



ÉTABLIR UNE MATRICE DE POLYVALENCE

:: OBJECTIF

- Préparer un plan de mobilité et de formation.

:: MOYENS

- Établir un instantané de la maîtrise des savoir-faire de chaque collaborateur dans son entité d'appartenance.
- Établir une évaluation de la marge de progrès de chaque collaborateur dans l'acquisition des savoir-faire de son entité d'appartenance.
- Connaître le nombre de personnes formées nécessaire pour faire face à l'activité et à ses fluctuations en respectant les critères de qualité de l'entreprise.

:: DOCUMENTS SOURCE

- Liste des activités et des processus de l'entreprise¹.
- Charte qualité.
- Tableau de bord de l'entité.

:: ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

La matrice de polyvalence est constituée de trois parties principales :

- La liste des étapes de processus qui sont traitées dans l'entité.

1. Si les listes d'activités et de processus n'étaient pas disponibles au service organisation de votre entreprise, pour la concevoir vous pouvez vous reporter à la fiche outil n° 4, «Tableau de répartition du travail», que vous trouverez dans *Organiser un service ou une unité*, Éditions d'Organisation, 2004

- L'évaluation du niveau de maîtrise des travaux de chaque étape par chacun des collaborateurs de l'entité.
- Le calcul des ratios. Ceux-ci sont de deux types qui ont des objectifs complémentaires mais différents :
 - ▶ assurer la couverture de l'activité et équilibrer la sécurité de fonctionnement;
 - ▶ assurer la polyvalence de l'ensemble de l'entité et de chacun de ses collaborateurs.

L'exemple 1 que vous trouverez page suivante présente une matrice de polyvalence.

Pour évaluer le niveau de maîtrise des travaux réalisés dans l'entité de chacun des collaborateurs de l'entité, vous devez identifier son niveau de savoir-faire sur chaque étape en utilisant l'un des quatre indicateurs suivants dont vous reporterez le numéro dans la matrice de polyvalence :

ATTENTION

L'évaluation des collaborateurs est réalisée dans une situation déterminée, avec un objectif précis à un instant donné. Elle ne remet pas en cause les qualités de la personne et ses capacités dans d'autres contextes.

- ▶ **3 : Expert** – capable de traiter de façon autonome tous les cas qui se présentent quels que soient leurs niveaux de complexité.
- ▶ **2 : Compétent** – capable de traiter l'ensemble des cas courants de façon autonome, a besoin d'une assistance pour les cas complexes.
- ▶ **1 : À former** – a les capacités nécessaires à la réalisation de l'étape mais n'a pas eu l'opportunité de la réaliser.
- ▶ **0 : N'a pas le profil** – ne dispose pas des capacités nécessaires à la réalisation de l'étape de manière autonome.

Exemple 1

Matrice de polyvalence

Évaluation du niveau de maîtrise des étapes par les collaborateurs

Couverture de l'activité

Polyvalence globale

Étapes

Taux de polyvalence individuelle

Analyste : AR		MATRICE DE POLYVALENCE Entité : Comptabilité				Version : 2	
Interviewés : VJ, SL, MD, SH, PG						Statut : Validée	
Nombre d'étapes : 16						Date : 10 juillet 2003	
Taux de polyvalence globale actuelle :	45%	COLLABORATEURS				Couverture de l'activité	
Taux de polyvalence globale potentielle :	89%						
Étapes		Mme Janson	Mme Lane	M. Douart	M. Herbert	Actuelle	Potentielle
Validation et paiement des frais généraux		3	2	2	3	4	4
Résultats mensuels		3	0	3	1	2	3
Déclaration fiscale 2050		3	1	1	1	1	4
Déclaration Organic		3	1	1	1	1	4
Déclaration taxe professionnelle		3	1	1	1	1	4
Suivi des immobilisations		3	2	1	3	3	4
Rapport financier annuel		3	0	1	1	1	3
Déclaration taxe sur les véhicules		3	1	1	1	1	4
Ratio de solvabilité		1	3	1	1	1	4
Liasse des produits dérivés (Hors bilan)		1	3	1	1	1	4
États réglementaires		3	0	2	3	3	3
Contrôle comptable		3	0	2	2	3	3
Contrôle échelles d'intérêts		3	3	3	1	3	4
Suivi des créances douteuses et des provisions		1	0	3	1	1	3
Reporting créances douteuses et des provisions générales		1	0	3	1	1	3
Imprimé Fiscal Unique (IFU)		1	0	3	1	1	3
Taux de polyvalence individuelle actuelle		69%	31%	50%	25%		
Taux de polyvalence individuelle potentielle		100%	56%	100%	100%		

UTILISATION DES RATIOS DE POLYVALENCE

- Lorsque l'ensemble des collaborateurs et des étapes est renseigné, vous pouvez calculer la **polyvalence globale d'une entité**.
- Ce taux de polyvalence globale n'a de valeur que comme indicateur pour mesurer les évolutions et comme comparatif à des entités strictement identiques (**benchmark** ou outil de gestion de **structures modulaires**).
- L'écart entre les **taux de polyvalence globale** vous donne la marge de progrès sur laquelle une action est possible.

Ensuite, calculez la **polyvalence individuelle** de chacun des collaborateurs.

L'écart entre les **taux de polyvalence individuelle actuelle** et de **polyvalence individuelle potentielle** donne la marge de progrès de chaque personne sur ce type de travaux à un instant donné et dans le contexte existant.

Dans une entité, la comparaison de ces deux taux vous donne les limites individuelles aux actions de progrès.

UTILISATION DES RATIOS DE COUVERTURE DE L'ACTIVITÉ DE VOTRE ENTITÉ

- Le calcul rend compte du constat de la couverture actuelle et de l'évaluation de la couverture potentielle avec l'effectif présent.
- La couverture potentielle est liée à deux types de facteurs :
 - ▶ au constat de départ et à la marge de progrès des collaborateurs de l'entité;
 - ▶ aux flux et à leur amplitude associés au critère de qualité retenu sur la fluidité du processus.¹

:: MODE DE RÉALISATION

- Après les avoir vérifiées, listez les étapes de processus réalisés dans l'entité. C'est un travail qu'il est facile de déléguer aux responsables opérationnels. À défaut, validez-les auprès des collaborateurs.

1. Sur ce thème, voir fluctuation de charge et déports des traitements page 68 et 69 de *Organiser un service ou une unité*, Éditions d'Organisation, 2004.

- Procédez par entretiens individuels courts (5 à 15 minutes). Identifiez la participation ou non-participation de chacun des collaborateurs à la réalisation des travaux de chaque étape. Ils vous donneront d'eux-mêmes leur niveau d'intervention.
- L'évaluation est plutôt à laisser à réaliser au(x) responsable(s) opérationnel(s). Si vous craignez une certaine partialité, procédez en intervenant en doublon et comparez après réalisation vos résultats avec les leurs. Un entretien avec chacun d'entre eux devrait vous permettre de discerner les niveaux à porter sur la matrice de polyvalence.
- L'analyse des variations d'activité doit pouvoir être extraite des tableaux de bord de l'entité. Si ceux-ci étaient insuffisants ou ne comportaient pas de nombre d'opérations mais des flux financiers par exemple, réalisez quelques requêtes par infocentre pour trouver l'information.
- Si vous disposez des volumes mais qu'il vous manque les charges de travail, alors calculez les temps unitaires¹.

:: AVERTISSEMENTS

- La nature du contenu fait de la matrice de polyvalence un document à diffusion restreinte.
- Adaptez l'échelle pour faire ressortir la répartition des savoir-faire. Certaines tâches nécessitent peut-être un haut niveau de technicité ou sont suffisamment peu fréquentes pour qu'une seule personne sache les exécuter.
- La récurrence de l'utilisation de cette matrice et les possibilités d'emboîtement des processus pour couvrir l'ensemble de l'entreprise doivent vous inciter à la réaliser sous tableur.

:: CLÉS D'ANALYSE ET APPROFONDISSEMENTS

- ✕ **Création d'une démarche qualité des processus** : organisationnellement, elle est contrainte par la qualité apportée par chaque entité intervenant dans sa réalisation.

L'examen de la matrice de polyvalence peut permettre d'identifier et de

1. Pages 64 et 65 du même ouvrage.

négocier avec chaque entité les délais de traitement, les reports possibles et les conditions de leur acceptation.

- ✕ **Mise en place de contrat d'entraide inter-entités** : la meilleure connaissance des variations de la charge de travail peut permettre de fournir des ressources en période de moindre activité et inversement d'obtenir une aide d'autres entités aux cycles inverses ou complémentaires des nôtres.
- ✕ **Réduction du degré de dépendance** : l'analyse de la répartition du nombre d'étapes de processus maîtrisées par chacun des collaborateurs d'une entité, illustrera le degré de dépendance et vous donnera un train de mesure à mettre en œuvre pour réduire les faiblesses du dispositif existant.