser le cadre de l'activité de chacun par rapport à sa situation de travail propre. Cet outil est ainsi un outil de cadrage à disposition des salariés, de leurs responsables, ainsi que plus largement des acteurs de la gestion des services.

Elle permet de clarifier et de formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées par chacun, les articulations organisationnelles, définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi.

Cet outil doit être élaboré en fonction de chaque personne, la fiche de poste permettant une approche plus individualisée que l'approche métier ou le référentiel emploi-type (fiche de fonction).

Une fiche de poste peut contenir les éléments suivants:

- Intitulé du poste

- Missions du poste

Quels sont les grands champs permanents d'initiatives et de responsabilités ?

¹ JEAN MARIE PERITTI, ressources humaines et gestion des personnes, édition Vuibert, 9 édition, paris, septembre 2015, page 58

– Cadrage du poste

Relations hiérarchiques et fonctionnelles

– Descriptions des activités

Correspondant aux fonctions

– Les responsabilités du poste :

Cadrage de la marge d'autonomie

– Les conditions de travail

Lieux, horaires, contraintes spécifiques, ...

– Profil de compétences requises

Savoirs, savoir-faire, savoirs relationnels et personnels requis

– Moyens du poste

Moyens humains, matériels, ...¹

12.3 Un exemple sur la fiche de poste :

La description du poste de travail comporte trois connotations :

- Le "2 mètres par 2 mètres«définit la surface réelle (le volume quelques fois) sur laquelle le sujet peut bouger quand il travaille. Souder dans l'espace confiné d'une colonne de trois mètres de diamètres n'est pas la même chose que souder dans un atelier correctement équipé.
- Le "Ce Qu'il Fait «décrit ce que le sujet fait véritablement dans son poste de travail (la tâche connotée de façon adéquate, le travail réel). Les termes employés sont ceux que le sujet utilise de façon habituelle
- La spécificité locale : on veut récupérer avec cette notion tout ce qui, pour la même condition de production, peut réduire le risque ou, au contraire, l'aggraver.

Le risque DE (maladie) et les risques PAR (nuisances) viennent ensuite :

- Les risques DE avérés (avec, pour chacun, le numéro d'un cas paradigmatique correspondant dans la galerie des cas)
- Les risques PAR prioritaires, notables. Pour les cancérogènes, on note toujours en premier s'il s'agit de poussières, de fumées, de gaz ou de vapeurs. Le nom du produit ou de la substance en cause vient ensuite.
- Les autres risques DE (probables du fait de la présence du risque PAR, mais pour lesquels la galerie des cas ne contient pas encore de signalement).²

¹Uniopss.GRHAF. synthèse fiche de poste. Uriopss pays de la loirs. Janvier2010.page 4 et 5. Le 08/05/2017 à 21h : 29m

²<http://www.cairn.info>. Fiche PDT. La fiche de poste du travail. Le 08/05/2017. A 21h :29m

Figure N°04: la description de poste

Poste : <u>Chargé du Social</u> Entreprise : <u>Filiale</u> : Direction : <u>RESSOURCES HUMAINES</u> Service : <u>Ressources Humaines</u> Lieu de travail : <u>Nom du titulaire:</u>	
I. <u>Raison d'être du poste</u> Le chargé du sociale, assure l'interface entre la filiale et les différents organismes sociaux CNAS, CNR, et de médecine de travail, afin de faire bénéficier les employés des différentes prestations de ces organismes.	
II. <u>Dimensions du poste :</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de l'effectif de la filiale ✓ Nombre des organismes tiers. 	
III. <u>Principales responsabilités :</u> <u>Domaine 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réception, contrôle, enregistrement, et dépôt des documents pour remboursement des frais médicaux, congé maladie, accident de travail, demande d'allocation familiale dans les délais réglementaires. ✓ Etablissement et dépôt des demandes d'affiliation pour les nouveaux recrutés, dans les délais règlementaires ✓ Notification, constitution et dépôt des dossiers de départ en retraite, dans les délais règlementaires ✓ Etablissement et suivi du planning des visites médecine de travail. ✓ Etablissement d'un rapport mensuel des activités relatives à l'évolution des dossiers ✓ Prise en charge des dossiers Mutuelle (Assurance Groupe). 	50%
<u>Domaine 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enregistrement et suivi de la situation familiale des travailleurs (statut, nbr enfants...) ✓ Porter les doléances des travailleurs auprès des différents organismes sociaux CNAS, CNR..... ✓ Assurer la bonne circulation de l'information entre la filiale et différents organismes 	20%
<u>Domaine 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Classer les documents administratifs, relevant du poste. ✓ Veiller au respect des procédures de travail ✓ Participer aux différents travaux de fin d'année. 	15%

<p><u>Domaine 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veille à l'amélioration continue des aspects qualité, environnement, sécurité et santé au travail. ✓ Prendre en charge toute autre tâche liée à ses fonctions et à ses compétences 	15 %
---	-------------

IV. Profil requis

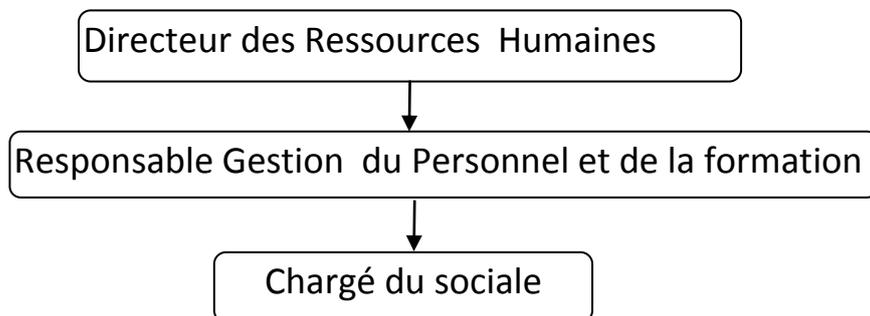
◆ **Exigences opératoires**

1. Technicien, T/S en GRH.
2. Connaissance de l'outil informatique est indispensable.
3. Connaissance de la législation en matière de sécurité sociale et retraite...
4. Connaissance de langue française et capacité de rédaction appréciable.

◆ **Exigences de comportement**

- Sens de responsabilité, communication et d'organisation.
- Esprit d'équipe et de créativité.
- Respect des procédures de travail et le règlement intérieur de la filiale

V. Place dans l'organisation



DATE

VISA

du Titulaire (N)

du Responsable (N + 1)

Source : fiche de poste établit par la direction des ressources humaines de l'entreprise

BATICOMPOS

Critique :

On conclut ce chapitre, c'est que la polyvalence des ressources humaines apparaît comme une nouvelle politique pour maximiser la production, dans la mesure où ils permettent de gagner en rentabilité et en efficacité via le changement dans les postes occupés, tout en garantissant un salaire juste et satisfaisant pour tous les salariés.

Parmi les solutions mises en œuvre, la polyvalence peut permettre d'assurer la continuité et l'augmentation de la production.

Si tous les départements de l'entreprise ne sont pas concernés par la polyvalence, force est de constater que la direction de la production est souvent en première ligne, puisqu'elle est la colonne vertébrale de l'entreprise dans on trouve le grand nombre de travailleurs par rapport à d'autres directions dans l'entreprise et est soumise à des instructions et des commandes par les clients plus importantes.

La polyvalence exige que l'ouvrier dispose d'un certain savoir-faire pour assurer et maîtriser les nouvelles tâches occupées ou bien le nouveau poste occupé.

Quatrième chapitre

Présentation de l'organisme d'accueil BATICOMPOS

Préambule :

On va exposer dans ce chapitre l'entreprise BATICOMPOS à savoir : la date de création, l'activité de l'entreprise, le secteur d'activité, le statut juridique et les nombre de salariés et puis on enchainera avec leurs caractéristiques socioprofessionnelles.

Chapitre 1 : Le tableau de bord de gestion au niveau de BATICOMPOS**Section 1 : Présentation de l'entreprise****1- Historique de l'entreprise**

BATICOMPOS, société de composants industrialisés par abréviation « BATICOMPOS Spa » est une société à capitaux privés (SPA), dont le capital social, s'élève à 984 000 000 DA. Elle est issue de la filialisation du groupe industriel BATIMETAL, elle a été acquise par le groupe CEVITAL le 16 décembre 2007. Elle a capitalisé donc une expérience non négligeable et a accumulé un savoir-faire en matière de fabrication de panneau sandwich et les composants apparents.

BATICOMPOS est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Elle est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée.

Elle s'étend sur une superficie de 61 200 m², dont 31 204,70 m² de bâtis, l'usine est implantée à 50 Km à l'est de la ville de BOUIRA, au nœud ferroviaire de BENI MANCORE. Son siège social est à Beni Mansour, commune de BOUJLILE, Daïra de TAZEMALT, Wilaya de Bejaia.

BATICOMPOS est certifiée en norme ISO 9001/2008 de son système de management qualité et en norme ISO 14001/2004 de son système de management environnemental. Ces certificats ont été délivrés par l'organisme de certification AIB Vin cote International. ¹

¹ Document interne de l'entreprise BATICOMPOS

2- Les produits fabriqués**Panneau sandwich**

Panneau sandwich de couverture : TL75 ;

Panneau sandwich de bardage : LL35, LL 40 ;

Panneau sandwich pour usage frigorifique : LL60, LL80, LL100.

Tôle nervurée

Tôle nervurée pour bardage : TR35

Tôle nervurée pour couverture : TR66

Plancher collaborant : PC55

Pièce façonnée : pièces d'assemblage et d'esthétique.

Faux plafond : le faux plafond est composé de :

Lames de sous plafond (LSP et PF) ;

Joint de remplissage : JR ;

Joint de bord : JB ;

Rail de suspension : RS.

BATICOMPOS dispose également d'un atelier spécialisé dans la préfabrication légère et montage, dont :

- Bungalows ;
- Chalets ;
- Cabines sahariennes ;
- Chambres froides ;
- Shelters pour télécommunication.

3- Les matières premières utilisées**Produits chimiques :**

Les produits chimiques utilisés dans la fabrication des panneaux sandwichs sont les suivants :

- POLYOL ;
- MDI Iso cyanates ;
- Activateur ;¹
- N-Pentane (agent gonflant).

¹ Document interne de l'entreprise BATICOMPOSE

BATICOMPOS utilise aussi d'autres produits, dont on peut citer :

- Chlorure de méthylène ;
- Azote ;
- Propane;
- Fuel;
- Lubrifiants;
- Pneus.

Tôle pré laquée et galvanisée :

- Poids des bobines : entre 5 à 10 tonnes ;
- Épaisseur de la tôle : 0.55, 0.6, 0.75, 0.8, 1, 1.5 (mm) ;
- Largeur de tôle : 1000, 1059, 1094, 1250 (mm).

4- Capacités et moyens de production

4-1-Capacités de production

Tableau numéro 05 : tableau représentatif des capacités installées en une équipe par ligne de production.

Les capacités installées en une équipe par ligne de production est de¹:

PRODUITS	CAPACITES
Panneaux sandwichs (M ²)	464 464
Tôles nervurées (M ²)	758 208
Lames de sous-plafond (M ²)	100 800
Pièces façonnées (Kg)	400 000
Cabines	190

Source : BATICOMPOS

4-2- Les moyens de BATICOMPOS

- Une ligne de production de panneau sandwich ;
- Une ligne de production de tôle nervurée (galvanisée et prélaquée) pour bardage et faux plafond ;
- Un atelier de fabrication de PF ;
- Un atelier de conditionnement ;

- Un atelier de formulation de la mousse polyuréthane ;
- Un atelier pour les préfabrifications légères ;
- Une aire de stockage de produits finis et une autre pour le stockage des produits déclassés ainsi que les déchets et rebuts ;
- Des infrastructures de soutien et utilités (un poste de livraison d'électricité de 2x1250 KVA, deux groupe électrogènes de 500 KVA, une station d'air comprimé, deux ateliers de maintenance industrielle et véhicules, un hall de stockage de bobines de tôle, un hall de stockage de produits finis, un magasin PR...).

NB : une nouvelle ligne de production de panneau sandwich en discontinu récemment acquise en ce pour développer une nouvelle activité qui est l'habillage des camions frigorifiques.

5- Organisation et structures de BATICOMPOS

Placés sous l'autorité du directeur général, les différentes structures de BATICOMPOS, se présentent comme suit :

5-1- Cellule contrôle de gestion :

Rattachée directement à la DG, elle a pour tâches :

- Animation, coordination des activités de planification et contrôle de gestion dont l'élaboration du budget et le suivi de réalisation des objectifs.
- Contribution à la définition/L'exécution/L'évaluation de plans, de politiques et projets assignés à l'entreprise, assistant de gestion du Directeur Général, correspondant interne en termes d'information de gestion économique.
- Recherche de l'utilisation rationnelle et optimale des ressources de l'entreprise.¹
- Planifie et consolide les objectifs et bilans annuels, semestriels, trimestriels et mensuels de l'entreprise, aide à l'élaboration des programmes arrêtés y compris ceux liés à la fonction qualité et à la fonction environnementale.
- Etablit le tableau de bord de l'entreprise, collecte les renseignements auprès des autres structures et analyse les résultats de gestion de chaque structure en préconisant des redressements pour se conformer au planning initial.

¹ Document interne de l'entreprise BATICOMPOS

- Comparer en permanence (contrôle budgétaire) les résultats réels et les prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires.
- Audit des différentes fonctions pour éviter tout dysfonctionnement de l'entreprise et présente les tableaux de bords devant le conseil de coordination.

5-2- Service contrôle qualité : qui a pour mission de veiller à la qualité des produits fabriqués et la conformité des matières premières achetées ;

5-3- Service HSE : qui a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens en milieu professionnel ;

5-4- Cellule informatique : qui est chargée d'assurer le fonctionnement et la cohérence du système informatique ainsi que la sauvegarde des données et d'assister les structures en matière d'informatique.

5-5- Direction technico-commerciale et marketing : qui est chargée de :

- L'identification des attentes et besoins des clients et de leur traduction en exigences ;
- Conseiller les clients dans la définition des exigences qualité relatives aux produits ;
- L'écoute client et du marché ;
- Le marketing et la promotion des produits de l'entreprise ;
- La commercialisation des produits de l'entreprise (placement des commandes, facturation, recouvrement,...) ;¹

5-6- Direction approvisionnements : qui a pour missions de :

- Mettre des matières premières à la disposition de la production, les pièces de rechange à la disposition de ma maintenance et de l'achat des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;

¹ Document interne de l'entreprise BATICOMPOS

- Exprimer les besoins d'achat ;
- Consulter, évaluer et sélectionner les fournisseurs ;
- Réceptionner les matières et fournitures achetées
- Assurer la gestion des stocks et l'administration des commandes.

5-7- Direction technique : cette direction comporte à la fois deux sous structures qui sont la production et la maintenance.

5-7-1- Production : elle a pour missions principales :

- Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients exprimées auprès de la direction commerciale ;
- Mettre en œuvre le processus de production dans les meilleures conditions de maîtrise des procédés et des équipements ;
- Améliorer les techniques et standards de production.

5-7-2- Maintenance : elle a pour missions :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un planning de maintenance préventive ;
 - L'élaboration et la tenue à jour de la documentation technique (fiches techniques, fiches historiques,...) ;
- La maintenance curative (en temps de panne ou d'arrêt).

5-8- Direction des ressources humaines : qui a pour missions :

- Gérer et développer les ressources humaines ;
- Gérer le patrimoine et les moyens matériels de l'entreprise ;
- Veiller au respect de la réglementation relative aux relations de travail, au respect du règlement intérieur et à la mise en œuvre de la convention de l'entreprise ;

- Mettre en œuvre un processus de recrutement, d'évaluation des compétences et de la formation.

5-9- Direction de la comptabilité et des finances :

Elle a pour missions :

- L'établissement des plans de financement et le suivi de leur exécution ;
- La gestion de la trésorerie ;
 - La tenue de la comptabilité et l'établissement des bilans et de comptes de résultats ;
- L'établissement et la maîtrise des coûts de réalisations des produits.

Cette organisation est complétée par des fiches de postes pour l'ensemble des postes de travail qui compte l'entreprise.

Chapitre 5

Présentation des résultats

Préambule :

Dans ce chapitre, nous exposerons l'élément de l'analyse et l'interprétation des résultats, cela dit la présentation des deux hypothèses, c'est la vérification et la confirmation des résultats obtenus.

1. La catégorisation des réponses :

Question n°01

Est-ce que vous avez reçu des instructions par votre supérieure pour faire augmenter la production ?

- Cas01 :**
- Exigence de l'administration d'augmenté la production.
 - Augmentation de la production engendre une augmentation des salaires par des prime (p.v.c) a condition d'atteindre l'objectif.
- Cas02 :**
- Oui en augmente la production.
 - La fixation de l'objectif par l'entreprise et suivre le plan de charge.
- Cas03 :**
- Oui ils nous demandent d'augmenter la production.
 - On n'arrive pas à atteindre l'objectif à cause des problèmes et des pannes des machines.
- Cas04 :**
- Oui ils nous demandent d'augmenter la production par la fixation de l'objectif.
 - Si on finalise cet objectif en aura une augmentation des salaires.
- Cas05 :**
- S'il y a une demande plus élevé par les clients on augmente la vitesse de la ligne de production.
- Cas06 :**
- Oui, elle nous demande d'augmenté la production tous dépend les commandes.
- Cas07 :**
- Oui ils nous demande d'augmenté la production tous dépend l'objectif,(par ce que l'objectif ce change a chaque mois
- Cas08 :**
- Oui, ils nous demandent d'augmenté la production
 - On essaye toujours à réaliser la demande en suivent un plan de charge
- Cas09 :**
- Oui, il ne demande d'augmenté la production mais tout dépend du plan de charge et les moyens
- Cas10 :**
- Oui ils nous demandent d'augmenté la production tous dépend les commandes

- Cas11 :** - Oui ils nous demandent d'augmenté la production, a condition qu'il ya une augmentation des commandes
- Cas12 :** - Oui ils nous demandent d'augmenter la production, par la réalisation de l'objectif fixée
- Cas13 :** - Oui ils nous demandent d'augmenter la production, par la réalisation de l'objectif fixée
- Cas14 :** - Oui ils nous demandent d'augmenté la production selon les commandes (l'objectif de l'entreprise)
- Cas15 :** - Oui ils nous demandent d'augmenté la production pour la réalisation de l'objectif fixée
- Cas16 :** - Oui ils nous demandent d'augmenter la production
- L'administration fixe un objectif mais on trouve des difficultés pour l'atteindre
- Cas17 :** - Non ils nous demandent pas d'augmenté la production
- L'administration fixe un objectif pour qu'il y a une bonne production
- Cas18 :** -Oui ils nous demandent d'augmenté la production par apport à l'objectif fixée
- Cas19 :** - Pour augmenter la production il nous faut des moyens
- l'objectif défaire d'un atelier a une autre
- Cas20 :** - Oui, ils nous demandent d'augmenté la production avec un objectif bien sûr.
- La production liée a l'objectif fixée par l'entreprise.
- Cas21 :** - Oui' ils nous demandent d'augmenté la production.
- Cas22 :** - Je suis un agent d'entretien alors j'ai rien avoir avec la production.
- Cas23 :** - Je suis le chef d'équipe des agents d'entretien alors j'ais pas de relation avec la chaine de production

Cas24 : - Oui, ils nous demandent d'augmenté la production par l'objectif fixée par l'administration

- mais ces dernier temps on n'arrive pas àréaliser l'objectifs alors c'est difficile de faire augmenté la production

Cas25 : - Oui, ils nous demandent d'augmenté la production bien sur (on a un objectif mensuelle il faut l'atteindre).

Question n°2 :

Si oui est ce que vous êtesrémunérer a la nouvelle cadence de travail ?

Cas01 : -Oui on est rémunérer si on arrive à finaliser a notre objectif.

- Rémunérer par une prime de variable collectifs.

Cas02 : - Oui on est rémunérer si on atteint l'objectif.

- oui en une prime qui s'appelle (pvc).

Cas03 : - Oui on est rémunérer mais s'il ya un problème au niveau de commerciale on perdre notre prime définitivement.

Cas04 : - Oui on est rémunérer si on atteint notre objectif mais des fois on la perdre à cause des problèmes du recouvrement

- On a des primes fixes mais on a d'autres primes qui se défèrent d'une unité a une autre par exemple (pvc).

Cas05 : -Oui on est rémunérer si on a finalisé notre objectif.

- Le genre de prime que je reçoive est la (pvc).

Cas06 : -Oui est rémunérer si on atteint notre objectif mais la plupart du temps on ne touche pas cette prime parce que les objectifs et impossible de les réaliser.

Cas 07 : - Oui on est rémunérer si on arrive àréaliser notre objectif mais à condition le service de recouvrement dispose de l'argent, si non on perd cette prime (pvc).

Cas08 : - Oui on est rémunérer si on arrive àréaliser l'objectif fixé.

- On a une prime qui s'appelle (pvc).

- Cas09 :** - Oui on est rémunéré mais si il y'a un problème dans le service de recouvrement on perd notre prime définitivement.
- Cas10 :** - Oui on est rémunéré mais on la perd définitivement cause des problèmes dans le recouvrement.
- Cas 11 :** - Oui on est rémunéré mais il y a deux mois de ça qu'on n'a pas touché cette prime (pvc)
- Cas12 :** - Oui on est rémunéré lorsqu'on réalise l'objectif mais s'il ya un problème dans le recouvrement on perd définitivement notre prime (pvc).
- Cas 13 :** - Oui on est rémunéré lorsque on arrive à l'objectif, mais aussi tout dépend le service de recouvrement nous risquent toujours de perdre cette prime (pvc).
- Cas14 :** - Si t'a l'objectif tu auras une prime (pvc) avec pourcentage (50%, 60%, 100%...) si tu l'arrive pas à l'objectif tu n'auras pas de prime.
- Cas 15:** - Si on arrive à l'objectif on a une prime, mais s'il ya un problème au niveau de recouvrement on la perd facilement.
- Cas16 :** - Généralement lorsqu'on réalise l'objectif on obtient notre prime (pvc).
- Cas17 :** - Oui je reçois une prime mais à condition que on arrive à réaliser notre objectif.
- Ça fait deux mois qu'on n'a pas touché cette prime (pvc).
- Cas18 :** - Oui je reçois cette prime (pvc) mais avec pourcentage.
- Cas19 :** - Oui on reçoit cette prime (pvc) mais tout dépend la ligne de production contenu c'est eux arrive à réaliser l'objectif toutes les autres unités auront la prime.
- Cas 20 :** - Oui on reçoit cette prime (pvc) et tous les agents de production bénéficient de cette prime.
- il y a une égalité entre les ouvriers.

- Cas21 :** - Oui on touche cette prime lorsque on finalise notre objectif bien sûr , mais des fois il ya des erreurs de comptabilité (recouvrement).
- Cas22 :** - Oui je reçois cette prime (pvc), mais pas comme les autres avec un pourcentage inferieure.
- Cas23 :** - Oui je reçois la prime (pvc) lorsque l'objectif est atteint.
- Cas24 :** - Oui on touche cette prime (pvc) à condition que l'objectif soit réaliser, mais les trois dernier mois on a la pas toucher par ce que on a la pas obtenu notre objectif, et aussi des fois on la touche pas à cause de service recouvrement.
- Cas25 :** - Oui, lorsque on finalise l'objectif, on a une prime bien sûr (pvc), et l'administration a un barème sur l'objectif complète une prime à 100%et ainsi de suite a 80%une prime moins.

Question N°03 :

Est-ce que vous avez reçu des instruction par votre supérieure pour Faire diminuer ou baisser la production ?

- Cas01 :** -Non
- Cas02 :** - Ils nous a jamais dit de baissé la production, mais tout dépend de la disponibilité de la matière première.
- Cas03 :** - Non jamais.
- Cas04 :** - Non, on n'a jamais reçu cette instruction, parce que dans le secteur privé ils essayent toujours d'augmenter la production.
- Cas05 :** - Ils n'ont jamais demandé de baissé la production sauf une foi le service commerciale il nous a demandé de faire ralentir la cadence du travail par ce que on est très avancé.
- Cas06 :** - Non.
- Cas07 :** - Ils n'ont jamais demandé de baisser la production.
- Cas08 :** - Non jamais pour la baisse de la production.

- Cas09 :** - Non ils n'ont jamais demandé aux ouvriers de la diminuer.
- Cas10 :** -Non ils n'ont jamais demandé aux ouvriers de la diminuer.
- Cas 11 :** -ils n'ont jamais demandé de réduire la production.
- Cas12 :** - Non jamais.
- Cas13 :** - Non jamais, ils n'ont jamais demandé de réduire la production.
- Cas 14 :** - S'il y'a une pénurie dans la matière première, l'entreprise elle-même qui planifier les commande mais jamais dire au ouvrier de baisser la production.
- Cas15 :** - Jamais pour la baisse de production (tout dépend de la matière première).
- Cas16 :** - Ils n'ont jamais demandé de diminuer la production, mais elle dépend du stock ou de matière première.
- Cas17 :** - Ils n'ont jamais demandé de diminuer la production, mais tout dépend de la disponibilité de la matière première (stock).
- Cas18 :** - Pour diminuer la production !jamais.
- Cas19 :** - Non, si la matière première termine la production s'arrête.
- Cas20 :** - Non jamais.
- Cas21 :** - Non ils nous a jamais demandé de baissé la production, mais dans le cas où il y'a un manque de la matière première, la cadence du travail ralentie.
- Cas22 :** - Non jamais.
- Cas23 :** - Non jamais, je suis mon plan de charge.
- Cas24 :** - Non y a pas de diminution de production même s'il ya un manque dans la matière premier.
- Cas25 :** - Non jamais.

Question N° 04 :

Percevrez-vous les mêmes prime ou indemnités ?

➤ La réponse du 25 cas était la suivante :

Lorsque il ya une diminution dans la production, la majorité des indemnités et primes sont fixé sauf la prime variable collectif parce que cette prime sui l'objectif de production de l'entreprise.

Question N°05 :

Quelle est votre régime de travail ?

- Cas01 :** -Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas02 :** -Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas03 :** -Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas04 :** -Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas05 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas06 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas07 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas08 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas09 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas10 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas11 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas12 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas13 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas14 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas15 :**-Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas16 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.

- Cas17 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas18 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas19 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas20 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas21 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas22 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas23 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas24 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.
- Cas25 :** - Oui j'ai un régime de travail bien précis 08 heures à 16 heures.

Question N°06 :

Vous avez des taches bien précises ? (poste occupé), avez-vous exécuté des taches en plus sans changé le régime de travail ?

- Cas01 :** -Oui poste occupé opérateur moussage (la ligne de production contenu)
- Avant j'étais dans la pièce façonnais.
 - Je change de poste dans le cas où l'un de mes collègues s'absente avec ma propre volonté et aussi dans la même unité de production.
- Cas02 :** -Oui poste occupé opérateur bobinage.
- Avant j'ai travaillé dans l'unité de pièces façonnais.
 - Oui je change de poste mais avec l'autorisation de mon supérieure.
- Cas03 :** -Oui poste occupé opérateur moussage.
- Avant j'étais agent d'entretien après j'ai occupé plusieurs poste
 - Je remplace mes collègues lorsque ils s'absentent (malade, fatigue...)
 - mais je ne maîtrise pas vraiment leurs taches

- Cas04 :**
- Oui le poste occupé opérateur de production (tiare)
 - J'n'ai jamais passé par d'autres postes
 - Je change de poste lors d'une absence de l'un de mes collègues, mais dans la même ligne de production.
- Cas05 :**
- Oui poste occupé opérateur moussage.
 - Avant j'ai travaillé dans autre poste empileuse, tronçonneuse
 - Oui j'occupe d'autre poste mais dans la même unité dans je travailler et bien sûr pour assurer la continuité de la production
- Cas06 :**
- Oui poste occupé opérateur de production.
 - J'ai travaillé à la pièce façonnais et discontinu.
 - J'occupe d'autre poste (entre nous) avec mes collègues ya pas de problème.
- Cas07 :**
- Oui poste occupé chef d'équipe.
 - J'n'ai pas travaillé dans autre poste appart la ligne de production.
 - J'occupe les taches de mes subordonnées en cas d'absences ou de retard maladie pour assurer la continuité de la production.
- Cas08 :**
- Oui poste occupé chef d'atelier.
 - J'ai occupé plusieurs poste, j'ai commencé comme agent d'entretien, aide operateur de production.
 - Je peux occuper ou bien faire les taches de mes collègues lors de leur absence.
- Cas09 :**
- Oui, poste occupé operateur de production.
 - J'ai été à l'unité de pièce façonnais a BOUIRA.
 - Si mon collègue ni pas la par exemple j'occupe son poste sans problème.

- Cas10 :**
- Oui je suis un opérateur de production.
 - J'ai travaillé avant dans d'autre poste a l'entreprise comme agent d'entretien.
 - Oui je remplace mes collègues lorsqu'ils absentent avec ma propre volonté (solidarité).
- Cas11 :-**
- Oui, poste occupé operateur de production.
 - Avant j'ai été un agent d'entretien.
 - Oui j'occupe d'autres taches si mon supérieure m'ordonne bien sûr.
- Cas12 :**
- Oui poste occupé operateur de production.
 - Avant j'ai commencé comme agent d'entretien, après aide operateur, après operateur de production.
 - Moi je remplace (je dépanne) mes collègues et eux c'est la même chose en cas d'urgence.
- Cas13 :**
- Oui poste occupé operateur de production.
 - J'ai commencé comme agent d'entretien, après dans l'atelier de produit chimique.
 - Oui j'occupe les postes de mes collègues dans le même service (conditionnement).
- Cas14 :**
- Oui operateur de production.
 - J'ai commencé comme agent d'entretien, après aide operateur, après operateur de production.
 - Si l'entreprise m'impose d'exécuter d'autres taches j'ai le droit de refuser.
- Cas15 :**
- Oui poste occupé operateur pièces façonnée.
 - Oui j'ai travaillé à l'atelier.
 - Je travail dans Cinq machine dans l'unité de production pièces façonnées.

- Cas16 :**
- Oui, poste occupé operateur pièces façonnées.
 - J'ai commencé comme agent d'entretien après j'ai commencé a l'atelier.
 - Oui j'occupe d'autres taches.
- Cas17 :**
- Oui, poste occupé operateur de production (pièces façonnées).
 - J'ai commencé comme agent d'entretien.
 - S'ils m'envoie à la chaine de production j'accepte, je change de tache normal mais je la maîtrise pas parfaitement.
- Cas18 :**
- Oui poste occupé operateur pièces façonnées.
 - J'ai commencé comme manœuvre, montage des cabines sahariennes après operateur pièces façonnées.
 - Oui je peux occuper des taches secondaires.
- Cas19 :**
- Oui, chef d'atelier.
 - Recruter comme meneur de cabine saharienne, puis chef d'équipe, après chef d'atelier.
 - Oui je peux assurer les taches de mes subordonnés.
- Cas20 :**
- Oui operateur pièces façonnées.
 - J'ai travaillé comme agent d'entretien bâtiment pendant deux ans et montage des cabines sahariennes.
 - Oui je peux exécuter d'autres tâches.
- Cas21 :**
- Oui chef d'équipe.
 - J'ai commencé comme manutentionnaire après aide operateur après operateur de production.
 - Oui je peux occuper les taches de mes subordonnés.
- Cas22 :**
- Non, poste occupé agent d'entretien.
 - Je suis recruté comme mécanicien, après j'ai été dans l'unité de pièces façonnées après je suis sanctionné (agent d'entretien).
 - Je travaille plusieurs tâches pendant la journée.

- Cas23 :**
- Oui occupe le poste de chef d'équipe polyvalent.
 - Je n'ai pas travaillé dans la production.
 - J'occupe plusieurs tâches qui concernent l'entretien, plomberie, maçonnerie, peinture.
- Cas24 :**
- Oui operateur (l.c.p) faux plafond.
 - Au début j'ai travaillé dans les produits chimiques après dans la pièce façonnée.
 - Oui j'occupe d'autres tâches lorsque mes collègues besoin d'aide je les aides.
- Cas25 :**
- Oui operateur de production (l.c.p).
 - J'ai commencé comme agent d'entretien après aide operateur, après operateur de production.
 - Je travaille dans d'autre poste (pièce façonnée) des fois volontairement, des fois par sollicitation de mon supérieur.

Question N°07 :

Avez-vous un nouveau régime de travail ?

➤ La réponse de ces 23 cas est la suivante :

Oui on travaillent avec un nouveau régime s'il y a un plan de charge très important, on travaillent pendant les weekend, des heures supplémentaire(si on travail vendredi on a 100% de prime et les heurs supplémentaire à 50% et aussi on travaillent en équipe 2/8 ou bien 3/8 dans on a une prime(prime posté ou bien d'équipe). Et les deux cas ont jamais changé le régime de travail (travail de surface vers travail posté).

Question N°08 :

Lorsque vous changé de régime de travail est ce que les tâches que vous exécutez sont les même ?

- Cas01 :**
- Non, les tâches ne change pas (c'est les même).
- Cas02 :**
- Non, les tâches sont les même, mais si il y'a une note administrative j'accepte.

- Cas03 :** - Oui, quand je change de régime je change de tâche (opérateur moussage après chef d'équipe)
- Cas04 :** - Oui je change de poste dans la même ligne de production (pour aider mes amis)
- Cas05 :** - Non, même si je change de régime de travail je reste toujours dans mon poste.
- Cas06 :** - Non, je ne change pas de poste mais si il y'a un changement entre nous y'a pas de souci.
- Cas07 :** - Non, je ne change pas de poste (les tâches sont les même) sauf dans le cas où il y'a un manque d'effectif.
- Cas 08 :** - Oui je change de tâche, mais son être rémunérer (cela veut dire que le salaire est le même.
- Cas09 :** - Oui j'occupe d'autre tâche lorsque je change le régime de travail (discontinu vers la contenu) le salaire est le même bien sûr.
- Cas10 :** - Oui j'occupe d'autre tâche (discontinu vers la contenu) le salaire est le même bien sûr.
- Cas 11 :** - Non je ne change pas de poste mais je peux occuper d'autres tâches dans la chaîne de production
- Cas12 :** - Non, je ne change pas de poste mais si c'est une obligation j'accepte.
- Cas13 :** - Oui je change de poste si on change le régime mais avec le même salaire, il ne faut pas demander nos droits.
- Cas14 :** - Non, même si je change de régime de travail, les tâches sont les même, mais si c'est une obligation j'accepte.
- Cas15 :** - Non, pour le travail d'équipe, je travaille seulement dans mon unité (dans mon poste).
- Cas16 :** - Oui, je change de poste si on change le régime de travail mais par nécessité et par le même salaire sauf les prime qui change.

- Cas17 :** - Non je travaille dans mon poste si on travail par équipe, mais si c'est une note j'accepte et je reçois le même salaire.
- Cas18 :** - Oui, je peux changer de poste mais si c'est une exigence par l'administration, mais je ne maîtrise pas d'autres taches à 100%.
- Cas19 :** - Non je ne change pas de poste, mais je peux assurer les taches de mes subordonnées.
- Cas20 :** - Oui je change de poste par obligation.
- Cas21 :** - Non je ne change pas de poste, et je trouve que le changement de poste n'est pas bénéfique pour l'entreprise.
- Cas22 :** - Oui, je change de poste s'ils sont besoin de moi ou manque d'effectif.
- Cas23 :** - Non, je n'ai pas d'autre régime de travail.
- Cas24 :** - Oui je change de poste et je peux travailler dans d'autre unité mais pas d'une manière parfaite.
- Cas25 :** - Oui j'accepte de travailler dans d'autre unité (d'autres taches).

2. Présentation et vérification des résultats de la première hypothèse

Question 01 : est-ce que vous avez reçu des instructions par votre supérieur pour faire augmenter la cadence de travail afin d'augmenter la production ?

Titre : tableau N°6 représentatif des résultats de l'entretien de la première question de la première hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé (fonction)	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
Cas01 Cas04 Cas07 Cas12 Cas13 Cas15 Cas18 Cas20 Cas21	Ope Moussage Ope.de production Chef d'équipe Ope.de production Ope.de production Ope. pièces façonnais Ope. pièces façonnais Ope .pièces façonnais Chef d'équipe	08 minutes 09 minutes 10 minutes 09 minutes 18 minutes 10 minutes 08 minutes 10 minutes 17 minutes	09	Exigence de l'administration d'augmenté la production par la fixation d'un objectif.
Cas02 Cas08 Cas09	Ope Bobinage Chef d'atelier Ope. de production	13 minutes 08 minutes 10 minutes	03	Exigence de l'administration d'augmenté la production par la fixation d'un objectif suivi par un plan de charge.

Cas05	Ope Moussage	08 minutes	05	Oui nous demande d'augmenté la production s'il y a une demande (commande) très élevé par les clients.
Cas06	Ope .de production	11 minutes		
Cas10	Ope. de production	10 minutes		
Cas11	Ope .de production	07 minutes		
Cas14	Ope .de production	06 minutes		
Cas 03	Ope Moussage	17 minutes	03	Oui ils nous demandent d'augmenté la production mais l'objectif fixé est difficile à le réaliser.
Cas16	Ope. Pièces façonnais	08 minutes		
Cas19	Chef d'atelier	16 minutes		
Cas17	Ope. Pièces façonnais	10 minutes	01	Ils nous demandent pas d'augmenté mais ils nous fixent un objectif pour qu'il y a une bonne production.
Cas22	Agent d'entretien	11 minutes	02	On n'a pas une relation avec la chaine de production.
Cas23	Chef d'équipe d'entretien	22 minutes		

Source : établie par les étudiants

L'analyse du sixième tableau :

Ils nous demandent d'augmenté la production on suivant un plan de charge pour atteindre l'objectif fixé par l'entreprise qui se représente comme l'ensemble des commandes qui ont étai faite par les clients, on a 20 cas qu'ont répondu par oui et 2 cas seulement par non.

Parce que ils ne travailler pas dans la chaine de production, plus 3 cas qui 'ont répondu par un oui mais ils ont donné une autre explication que ils ne sont pas capable d'atteindre cet objectif (parce que il dépasse leur moyens, temps, capacités).

Question02 : si vous étiez rémunéré par rapport à cette nouvelle cadence de travail, quels genres de prime ou indemnité receviez-vous ?

Titre : tableau N° 7 représentatif des résultats de l'entretien de la deuxième question de la première hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé (fonction)	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
Cas01 Cas02 Cas05 Cas08 Cas16 Cas17 Cas20 Cas23 Cas25	Ope Moussage Ope Bobinage Ope Moussage Chef d'atelier Ope. Pièces façonnais Ope. Pièces façonnais Ope. pièces façonnais Chef d'équipe d'entretien Ope. Faux plafond	08 minutes 13 minutes 08 minutes 08 minutes 08 minutes 10 minutes 10 minutes 22 minutes 10 minutes	09	Oui, on est rémunéré si on réalise l'objectif par une prime (prime variable collective).
Cas03 Cas04 Cas07 Cas09 Cas10 Cas11 Cas12 Cas13 Cas15 Cas21 Cas24	Ope moussage Ope de production Chef d'équipe Ope de production Ope de production Ope de production Ope de production Ope de production Ope pièces façonnais Chef d'équipe Ope faux plafond	17 minutes 09 minutes 10 minutes 10 minutes 10 minutes 07 minutes 09 minutes 18 minutes 10 minutes 17 minutes 14 minutes	11	Oui on est rémunéré mais il Ya un problème au niveau de service commercial (recouvrement) on perdre cette prime (p.v.c) définitivement par ce que les clients non pas payer leurs marchandises.
Cas06	Ope de production	11 minutes	01	Oui on est rémunéré si on atteint notre objectif par une prime variable collective mais la plus

				par du temps on ne touche pas cette prime par ce que impossible de réaliser l'objectif.
Cas14 Cas18 Cas22	Ope de production Ope pièces façonnais Agent d'entretien	06 minutes 08 minutes 11 minutes	03	Si ta l'objectif tu auras la prime variable collective avec pourcentage mais si tu n'arrives pas à atteindre l'objectif tu ne auras pas de prime.
Cas19	Chef d'atelier	16 minutes	01	Oui on reçoit cette prime mais tous dépend de la ligne de production contenu si eux arrive à l'objectif tous les autres unités auront la prime.

Source : établie par les étudiants

L'analyse du septième tableau :

La réponse des 25 cas est la même, c'est tout le monde qui ont répondu par oui , on reçoit cette prime qui est la prime variable collective (p.v.c) dans on a 9 cas qui ont répondu par un oui si on a l'objectif on reçoit cette prime et aussi 12 cas qui on signaler lorsque il y a un problème au niveau de recouvrement on perdre cette prime définitivement même si les clients on payer leurs commandes l'entreprise ne la rembourse pas dans le mois prochain.

Il y a aussi 3 cas qui ont répondu par un oui toujours mais tous dépend le taux de la réalisation de l'objectif, alors on n'aura pas la prime variable collective complète, et en fin on trouve le cas numéro 6 qui a répondu par oui mais a rajouté on n'est pas capable de réaliser l'objectif fixé par l'entreprise il nous dépasse, avec le cas numéro 19 qui nous a donner une explication que si la ligne de production des panneaux sandwichs (contenu) arrive à l'objectif c'est tout le monde qui aura la prime variable collective .

Question 03 : est-ce que vous avez reçu des instructions par votre supérieur pour faire diminuer la production ?

Titre : tableau N° 8 représentatif des résultats de l'entretien de la troisième question de la première hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé (fonction)	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
Cas01	Ope moussage	08 minutes	16	Non, on n'a jamais eu des instructions par notre administration pour faire baisser la production.
Cas03	Ope Moussage	17 minutes		
Cas04	Ope de production	09 minutes		
Cas06	Ope de production	11 minutes		
Cas07	Chef d'équipe	10 minutes		
Cas08	Chef d'atelier	08 minutes		
Cas09	Ope de production	10 minutes		
Cas10	Ope de production	10 minutes		
Cas11	Ope de production	07 minutes		
Cas12	Ope de production	09 minutes		
Cas13	Ope de production	18 minutes		
Cas18	Ope pièces façonnais	08 minutes		
Cas20	Ope pièces façonnais	10 minutes		
Cas22	Agent d'entretien	11 minutes		
Cas23	Chef d'équipe	22 minutes		
Cas25	d'entretien	10 minutes		
	Ope faux plafond			
Cas02	Ope Bobinage	13 minutes	08	Non, mais tous dépend de la disponibilité de la matière première (stock).
Cas14	Ope de production	06 minutes		
Cas15	Ope pièces façonnais	10 minutes		
Cas16	Ope pièces façonnais	8 minutes		
Cas17	Ope pièces façonnais	10 minutes		
Cas19	Chef d'atelier	16 minutes		
Cas21	Chef d'équipe	17 minutes		

Cas24	Ope faux plafond	14 minutes		
Cas05	Ope Moussage	08 minutes	01	Non, sauf une fois le service commercial nous demander de faire ralentir la cadence du travail par ce que on est très avenacés

Source : établie par les étudiants

L'analyse du huitième tableau :

On a 16 cas qui ont répondu par un non on a jamais u d'instruction par notre administration pour faire baisser la production mais sans donner une explication mais on a trouvé 9 cas qui ont répondu aussi par un non mais avec une explication quand quoi la matière première dans elle dispose l'entreprise joue un rôle très important dans la baisse ou l'augmentation de la production autrement dit tous dépend de la disponibilité de la matière première (stock), et aussi on a un cas isoler qui nous a répondu par un non mais sauf une seul fois le service commerciale nous a demander de ralentir la production par ce que on est très avancer .

Question04 : percevez-vous les mêmes indemnités et primes ?

Titre : tableau N° 9 représentatif des résultats de l'entretien de la quatrième question de la première hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé	La durée de l'entretien	La fréquence	réponse
Les 25cas	Les agents d'exécutions	280minutes	25	Lorsque il y a une baisse de la production il y a que la primes variable collective qui disparaisse par ce que elle suit toujours l'objectif fixé par l'entreprise , et la majorités des primes et indemnités sont fixé telle que : la prime de zone , l'indemnité de nuisance , la prime de transport , la prime de panier...

Source : établie par les étudiants

L'analyse du neuvième tableau :

D'après les réponses des 25 cas on a arrivé a dévoilé une réalité ou bien une contrainte qui existe dans cette entreprise que lorsque il y a une baisse ou un ralentissement dans la production y a que la prime variable collective qui manque dans le salaire net à payer au ouvriers à la fin du mois pour des raisons bien sûr de la charge du travail se que on appelle l'objectif mais la majorité des primes indemnité sont fixées

comme par exemple : la prime de zone , prime de transport , prime de panier, indemnité de nuisance .

A la fin on a constaté que certains cas nous parle sur une inégalité entre les salaires net des ouvriers au portant on est dans la même catégorie professionnelle, la même ligne de production, le même statut, le même régime de travail.

Pour les réponses de cette première hypothèse on a déduit lors de déroulement de notre entretien une certaine insatisfaction chez les ouvriers ce qui concerne le salaire sur tout dans le cas où ils ont arrivé à réaliser leurs l'objectif mais la prime variable collective ne la touche pas, pour certains c'est une sorte d'exploitation indirect.

3. Présentation et vérification des résultats de la deuxième hypothèse :

Question05 : quel est votre régime de travail ?est ce que il est bien précis ?

Titre : tableau N° 10 représentatif des résultats de l'entretien de la cinquième question de la deuxième hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
les25cas	Les agents d'exécutions	280minutes	25	Oui on a un régime de travail bien précis de 8 heures à 16 heures (travail de surface).

Source : établie par les étudiants

L'analyse du dixième tableau :

Pour cette réponse on a trouvé que les agents d'exécution qui travailler dans la ligne de production dans l'entreprise BATICOMPOS ils ont un seul régime de travail qui est le travail de surface (8heures a 16heures) on la confirmée bien sûr dans les réponses de nos 25 interviewés qui ont répondu par « oui, on a un seul régime de travail bien précis mais lorsque

il y a une charge de travail importante on change le régime de travail (travail de surface vers le travail d'équipe) ou bien le volume d'horaire (les heures supplémentaires et les week-end) » .

Question 06 : vous avez des tâches bien précises ? avez-vous exécuté des tâches en plus sans changer le régime de travail ?

Titre : tableau N°11 représentatif des résultats de l'entretien de la sixième question de la deuxième hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé (fonction)	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
Cas01	Ope moussage	08minutes	16	Oui j'ai des tâches bien précises et j'occupe d'autres tâches dans le cas où l'un de mes collègues s'absente avec ma propre volonté.
Cas03	Ope moussage	17minutes		
Cas04	Ope de production	09minutes		
Cas06	Ope de production	11minutes		
Cas08	chef d'atelier	08minutes		
Cas09	Ope de production	10minutes		
Cas10	Ope de production	10minutes		
Cas12	Ope de production	09minutes		
Cas13	Ope de production	18minutes		
Cas15	Ope pièces façonnais	10minutes		
Cas16	Ope pièces façonnais	08minutes		
Cas18	Ope pièces façonnais	08minutes		
Cas19	chef d'atelier	16minutes		
Cas20	Ope pièces façonnais	10minutes		
Cas21	chef d'équipe	17minutes		
Cas24	Ope faux plafond	14minutes		
Cas02	Ope Bobinage	13minutes	05	Oui on change de postes mais avec l'autorisation de mon supérieure
Cas11	Ope de production	07minutes		
Cas14	Ope de production	06minutes		
Cas17	Ope pièce façonnait	10minutes		
Cas25	Ope faux plafond	10minutes		
Cas05	Ope moussage	08minutes	02	Oui j'occupe d'autres postes mais dans la même unité de
Cas07	Chef d'équipe	10minutes		

				production pour assurer la continuité de la production.
Cas22	Agent d'entretien	11 minutes	02	J'occupe beaucoup de tâches dans la journée.
Cas23	Chef d'équipe d'entretien	22 minutes		

Source : établie par les étudiants

L'analyse du onzième tableau :

Dans cette réponse les 25cas ont répondu par un « oui, on a des tâches bien précises mais on a constaté une certaines divergences entre les réponses. On a trouvé 16cas qui nous parle d'un changement de poste informel qui existe entre les ouvriers, en cas d'absence ou retard ou maladie, de quelque un de nos collègues (esprit de groupe, solidarité, fraternité), et aussi ce changement n'est pas imposé par l'entreprise (par notre propre volonté, par initiative) ».

Il y a aussi 5cas qui ont répondu par un oui mais des fois on change de poste mais avec l'autorisation de nos supérieurs, et pour le cas5 et le cas7 ont aussi des tâches bien précises à exécuter, mais on occupe d'autres tâches pour une seule raison c'est d'assurer la continuité de la production.

Et enfin le cas 22 et le cas 23 la nature de leurs postes exige d'exécuté plusieurs tâches (cas22 c'est un agent d'entretien et cas 23 c'est un chef d'équipe d'entretien) se la veut dire ils n'ont pas des tâches bien précises.

Question 07 :changez-vous les régimes de travail ?

Titre : tableau N°12 représentatif des résultats de l'entretien de la septième question de la deuxième hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
Les 23cas	Agents d'exécution	247minutes	23	Oui on travaille avec un nouveau régime si il y a un plan de charge très important on travaille pendant le week-end des heures supplémentaire (si on travaille le vendredi on a cent pour cent et dans les jours ordinaire on a cinquante pour cent) et aussi on travaille en équipe 2/8 ou 3/8 (travail posté) on a une prime (prime d'équipe posté).
Cas22 Cas23	Agent d'entretien Chef d'équipe d'entretien	11minutes 22minutes	02	non on n'a jamais changé le régime de travail (que de travail de surface de 8heures a 16heures)

Source : établie par les étudiants

L'analyse du douzième tableau :

On a 23 cas qui ont répondu par : « oui on change le régime de travail (travail de surface vers le travail posté) et aussi on change le volume d'horaire (les heures supplémentaires, le week-end) ».sauf les 2 dernier cas (cas22, cas23) qui on jamais changé le régime de travail (on travail de 8 heures à 16 heures seulement) par ce que ils n'ont pas de relation avec la chaines de production.

Question08 : lorsque vous changez le régime de travail est ce que les taches sont les mêmes ?

Titre : tableau N° 13 représentatif des résultats de l'entretien de la huitième question de la deuxième hypothèse.

Réponse Cas	Poste occupé (fonction)	La durée de l'entretien	La fréquence	Réponse
Cas01 Cas05 Cas06 Cas11 Cas15 Cas19 Cas21	Ope Moussage Ope Moussage Ope de production Ope de production Ope pièces façonnais Chef d'atelier Chef d'équipe	08 minutes 08 minutes 11 minutes 07 minutes 10 minutes 16 minutes 17 minutes	07	Les taches sont les mêmes ne change pas, je reste toujours dans mon poste.
Cas02 Cas12 Cas14 Cas17 Cas18 Cas20	Bobinage Ope de production Ope de production Ope pièces façonnais Ope pièces façonnais Ope pièces façonnais	13 minutes 09 minutes 06 minutes 10 minutes 08 minutes 10 minutes	06	Non, les taches sont les mêmes mais s'il y a une note administrative de changer de poste j'accepte.
Cas08 Cas09 Cas10	Chef d'atelier Ope de production Ope de production	08 minutes 10 minutes 10 minutes	05	Oui je change de taches mais sans être rémunéré (le salaire et le même).

Cas13	Ope de production	18 minutes		
Cas16	Ope pièces façonnais	08 minutes		
Cas03	Ope Moussage	17 minutes	05	Oui je change de poste s'ils sont besoin de moi.
Cas07	Chef d'équipe	10 minutes		
Cas22	Agent d'entretien	11 minutes		
Cas24	Ope faux plafond	14 minutes		
Cas25	Ope faux plafond	10 minutes		
Cas23	Chef d'équipe d'entretien	22 minutes	01	Je n'ai pas d'autre régime de travail (que du travail de surface)
Cas4	Ope de production	09 minutes	01	Oui je change de poste mais dans la même ligne de production.

Source : établie par les étudiants

L'analyse du treizième tableau :

Dans cette réponse on a deux catégories la première catégorie est celle qui a répondu par « non, on change pas de poste les taches sont les même (13cas)et dans cette catégorie on a 6cas qui ont répondu s'il y a une note administrative de change de poste j'accepte, et dans la deuxième catégorie on a 10cas qui ont répondu par un oui je change de taches lorsque je change le régime de travail mais avec deux déférentes explications la première est celle des 5cas qui ont parler sur les nouvelle taches exécutées dans le nouveau régime ils sont pas rémunérées (le salaires et le même) la deuxième explication est celle des 5 autres cas qui ont répondu que on change de poste s'ils sont besoin de nous(manque d'effectifs) .

A la fin on a le cas 4 qui a répondu par oui je change de poste mais dans la même ligne de production (à cause de non maitrise d'autres taches) et ainsi le cas 23 qui n'a jamais travail avec un autre régime alors il ne change pas de poste.

D'après les questions qu'on a posées dans l'entretien concernant cette deuxième hypothèse on a fait un constat qu'il y a une polyvalence informelle qui était crié par les ouvriers dans le sens de solidarité, et initiative, et fraternité, esprit de groupe.

Et d'autre part on trouve l'administration qui a encourager cette polyvalence informelle par les nouveau statuts donner au ouvriers dans leurs fiches de poste (opérateur de production) pour mieux les contrôlés et les manipulés.

Titre : tableau N^o14 représentatif des indicateurs des deux variables des hypothèses

variables	indicateurs	Analyse
La flexibilité du travail	Système de production	<ul style="list-style-type: none"> -Exiger, augmentation de production, objectif (selon le cas01, 12, 7, 13, 15, 18, 20, 21). -Exiger, augmentation de production, l'objectif, plan de charge (selon le cas 02, 08, 09). -Demander, augmenté la production, selon les commandes, clients (cas05, 06, 10, 11, 14). -Demander, augmenté la production, l'objectif, difficile, réaliser, vitesse de la ligne de production (cas03, 16, 19). -Ne demander pas, objectif, bonne production (cas17). -Relation, chaine de production (cas22, 23).
	Accessoire du salaire	Prime variable collective, prime d'équipe, prime de rendement individuelle, prime de fin d'année, indemnité de nuisance, prime de zone.
La polyvalence des ressources humaine	Poste occupé	<ul style="list-style-type: none"> -Je change de tache (25 cas sauf le cas14) -J'occupe d'autres taches en cas d'absence de l'un de mes collègues (cas01, 03, 04,07, 08, 10). -J'occupe d'autre taches mais dans la mémé unité de production (cas01, 04, 05, 13). -J'occupe d'autres taches mais avec l'autorisation de mon supérieure (cas11, 25). -Je change de poste avec ma propre volonté (cas10).
	Volume de travail	8heurs 16 heures (travail de surface) Les heures supplémentaires Les week-ends Travail posté (2/8, 3/8)

Source : établie par les étudiants

4. Discussion et vérification des résultats

Discussion et vérification de la première l'hypothèse :

« Introduire un changement sur le système de production engendre des variations sur les accessoires du salaire».

Vu notre travail établie sur le terrain de l'entreprise BATICOMPOSE ainsi que les résultats qui ce présentes à partir des tableaux des réponses numéro 06, 07, 08,09 qui affiche la synthèse des données recueillies à partir du terrain comme réponse à nos questions 01, 02, 03, 04, évidemment le tableau numéro (14tableau des variables de la flexibilité) qui présente les variables de la première hypothèse avec leurs fréquences nous constatant un rapport entre les variables qui sont le système de production et les accessoires du salaire.

Nous confirment notre première hypothèse cela dit il y a un rapport entre le système de production et les accessoires de salaire.

Discussion et vérification de la deuxième l'hypothèse :

« Introduire une dynamique sur le régime d'horaires générée une mise en valeur des poste occupé »

Vu notre travail établie sur le terrain de l'entreprise BATICOMPOSE ainsi que les résultats qui ce présentes à partir des tableaux des réponses numéro 10, 11, 12,13 qui affiche la synthèse des données recueillies à partir du terrain comme réponse à nos questions 05, 06, 07, 08, évidemment le tableau numéro (14tableau des variables de la polyvalence) qui présente les variables de la deuxième hypothèse avec leurs fréquences nous constatant un rapport entre les variables qui sont le régime d'horaire et les poste occupés.

Nous confirment notre deuxième hypothèse cela dit qu' il y a un rapport entre le régime d'horaire et les postes occupés.

Et à partir de la confirmation des deux hypothèses on a constaté que la thématique « quel est le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines ? ».Est confirmé parce que il y a des liens entre les variables des deux hypothèses (flexibilité, polyvalence)la chose qui nous a permettes de déduire que il y a un rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines.

Critique :

On conclue, que les résultats des deux hypothèses sont confirmés, avec l'existence d'un rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines. Avec le nombre de 25 salariés qui sont à la ligne de production au sein de l'entreprise BATICOMPOS.

5.Un essai sociologique sur la thématique de la recherche :

D'après la recherche qui était faite sur le terrain de l'entreprise BATICOMPOS on n'a constaté que l'organisation de l'entreprise à travailler beaucoup pour faire de la polyvalence un moyen de répression et de domination sur les ouvriers et ça dans le cadre de la structure horizontale par l'attribution le même statut professionnel dans leurs fiches de poste (opérateur de production) hors que avant chaque poste a ses taches bien déterminée(lorsque elle était étatiques) .

Et pour la communication on a remarqué un manque absolu d'une communication verticale entre les agents de conception qui représente l'administration et les agents d'exécutions qui représente les unités de production qui est la colonne vertébrale de l'entreprise se la veut dire que la communication existe dans un sens unique(les ordres et les instructions par les supérieures aux subordonnes exécutants) , mais la communication horizontale entre les agents d'exécution elle est remarquable par ce que il y a un climat familiale et un esprit de groupe et une solidarité qui reine dans les ateliers et les unités de production ca reflète une bonne circulation et fluidité de l'information entre les ouvriers .

Et aussi pour le degré d'instruction et les formations des ouvriers (les diplômés) on a observé que la majorité des exécutants n'ont pas une qualification qui répond aux besoins de l'entreprise dans la matière de qualité par ce que ils ne sont pas qualifiés (sont recrutés sans diplôme) pas tout le monde mais la majorité et cela on le constate dans leurs intégration dans le syndicat par exemple, la culture de revendication, droit et devoir.....

Pour la gestion des carrières des ouvriers l'entreprise a une politique d'encourager la polyvalence et faire alterner les ouvriers sur plusieurs postes soit disant pour enrichir leurs savoir-faire mais sans le mentionner sur leurs parcours professionnel et avec un même salaire, à partir de là on a remarqué que le poste supprime la compétence par ce que l'occupation de plusieurs taches travail l'intérêt de l'entreprise pas l'ouvrier comme nous

dissent l'ensemble des ouvriers et tous cela engendre une démotivation et une infidélité chez les ouvriers envers leur entreprise (une sorte d'exploitation pour les exécutants).

Et enfin les conflits du travail ont une marge bien sûr dans notre analyse dans on a trouvé que les ouvriers ont des problèmes avec cette polyvalence imposée par l'entreprise quant à eux la spécialisation des postes est plus bénéfique pour l'entreprise et pour eux comme exécutants par ce que si ils déplacent d'un poste à un autre poste il aura toujours un changement dans le groupe de travail (un nouveau climat, une nouvelle mentalité, des nouvelles tâches....) alors si pour ça qu'ils refusent de changer de poste sauf si c'est une instruction venue par les dirigeants.

Conclusion

Ce travail de recherche nous a permis de concrétiser notre objectif de recherche, dans la mesure où il a répondu à la question principale, qui consiste à savoir, le rapport entre la flexibilité du travail et la polyvalence des ressources humaines chez la catégorie des exécutants ?

La réponse à cette question consiste à dire que la flexibilité du travail a deux démentions sur lesquelles se focalise pour atteindre son objectif, La première démentions est le système de production lui-même, qui est un facteur principale qui engendre des variations sur les accessoires du salaire, et qui est la deuxième démentions dans on a trouvé que si il y a un changement sur le système de production génère directement des variations dans les accessoires du salaire (un constat qu'étais fait à partir des réponses de nos 25 enquêtés).

Nous avons aussi constaté que, la polyvalence de ressources humaines existe dans l'entreprise BATICOMPOS par la mise en valeur des postes occupés et le volume d'horaire qui change, tous dépend de l'objectif fixé par l'entreprise, alors cette dernière elle n'a pas un régime de travail bien déterminer, ce qui laisse les ouvriers a accepté de travail dans n'importe quel créneau et dans n'importe quel poste pour une simple raison est d'avoir l'objectif pour avoir la prime de rendement collective qui représente un avantage et un plus dans le salaire de chaque ouvrier.

Par la suite, nous remarquons que le rapport entre la flexibilité de travail et la polyvalence des ressources humaines est un rapport de complémentarité et aussi un rapport de cause à effet, par ce que c'est mécanique s'il y a une flexibilité dans le système de production et dans le volume d'horaire il aura évidemment une polyvalence dans les ressources humaines par la mise en valeur des poste occupé par des variations sur les accessoires du salaire dans l'objectif d'encourager et augmenté la production de l'entreprise.

Donc, l'entreprise BATICOMPOS a une flexibilité de travail particulière par l'introduction des changements sur le volume d'horaire qui est reliev directement au système de production pour but de faire augmenter au maximum la production qui est l'objectif principale de l'entreprise (c'est une priorité par apport au simple ouvrier)car dans notre constat avant le changement de statut (étatique vers le privé)les ouvriers ont une certaine liberté considérable comme la charge du travail qui non seulement doubler mais on peut dire triplé après la privatisation et aussi dans les salaires il y a des indemnités qui ont carrément

disparus comme l'indemnité d'expérience, femme au foyer...., tous cela a crié une certaine démotivation et dévalorisation et insatisfaction chez les agents de production .

Et pour la polyvalence des ressources humaines qui était favorisée et encouragée par la politique de l'entreprise, a engendré une déqualification, et la non maîtrise des postes par les ouvriers, par ce que l'ouvrier se trouve dans l'obligation d'exercer plusieurs tâches, mais (le poste supprime la compétence), alors la polyvalence des ressources humaines est bénéfique seulement pour l'entreprise, mais pas pour les ouvriers bien au contraire, c'est une forme d'esclavagisme moderne (exploitation justifiée).

Ce travail de recherche s'est révélé très intéressant, car il nous a permis d'étudier en profondeur ce sujet, mais aussi permis d'interroger et échanger avec des professionnels et des agents de terrain (les exécutants) et nous a apporté des nouvelles connaissances très enrichissantes. Nous sommes satisfaits d'avoir mené ce travail de recherche à terme.

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

Les ouvrages :

- 1-Christian Thuderoz, Sociologie Des Entreprise, édition La Découverte, Paris, 1996.
- 2-Corinne GAUDART, « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », Pistes, Vol. 5 N°. 2, Décembre 2003.
- 3-Danielle Potocki Malicet, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, édition ECONOMICA, paris, 1997, page80, 81,82
- 4-Frederick HERZBERG, Bernard MAUSNER, Barbara BLOCH SNYDERMAN, the motivation to work, John Wiley,1959
- 5-Frederick TAYLOR, 1912, Principesd'organisationscientifique des usines, traduction de The principles of scientific management, 1911.Frederick TAYLOR, 1913, La Direction des ateliers, traduction de Shop management, 1903
- 6-JEAN MARIE Peretti, Gestion Des Ressources Humaines, Vuibert, 2édition, paris, mars2015.
- 7-JEAN MARIE PERITTI, ressources humaines et gestion des personnes, édition Vuibert, 9 édition, paris, septembre2015
- 8-Jean-Louis PEAUCELLE, «Du dépeçage à l'assemblage, l'invention du travail à la chaîne à Chicago et à Detroit », Gérer et Comprendre, 2003
- 9-J.W.AMOS, la société flexible, travail, emploi, organisation en débat, sous la direction de MATHIEU DE NANTEUIL-MIRIBEL ASAADE EL AKREMI, édition ères, 2005.
- 10-Michel Gollac serge volkoff, les conditions de travail, édition la découverte, paris, 2000.
- 11- LUC BOYER-NOEL EQUILIBY, organisation théories et application, édition d'organisation, deuxième édition, paris, 1999
- 12-PATRICK MICHELETTI, la polyvalence sous toutes ses facettes, édition d'organisation, Paris, 2002
- 13-Thomas Périlleux, la société flexible travail emploi organisation en débat, sous la direction de Mathieu de Nanteuil Miribel Asaade el Akremi, l'édition ères, 2005

Dictionnaires :

- 1-MADLEN GRAWITZ, lexique des sciences sociales, édition Dalloz, 7 éditions, paris, 1999

Ressources électroniques :

1-<http://www.cairn.info>. Fiche PDT. La fiche de poste du travail.

2-<http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2007-4-page-29.htm>

3- P:\SiteWEB\www.Koffi Ange les indemnités-DGBF.com

4-[Http://www.grille.indiciaire.destraitement](http://www.grille.indiciaire.destraitement), ABDELAZIZ BELKHADEM

Les revues :

1-HAL archive-ouvertes.fr. Michèle Ernst. La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse. Sociologie. Université de Marne la Vallée, 2003. Français

2-Document téléchargé depuis www.cairn.info - CERIST - - 193.194.76.5 - 08/05/2017

21h24. Association de recherche en soins infirmiers (ARSI)

3-Uniopss.GRHAF. Synthèse fiche de poste. Uriopss pays de la loirs. Janvier2010.page 4 et 5.

les annexes

L'annexe N°01 :

Page de garde :

**UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie L.M.D option
sociologie de travail et des ressources humaines**

Thème

**La flexibilité du travail et la polyvalence des
ressources humaines**

Etude de cas : l'entreprise BATICOMPOS

Présenté par :

M Lotfi CHERRARAD

M Lyes RAHMANI

Encadré par :

M MOHAMED LAIFA

Année universitaire

2016/2017

L'annexe N°02 :

Le guide d'entretien :

✓ Les questions liées à la première hypothèse :

- Est-ce que vous avez reçu des instructions par votre supérieure pour faire augmenter la cadence du travail afin d'augmenter la production ?
- Si oui, est ce que vous êtes rémunéré par apport à la nouvelle cadence du travail ?
- Si oui, quels genres de primes ou d'indemnités receviez-vous ?
- Est-ce que vous avez reçu des instruction par votre supérieure pour faire diminuer ou baissé la production ? oui/non
- Si oui percevrez-vous les mêmes indemnités ?
- Vous avez un régime de travail bien précis ?
- Quel est votre régime de travail ?

✓ Les questions liées à la deuxième hypothèse :

- Vous avez des taches bien précises ?les quelles ?
- Avez-vous exécuté des taches en plus sans changer le régime de travail ?les quelles ?
- Avez-vous déjà travaillé avec un autre régime? Oui/non
- Si oui le quel(le régime) ?et aussi est ce que vous avez des taches en plus ?les quelles(les taches) ?
- Est ce que les taches exécutés dans le nouveau régime sont les même que l'ancien régime ?
 - Depuis quand vous avez commencé à travailler dans cette entreprise (l'ancienneté) ?
 - Quel poste occupez-vous actuellement ?
 - Avez-vous occupé d'autres postes dans l'entreprise avant votre poste actuelle ?
 - Quelle est votre formation (diplôme) ?
 - Quelle est votre catégorie ?

L'annexe N°03 :

la Fiche de post :

Poste : Chargé du Social **Entreprise : Filiale** :

Direction : RESSOURCES HUMAINES

Service : Ressources Humaines

Lieu de travail : Nom du titulaire:

III. Raison d'être du poste

Le chargé du sociale, assure l'interface entre la filiale et les différents organismes sociaux CNAS, CNR, et de médecine de travail, afin de faire bénéficier les employés des différentes prestations de ces organismes.

IV. Dimensions du poste :

- ✓ Nombre de l'effectif de la filiale
- ✓ Nombre des organismes tiers.

VI. Principales responsabilités :

Domaine 1:

- ✓ Réception, contrôle, enregistrement, et dépôt des documents pour remboursement des frais médicaux, congé maladie, accident de travail, demande d'allocation familiale dans les délais réglementaires.
- ✓ Etablissement et dépôt des demandes d'affiliation pour les nouveaux recrutés, dans les délais réglementaires
- ✓ Notification, constitution et dépôt des dossiers de départ en retraite, dans les délais réglementaires
- ✓ Etablissement et suivi du planning des visites médecine de travail.
- ✓ Etablissement d'un rapport mensuel des activités relatives à l'évolution des dossiers
- ✓ Prise en charge des dossiers Mutuelle (Assurance Groupe).

50%

Domaine 2:

- ✓ Enregistrement et suivi de la situation familiale des travailleurs (statut, nbr enfants...)
- ✓ Porter les doléances des travailleurs auprès des différents organismes sociaux CNAS, CNR.....
- ✓ Assurer la bonne circulation de l'information entre la filiale et différents organismes

20%

Domaine 3:

- ✓ Classer les documents administratifs, relevant du poste.
- ✓ Veiller au respect des procédures de travail
- ✓ Participer aux différents travaux de fin d'année.

15%

Domaine 4:

- ✓ Veille à l'amélioration continue des aspects qualité, environnement, sécurité et santé au travail.
- ✓ Prendre en charge toute autre tâche liée à ses fonctions et à ses compétences

15 %

VII. Profil requis

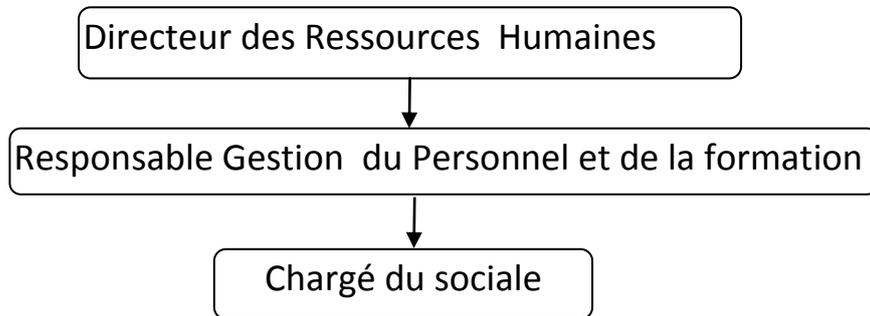
◆ **Exigences opératoires**

5. Technicien, T/S en GRH.
6. Connaissance de l'outil informatique est indispensable.
7. Connaissance de la législation en matière de sécurité sociale et retraite...
8. Connaissance de langue française et capacité de rédaction appréciable.

◆ **Exigences de comportement**

- Sens de responsabilité, communication et d'organisation.
- Esprit d'équipe et de créativité.
- Respect des procédures de travail et le règlement intérieur de la filiale

VIII. Place dans l'organisation



DATE

VISA

du Titulaire (N)

du Responsable (N + 1)