

**dossier**  
**du centre d'études**  
**et de recherches**  
**sur les qualifications**

**DE  
RE  
CH  
ER  
CH  
ES**

**La participation des cadres  
aux activités de gestion  
dans la grande entreprise**

Avril 1977

DOSSIER N° 13

## CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CEREQ)

9, rue Sextius Michel, 75732 PARIS CEDEX 15 - Tél. : 577-10-04 - 577-20-55

Directeur : Ducray (Gabriel)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, institué par le titre III du décret n° 70-239 du 19 mars 1970, est un organisme public, placé auprès de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions, dont disposent en commun le ministre de l'Education, qui en assure la tutelle, le secrétaire d'Etat aux Universités, le ministre du Travail et les ministres de l'Industrie et de la Recherche et de l'Agriculture. Le Centre est également chargé d'apporter sa collaboration au Commissariat général du Plan et de la Productivité, à la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, et au Comité interministériel de la Formation professionnelle et de la Promotion sociale.

Le CEREQ a pour mission de faire des études et de susciter des recherches tendant à améliorer la connaissance des activités professionnelles et de leur évolution. Il doit à cet effet :

- Faire l'analyse des postes de travail et des métiers ;
- Evaluer les transformations des qualifications dues à l'évolution des techniques ;
- Etudier l'adaptation des formations et des méthodes d'enseignement en fonction des besoins constatés.

Ses programmes d'activités et de recherches sont soumis à une procédure d'approbation officielle et reçoivent une publicité nationale. Les Services d'information et d'orientation ainsi que les Services de l'emploi participent activement à leur réalisation dans les régions.

Le Centre effectue lui-même ses études ou bien les suscite auprès d'organismes publics ou privés. Dans tous les cas, il coordonne, exploite et diffuse les résultats.

Le Directeur du CEREQ est nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il est assisté dans son administration par un Conseil de Perfectionnement.

### CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT

#### HUIT MEMBRES DE DROIT

- Vimont (Claude), directeur de l'ONISEP, président
- Pinet (Marcel), directeur général de la programmation et de la coordination, Ministère de l'Education
- Blanchard (Alain), directeur des affaires financières Ministère de l'Education
- Constant (Gilbert), directeur général de l'enseignement des études et de la recherche au Ministère de l'Agriculture
- Wissocq (François de), directeur des mines, Ministère de l'Industrie et de la Recherche
- Massenet (Michel), directeur général de l'Administration et de la Fonction publique
- Salomon (Jean-Claude), directeur des affaires générales et financières au Secrétariat d'Etat aux Universités
- Rezeau (Michel), chef du service des études et de la statistique au Ministère du Travail.

#### NEUF MEMBRES DESIGNES REPRESENTANT

- Le Commissariat général du Plan d'équipement et de la productivité
- La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
- Le Secrétariat général de la Formation professionnelle
- L'Institut national de la statistique et des études économiques
- L'Institut national d'études démographiques
- La Direction de la Prévision au Ministère de l'Economie et des Finances
- Le Service des études informatiques et statistiques au Ministère de l'Education
- L'Agence nationale pour l'Emploi
- Le Centre national de la recherche scientifique.

#### DEUX MEMBRES ELUS PAR LE PERSONNEL SCIENTIFIQUE DU CENTRE.

(Renouvellement annuel)

#### CINQ PERSONNALITES COOPTÉES EN RAISON DE LEUR COMPETENCE

- Bienaimé (Alain), professeur à l'Université de Paris IX
- Durand (Claude), directeur du Groupe de sociologie du travail à l'Université de Paris VII
- Eicher (Jean-Claude), directeur de l'Institut de recherche sur l'économie de l'Education de l'Université de Dijon.
- Michard (Robert), directeur des Affaires sociales françaises au Groupe Schlumberger
- Mouret (Jean-Claude), délégué général du Centre d'enseignement supérieur des affaires

### CONFERENCE DES CORRESPONDANTS PERMANENTS DES SYNDICATS ET PROFESSIONS

Blondeau (ACCI)  
Bonhomme (Représentant la CGT au Conseil d'administration de l'ONISEP)

Burande (CFTC)  
Cayeux (de) (CNPF)  
Champion (UIMM)  
Cheramy (FEN)  
Galpin (CGT-FO)

Guillaumè (FNSEA)  
Mile Richard (APCM)  
Roussel (APCA)  
Tarnaud (CFDT)  
Teboul (CGC)

# **LA PARTICIPATION DES CADRES AUX ACTIVITÉS DE GESTION DANS LA GRANDE ENTREPRISE**

---

Ce dossier a été réalisé par

Roland GUILLON et Francis PIRODON,  
dans le cadre des travaux  
du département Innovation et Emploi

# LISTE DES PUBLICATIONS PARUES

## Dans la collection des DOSSIERS DU CEREQ

- Dossier n° 1 : Nomenclatures de métiers, d'emplois et de formations
- Dossier n° 2 : Les tâches et qualifications de l'informatique
- Dossier n° 3 : Les emplois tenus par les jeunes de 17 ans
- Dossier n° 4 : Les possibilités d'emploi selon les qualifications acquises dans les formations initiales
- Dossier n° 5 : L'accès à la vie professionnelle - Enseignement technologique long
- Dossier n° 6 : L'inventaire des moyens privés de formation professionnelle
- Dossier n° 7 : L'accès à la vie professionnelle à la sortie des instituts universitaires de technologie
- Dossier n° 8 : Nomenclature nationale des formations
- Dossier n° 9 : Les journalistes - Etude statistique et sociologique de la profession
- Dossier n° 10 : Les emplois et les formations dans le tourisme en France
- Dossier n° 11 : La formation et l'emploi des docteurs ès sciences
- Dossier n° 12 : La prévision régionale des besoins en formation

## AVANT-PROPOS

Ce dossier sur la participation des cadres aux activités de gestion dans la grande entreprise est l'aboutissement d'une recherche engagée par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, dès le moment de sa création.

En 1971, les travaux préparatoires du VI<sup>e</sup> Plan (1) avaient souligné la nécessité d'évaluer avec précision les besoins en formation à la gestion, qui ne manqueraient pas de se développer dans un contexte de développement industriel et d'ouverture à la concurrence internationale.

Mais, les premiers travaux exploratoires aussitôt entrepris ont rapidement démontré que toute tentative d'évaluation directe de tels besoins à partir de simples traitements statistiques sur les informations disponibles serait vouée à l'échec en raison même de la nature du problème posé.

En effet, les activités de gestion, loin d'être regroupées sur des emplois spécifiques et susceptibles d'être aisément appréciés dans leur contenu et dans leur quantité, se diffusent dans une grande variété de responsabilités d'encadrement, dans les services traditionnels de l'administration aussi bien que dans les services techniques de production, de recherche ou de commercialisation. Cette constatation établie, l'analyse devait porter sur l'ensemble des emplois de cadres et être réalisée de telle manière que les clivages traditionnellement établis entre eux par les nomenclatures en usage n'en dissimulent pas le véritable contenu. Pour dégager la spécificité d'activités de gestion convenablement distinguées d'autres aspects du travail des cadres, à caractère plus technique ou d'organisation, il fallait donc examiner leur consistance, leur répartition, leur modalité d'attribution et les conditions de leur développement dans l'entreprise.

L'attention particulière portée par le CEREQ à l'étude de ce type d'activités professionnelles s'explique, non seulement, par l'importance de leur rôle dans le développement du dynamisme et de l'efficacité de notre économie, mais aussi parce qu'elles sont un débouché important pour les formations supérieures. C'est pourquoi, plusieurs numéros de la collection de la Bibliothèque du

---

(1) Et notamment le Rapport de l'Intergroupe formation-qualification professionnelles. La Documentation Française, août 1971.

CEREQ ont déjà été consacrés à ce sujet (2). Chacun de ces volumes a marqué les étapes d'une meilleure appréhension de la fonction d'encadrement supérieur et des progrès accomplis dans les méthodes d'analyse à appliquer à celle-ci.

D'autre part, la description des activités de gestion donne lieu à la publication du Cahier n° 4 du Répertoire français des emplois (3) qui leur est entièrement consacré.

Ce dossier n° 13 du CEREQ accompagne donc la production du Répertoire, dès lors que l'un et l'autre concourent à mettre en évidence la grande cohérence des résultats obtenus par les moyens d'analyse simultanément mis en place par le CEREQ sur le même sujet. La portée des conclusions ainsi dégagées s'en trouve évidemment renforcée malgré un nombre d'observations de base qui demeure relativement limité.

Construite avec une approche plus normative, moins analytique que le Répertoire dans sa description, mais plus systématique dans son analyse, cette étude apporte des éléments de réflexion tant sur les caractéristiques des activités de gestion que sur les outils qu'elles mettent en œuvre. Il s'en dégage, malgré la diversité des champs d'application et des domaines d'intervention, des particularités selon lesquelles les activités de gestion peuvent être convenablement identifiées et décrites. Elles s'organisent et se hiérarchisent selon des logiques internes aux entreprises, différentes selon les caractéristiques techniques et économiques et les modes d'organisation.

Cet ensemble d'applications professionnelles, diffus mais susceptible d'être décrit d'une façon cohérente, correspond à des voies d'accès extrêmement diversifiées à partir de l'appareil de formation. Ces voies traduisent l'exigence d'une expérience professionnelle ainsi qu'une concurrence largement ouverte entre les formations en présence aujourd'hui sur le marché du travail. Seuls les élèves des grandes écoles ont le privilège de parcourir les voies les plus rapides, conduisant aux emplois les plus élevés. Est-ce le signe d'une meilleure adaptation de leurs formations aux emplois concernés ; d'une plus grande aptitude à la compétition sociale ; d'une organisation de type corporatif mise au service d'une stratégie d'accès au pouvoir ? Ces questions demeurent posées au terme de l'étude.

---

(2) **Volume n° 6** de la bibliothèque du CEREQ, « L'analyse des emplois et des formations de niveau supérieur », M. COUETOUX. La Documentation Française, novembre 1973.

**Volume n° 8** de la Bibliothèque du CEREQ, « Les emplois des cadres - Méthode d'analyse ». La Documentation Française, juillet 1974.

**Volume n° 11** de la Bibliothèque du CEREQ, « Les fonctions d'encadrement », de MM. BENGUIGUI et MONTJARDET, à paraître.

(3) Cahier n° 4, « Les emplois-types de l'administration et de la gestion des entreprises », La Documentation Française.

\*  
\*\*

Pour la collaboration qu'ils ont efficacement apportée au Centre d'études et de recherches sur les qualifications dans la réalisation de ce Dossier, je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements :

— à Monsieur CAPET, directeur de l'Institut d'Administration des entreprises de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, ainsi qu'à son équipe animée par Monsieur le Professeur D. WEISS ;

— à Monsieur GRANDJEAN, directeur de l'Institut de l'Administration des entreprises de l'Université Jean-Moulin de Lyon, ainsi qu'à son équipe animée par Monsieur le Professeur J. FAYETTE ;

— aux directions régionales du Travail et de la Main-d'Œuvre de Dijon, de Lyon et de Nantes, plus particulièrement associées aux travaux par la personne des chargés d'études aux échelons régionaux de l'emploi.

Gabriel DUCRAY

Directeur du Centre  
d'études et de recherches sur les qualifications.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	9
<b>PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ENQUETE ET DE L'ECHAN- TILLON</b> .....	11
<b>I. Retrouver la gestion en situation</b> .....	14
1) Hypothèses et choix relatifs au niveau des observations ....	14
2) Définition et recueil des tâches de gestion .....	17
<b>II. Que fait-on quand on gère ?</b> .....	21
1) Les prérogatives d'un gestionnaire .....	21
2) Les instruments de la gestion .....	24
<b>III. Comment devient-on gestionnaire ?</b> .....	26
1) Les formations .....	26
2) Les carrières et la formation continue .....	28
<b>IV. Qu'est-ce qui favorise le développement des activités de gestion ?</b>	30
1) Les procédures .....	30
2) Les fonctions .....	30
3) Produits et processus de production .....	31
<b>DEUXIEME PARTIE : LES GESTIONNAIRES</b> .....	33
<b>I. Les activités de gestion chez les cadres</b> .....	36
1) Les fonctions : préparation de l'avenir et réalisation .....	36
a) <i>fonctions et profils d'activité</i> .....	36
b) <i>fonctions et profils de gestion</i> .....	38
c) <i>fonctions financières, comptables et profils</i> .....	39

2) Les techniques mises en œuvre .....	43
a) <i>profils de gestion et techniques</i> .....	43
b) <i>variations des techniques selon la contribution des gestionnaires aux fonctions</i> .....	47
3) Les statuts d'organisation .....	54
a) <i>la situation hiérarchique</i> .....	54
b) <i>la situation d'expertise</i> .....	56
c) <i>le champ des relations</i> .....	56
d) <i>la classification</i> .....	59
e) <i>la nomenclature des emplois</i> .....	59
<b>II. L'accès aux activités de gestion</b> .....	62
1) Les filières d'accès à la gestion .....	62
a) <i>des rythmes d'accès différents selon le type de gestion</i> .....	63
b) <i>le rôle de la formation initiale</i> .....	66
2) Le rôle de la formation continue .....	71
3) La place des femmes dans l'échantillon .....	74
 <b>TROISIEME PARTIE : LE DEVELOPPEMENT DE LA GESTION</b> .....	 75
<b>I. Le rôle des procédures et de la nature des unités sur les activités de gestion</b> .....	78
<b>II. Les déterminants des procédures de gestion</b> .....	82
1) Les procédures de gestion d'établissement .....	82
2) Les procédures de gestion de service .....	83
<b>III. La structure de contrôle et les activités de gestion</b> .....	85
1) L'autonomie de fonctionnement des services .....	85
2) Autonomie et articulation des procédures de gestion .....	87
<b>IV. Plusieurs déterminants techniques et commerciaux des activités de gestion</b> .....	90
 <b>CONCLUSION</b> .....	 93
 <b>ANNEXE : L'ECHANTILLON DES ETABLISSEMENTS</b> .....	 97
 <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	 101

# INTRODUCTION

Toute amélioration des instruments de prévision d'emploi s'appuie sur une amélioration des instruments d'analyse des activités auxquelles correspondent des appellations d'emplois plus ou moins spécifiques.

Depuis plusieurs années déjà les commissions préparatoires du Plan ont montré, à travers leurs recommandations, l'intérêt qu'elles manifestaient pour le développement des activités tertiaires tant dans l'industrie que dans les services ; intérêt particulièrement affirmé en ce qui concerne les activités de gestion. C'est pourquoi le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, dès sa création, a engagé une série d'études susceptibles de répondre à ces préoccupations.

Avant toute étude de contenu d'emploi spécifique de gestion, le Centre engageait une réflexion méthodologique sur l'analyse des emplois de cadres afin de mieux saisir la diversité des systèmes objectifs de chaque unité de travail (service, établissement), et donc de mieux repérer les activités qui avaient une dimension de gestion. Au-delà d'une logique particulière, propre à l'étude des activités de gestion, cette réflexion consignée dans un volume de bibliothèque du CEREQ (1) rejoignait les préoccupations méthodologiques exprimées dans d'autres études du Centre (les études de branches chimie et mécanique, les travaux du Répertoire Français des Emplois) : situer chaque emploi dans son environnement technique, organisationnel et économique.

Afin de préciser l'analyse des activités de gestion en termes opératoires et systématiques, le CEREQ engageait plusieurs applications monographiques d'une méthode d'analyse uniquement centrée sur la gestion (2) qui constituait la phase préparatoire de la présente étude. Le principal enseignement de cette pré-enquête était qu'à côté des emplois exclusivement de gestion pouvait exister un nombre croissant d'emplois à dimension de gestion, c'est-à-dire mêlant à des degrés divers les tâches de gestion avec d'autres tâches plus classiques d'encadrement, d'expertise et de réalisation technique.

Indissociable d'une réflexion sur la prévision d'emploi, toute réflexion sur la formation doit tenir compte des activités sur lesquelles elle peut déboucher.

(1) **Les emplois de cadres - méthode d'analyse**, volume n° 8. Bibliothèque du CEREQ, La Documentation Française, juillet 1974.

(2) **L'analyse des activités de gestion**. Document CEREQ n° 25, mai 1975.

En ce sens, la préparation aux activités de gestion porte sur un milieu relativement méconnu des non spécialistes du fait de son hétérogénéité et d'une opposition souvent trop tranchée avec le monde de la production.

La préparation à la gestion a lieu dans un système éducatif dont la diversité de niveaux s'accorde de formations spécifiques et de formations non spécifiques. C'est aussi une formation continue qui, au même titre que les autres formations continues, peut compléter, enrichir la qualification de l'individu ou encore aider à sa reconnaissance. C'est enfin un cheminement de l'individu dans l'entreprise que sanctionnent différentes filières d'accès, différents changements d'activités. Ces filières s'appuient sur une structure d'organisation qu'il faut analyser dans son contexte le plus large possible : économique, technologique, etc.

Nous espérons que cette étude aura permis de contribuer à fixer certaines limites à un champ d'activité dont la spécificité est en mouvement, c'est-à-dire à répondre à l'une des nombreuses questions qui animent l'étude de l'évolution de l'emploi et de la qualification.

Première partie

# **PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE ET DE L'ÉCHANTILLON**

Deux questions articulent cette recherche :

— qu'est-ce qu'un emploi de gestion ?

— quelles sont la formation et l'expérience généralement requises pour occuper un tel emploi ?

Pour répondre à la première question nous avons été amenés à construire une méthode qui se différencie des instruments classiques d'observation des emplois tels que la nomenclature des emplois du ministère du Travail, les classifications d'emplois en vigueur dans chaque branche et chaque secteur. En effet, une définition suffisamment large et opératoire des activités de gestion était nécessaire pour rendre compte de la spécificité et de la diversité de ces activités.

Nous avons adopté, d'autre part, une démarche d'échantillonnage qui permette un contrôle des catégories couramment utilisées pour définir les emplois et leur environnement : nomenclature, classification, secteur, appellations d'établissement et de service.

L'enquête que nous présentons ici a été menée sur l'acquis d'une pré-enquête ayant permis de tester des critères de définition des tâches de gestion, ainsi que plusieurs catégories d'organisation permettant de cadrer le plus directement possible les situations de travail, enfin plusieurs indicateurs du cheminement professionnel des gestionnaires (1).

Nous rappellerons donc brièvement la démarche méthodologique de cette pré-enquête pour souligner les aménagements dus au caractère plus extensif de la présente étude (198 emplois étudiés dans 37 établissements).

Ensuite, nous poserons plusieurs questions précises sur le contenu des activités de gestion et des formations à la gestion auxquelles répond l'étude afin de présenter les variables utilisées et la configuration correspondante de notre échantillon.

---

(1) **L'analyse des activités de gestion.** Document n° 25 CEREG, mai 1975, et note d'information n° 27, CEREG.

## I. RETROUVER LA GESTION EN SITUATION

Les unités de travail (entreprise, établissement, service) peuvent être conçues comme autant d'ensembles visant la production d'un ou plusieurs biens et services et recouvrant une variété d'opérations qui correspondent à une finalité ou à un système de finalités.

Les critères généralement admis pour définir le champ d'application des activités de gestion sont la nature de ces finalités et les modes de participation à ces finalités ou systèmes de finalités. A partir de ces axes de définition encore trop abstraits, on peut cependant distinguer deux types de finalités :

— des finalités majeures qui commandent la vie d'ensemble de l'unité de travail ou qui en préparent l'avenir ou le développement ;

— des finalités plus immédiates et diverses qui en assurent le fonctionnement quotidien ; chaque type de finalité peut représenter aussi une unité de travail hiérarchisée par rapport aux autres. En ce sens, J. MELEZE distingue plusieurs unités possibles :

— un niveau d'évolution fixant à tous les autres niveaux les finalités à long terme ; c'est le niveau du management ;

— un niveau de gestion qui tient compte des finalités fixées par le niveau précédent ; et détermine au niveau suivant les moyens pour assurer ces finalités ;

— un niveau d'exploitation qui met en œuvre les moyens alloués (1).

En fait, le niveau de gestion défini par J. MELEZE est suffisamment étendu et diversifié pour recouvrir un grand nombre de finalités ou de systèmes de finalités. Par contre, il ne suppose pas, comme le niveau d'évolution, une analyse qu'il est impossible d'effectuer dans certaines unités de travail comme une entreprise ou un groupe d'entreprises, du fait de leur dimension, sans buter immédiatement sur des problèmes théoriques majeurs, tels que la relation entre stratégie d'entreprise et organisation, entre stratégie et technologie, entre stratégie et emploi, etc.

De plus, certains types d'activités caractéristiques des niveaux d'évolution tels que la planification, le choix des structures, la décision des investissements ont une logique à laquelle peut participer le niveau de gestion. C'est pourquoi, envisageant d'étudier surtout les activités de gestion les plus répandues et les plus directement accessibles, nous avons opéré un certain nombre de choix quant au niveau d'observations qui découlaient d'hypothèses déjà testées lors de notre pré-enquête.

### 1) HYPOTHESES ET CHOIX RELATIFS AU NIVEAU DES OBSERVATIONS

L'échantillonnage portait donc sur plusieurs critères qui devaient répondre à la fois à un cadrage des activités de gestion et à un contrôle de notre démarche d'étude. Pour assurer une diversification des terrains d'enquête, nous avons

---

(1) J. MELEZE. *La gestion par les systèmes - essai de praxéologie*. Editions Hommes et techniques, Paris.

retenu aussi bien des unités de production industrielle que des unités tertiaires. Pour assurer leur homogénéité, nous avons choisi d'étudier un service par établissement.

Chaque établissement était choisi en fonction de trois critères immédiatement perceptibles et pouvant avoir une influence sur la répartition des activités de gestion :

— le secteur d'activités ainsi classé : biens d'équipement, biens intermédiaires, biens de consommation, transports, commerce, services ;

— la nature de l'établissement (usine ou agence de services, laboratoire ou bureau d'études, magasin ou centrale d'achats, délégation pour le tertiaire et siège social) différenciée selon les activités de production, d'études, commerciales, administratives ;

— la date de création de l'établissement (supérieure ou égale à dix ans, inférieure à dix ans).

Sur l'échantillon total des emplois étudiés, 64,6 % travaillent dans un établissement de création supérieure ou égale à dix ans, et 34,4 % dans un établissement de moins de dix ans.

**La répartition par secteur d'établissement** est la suivante :

Services	: 86, soit 43,4 %
Biens d'équipement	: 47, soit 23,7 %
Biens de consommation	: 41, soit 20,7 %
Biens intermédiaires	: 13, soit 6,6 %
Commerce	: 8, soit 4,0 %
Transports	: 3, soit 1,5 %

Il y a donc un équilibre de représentation entre le secteur industriel et le secteur tertiaire.

**La répartition par nature d'établissement** est la suivante :

Usines - agences de services	: 63, soit 31,8 %
Sièges sociaux	: 56, soit 28,3 %
Laboratoires - informatique	: 40, soit 20,2 %
Agences et délégations	: 20, soit 10,1 %
Magasins et centrales d'achats	: 19, soit 9,6 %

Les unités techniques de production et les unités tertiaires sont donc à peu près représentées également.

Pour cerner avec précision les situations de travail en tant que systèmes de finalités, nous avons choisi d'étudier l'activité d'une même unité dans chaque établissement.

Afin de garantir l'homogénéité la plus forte des situations de travail, nous nous sommes tenus, dans la mesure du possible, à des unités d'organisation comparables telles que les services ou les départements, à l'exclusion de toute direction générale, pour éviter le niveau d'analyse politique et stratégique (cf. niveau d'évolution). Cependant, nous ménagions une diversité d'objectifs et d'attribution des services en décomposant plus finement leurs activités que celles de l'établissement : exploitation ou fabrication, annexe de la fabrication ou de l'exploit-

tation, mécanographie et informatique, études et recherche, bureau d'organisation, administratif et financier, commercial, développement et documentation.

*Nous entendions répondre ainsi à l'hypothèse selon laquelle la gestion pénètre tous les services à des degrés divers.*

**La répartition de l'échantillon par nature de service** est la suivante :

Services financiers et comptables	: 45, soit 22,7 %
Développement et documentation	: 35, soit 17,7 %
Annexe de l'exploitation et de la fabrication	: 26, soit 13,1 %
Services commerciaux	: 24, soit 12,1 %
Exploitation et fabrication	: 22, soit 11,1 %
Mécanographie et informatique	: 22, soit 11,1 %
Etudes et recherches	: 13, soit 6,6 %
Services administratifs	: 8, soit 4,0 %
Bureau d'organisation	: 3, soit 1,5 %

L'échantillon favorise donc une représentation suffisamment large des activités tertiaires.

La diversité des services de production industrielle et tertiaire reflète l'assimilation des processus de production industrielle et des processus de prestation de service qui sont décrits avec les mêmes concepts. Elle traduit, en effet, une démarche de système distinguant quel que soit le secteur d'activités, quelle que soit la production matérielle ou immatérielle, des opérations primaires ou centrales sur un processus de production donné (fabrication ou constitution des dossiers de prestation dans les services : services rendus à la clientèle) ; des opérations secondaires ou périphériques (administration et ventes). Chacune de ces opérations peut être décomposée en autant d'objectifs particuliers qui correspondent à la notion de fonction telle qu'elle est utilisée dans le langage des entreprises.

*Quels emplois étudier ?* On pouvait envisager de n'étudier que les emplois considérés comme de gestion, ou au contraire d'étudier un nombre d'emplois plus large pour distinguer ceux qui participent aux activités de gestion et ceux qui n'y participent pas, sans préjuger des catégories socio-professionnelles (ingénieurs et cadres, agents de maîtrise, techniciens, etc.).

*Pour répondre à l'hypothèse qu'un nombre croissant d'emplois participent directement à la gestion* et aussi pour mieux assurer la formalisation des attributions (fonctions de chaque unité étudiée) dans la mesure où la pré-enquête a permis de montrer la pluralité et la diversité des fonctions auxquelles participent les individus d'un même service, nous avons adopté une démarche intermédiaire.

Nous avons retenu de n'étudier que des emplois d'ingénieurs et cadres dans la mesure où ces derniers cristallisent le plus directement les attributions de chaque unité, mais sans préjuger ni de leurs fonctions, ni de leur situation hiérarchique. Nous avons choisi parmi les catégories de la nomenclature des emplois : des emplois d'ingénieurs et cadres stricto sensu aux termes des conventions collectives ; des emplois techniques, administratifs et commerciaux ;

des emplois d'organisation, de gestion et de réalisation ; 128 cadres de l'échantillon ont pu être classés avec précision selon ces catégories de la nomenclature des emplois.

**La répartition de l'échantillon** selon les catégories de la nomenclature des emplois est la suivante :

Cadres techniques spécialistes des mathématiques, de l'organisation, de la gestion et de l'information	: 29, soit 22,7 %
Cadres administratifs	: 27, soit 21,1 %
Cadres techniques ingénieurs	: 23, soit 18,0 %
Cadres commerciaux	: 17, soit 13,3 %
Cadres bancaires	: 16, soit 12,5 %
Cadres administratifs supérieurs	: 10, soit 7,8 %
Cadres commerciaux supérieurs	: 3, soit 2,3 %
Cadres de presse et relations publiques	: 3, soit 2,3 %

L'échantillon s'équilibre donc parfaitement entre les cadres techniques et les cadres administratifs (respectivement 40,7 % et 41,4 %). Il surestime néanmoins l'importance des cadres techniques spécialistes des mathématiques, de l'organisation, de la gestion et de l'information, si l'on compare ces résultats avec ceux de l'enquête annuelle sur les emplois conduite par le ministère du Travail (12 % des seuls ingénieurs et cadres techniques en 1973). En référence aux conventions collectives de chaque établissement, nous avons aussi bien interrogé des ingénieurs et cadres en position débutante, que des ingénieurs et cadres moyens ou confirmés, ou encore des ingénieurs et cadres supérieurs. 83,1 % des répondants à cette question (soit en tout 189 personnes) sont classés en position moyenne ou confirmée ; 15,3 % en position supérieure et 1,6 % en position débutante (cadres diplômés, ingénieurs débutants).

## 2) DEFINITION ET RECUEIL DES TACHES DE GESTION

Afin de recueillir les contributions de chaque ingénieur et cadre aux fonctions de son unité d'activité et d'isoler les contenus de gestion, il fallait utiliser des critères suffisamment précis et universels pour définir ce qu'est la gestion. En ce sens, nous avons repris les critères de la pré-enquête dont nous rappelons ici la logique. Deux séries de critères articulent la réalisation de chaque fonction à laquelle participe un individu : les étapes de la réalisation, ainsi que les modes d'intervention pour cette fonction en relation avec les autres participants.

*Les étapes de réalisation* de chaque fonction ont été ainsi définies :

- définition et assurance de la cohérence des buts et des objectifs ;
- choix et définition des moyens, des méthodes pour atteindre les objectifs fixés. Ces moyens sont financiers, humains ou matériels. Cette étape est la conception opérationnelle ;
- examen préalable à l'application des moyens et des méthodes retenus, des procédures, des règles de répartition, d'allocation, de réalisation ;

- affectation des ressources et des tâches ;
- réalisation proprement dite ;
- évaluation du résultat (ou des résultats) par rapport aux objectifs initialement retenus.

*Les modes d'intervention* correspondent à une échelle formalisée de responsabilités (décision, supervision, mise en œuvre) ; à une échelle chronologique dans la réalisation directe du travail (coordination, mise en œuvre) ; à une échelle hiérarchico-fonctionnelle (décision, conseil).

Pour chaque individu, l'ensemble des tâches repérées chacune par rapport à une étape et un mode d'intervention constitue un « profil d'activité ».

Reprenant les critères couramment utilisés pour définir l'organisation et la gestion (décision et choix des objectifs [finalisation], évaluation, coordination et répartition du travail des autres), nous avons distingué la gestion en termes de finalisation et l'organisation dans un sens couramment utilisé par toutes les études d'organisation : la rationalisation des activités dans un cadre prescrit. On ajoutait un autre type de tâches (la réalisation technique) afin de verrouiller le groupe organisation-gestion. On pouvait ainsi définir chaque ensemble de tâches en utilisant une grille de croisement entre étapes de réalisation des fonctions et modes d'intervention :

— **L'ensemble des tâches de gestion** est constitué par les étapes de la définition des objectifs, la conception opérationnelle, l'examen des règles et procédures associées aux interventions de décision ou de conseil. Doit être comptée également, l'évaluation finale des résultats par rapport aux objectifs. Les tâches de gestion concernent donc principalement la prise de décision en matière de préparation d'allocation des ressources et des moyens.

— **L'ensemble des tâches d'organisation** est constitué par l'examen des règles et procédures, l'affectation des ressources et des tâches, la réalisation associée aux interventions de supervision et de coordination. Ce sont l'acquisition et la mise en œuvre directe des ressources d'une unité qui rationalisent le cadre des activités de production de cette unité.

— **L'ensemble des tâches dites de réalisation technique** est la mise en œuvre de ses ressources.

*On profitait ainsi des acquis de la pré-enquête qui avait permis de montrer qu'il n'y a pas de fonction de gestion mais que la gestion pénètre à des degrés divers toutes les fonctions.*

Devant l'impossibilité de retenir toutes les fonctions auxquelles un individu peut participer, nous n'avons retenu que ses trois fonctions d'intervention les plus fréquentes. A ce stade de la recherche on ne visait plus qu'un traitement des tâches de gestion et d'organisation qui concernent forcément les fonctions principales d'un individu.

*Trois types de profils étaient possibles après décompte des tâches d'organisation et de gestion : profil à dominante de tâches de gestion, profil à dominante de tâches d'organisation avec ou sans tâche de gestion.*

La pré-enquête avait permis d'esquisser trois familles de tâches de gestion :

— **programmative**, équivalant à traduire les objectifs en termes opérationnels ; à fixer les lignes générales d'un planning (préparation), d'un programme d'études (études de développement en matière d'équipement ou de produits), à préparer un projet de budget, à estimer les investissements pour une unité donnée ;

## LA GRILLE DES TACHES

Etapes de réalis. d'un objectif Modes d'intervention	Définition des objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen des règles et procédures	Affectation des ressources et des tâches	Réalisation	Evaluation
Décide .....	Gestion	Gestion	Gestion	Organisation		Gestion
Conseille .....	Gestion	Gestion	Gestion	Organisation		Gestion
Supervise .....			Organisation	Organisation	Organisation	Gestion
Coordonne .....			Organisation	Organisation	Organisation	Gestion
Met en œuvre .....			Organisation	Réalisation technique	Réalisation technique	Réalisation technique

- **procédurière**, équivalant à participer à la phase finale d'une opération d'organisation d'ensemble d'une unité donnée ; à arrêter définitivement des règles et des procédures d'organisation ; à participer à ces opérations pouvant engager d'importants moyens ;
- **évaluative**, c'est-à-dire estimer les performances réalisées au cours de plusieurs opérations (bilans en prise directe sur les lignes d'un planning ou d'un programme, comptes rendus budgétaires et financiers).

*Selon la prédominance de chacune de ces tâches parmi les profils à dominante de tâches de gestion ou les profils à dominante de tâches d'organisation comportant des tâches de gestion, on caractérisait trois types de profils d'activité de gestion : à dominante procédurière, à dominante évaluative, à dominante programmatique.*

Rompant avec l'approche des emplois dits de gestion selon les classifications existantes, travaillant uniquement sur les seules tâches de gestion et d'organisation, nous avons retenu l'appellation *d'emplois à dimension de gestion*.

Les résultats vérifient ces hypothèses puisque 98 personnes ont un profil d'activité à dominante de gestion (soit 49,5 %) et 62 accomplissent des tâches de gestion tout en faisant principalement de l'organisation (soit 31,3 %). 38 personnes seulement (soit 19,2 %) n'accomplissent aucune tâche de gestion. 80,8 % des ingénieurs et cadres de l'échantillon sont donc à des degrés divers gestionnaires.

L'échantillon n'a pas, bien entendu, de valeur de représentativité absolue du fait des entreprises et établissements enquêtés (majorité d'établissements appartenant à un groupe et employant plus de 200 salariés).

En ce qui concerne la nature des profils de gestion la répartition est la suivante :

Profils à dominante programmatique	: 66, soit 41,3 %
Profils à dominante procédurière	: 40, soit 25,0 %
Profils à dominante évaluative	: 54, soit 33,7 %

La grille des tâches et les profils qui en découlent n'étaient a priori que des catégories opératoires. Il fallait donc les tester sur une série d'indicateurs pour enregistrer les clivages significatifs du point de vue de la relation entre emploi et formation. C'est pourquoi nous avons choisi une série de variables de qualification et d'organisation pour envisager la relation entre emploi et formation comme un jeu complexe entre les données structurelles et les qualités propres à chaque ingénieur et cadre (formation, expérience)...

Avant d'aborder directement ces questions, nous allons présenter pour chacune d'entre elles, les variables qui ont été retenues et leur représentation dans notre échantillon.

## II. QUE FAIT-ON QUAND ON GÈRE ?

Cette question recouvre deux types de préoccupations : la première concerne les prérogatives des ingénieurs et cadres, c'est-à-dire leur situation dans la structure d'organisation des unités de production ; la seconde concerne le contenu technique des activités de gestion.

### 1) LES PREROGATIVES D'UN GESTIONNAIRE

Le terme de prérogative recouvre en fait deux champs d'activité bien précis : la participation des ingénieurs et cadres aux systèmes d'objectifs de chaque unité ; plusieurs critères de statut dans l'organisation.

Pour recueillir toutes les tâches accomplies par les cadres et par rapport aux systèmes d'objectifs de chaque unité d'enquête, nous avons donc utilisé le terme de *fonction* pour caractériser ces systèmes d'objectifs d'une unité à l'autre. Toutefois, nous avons pris soin d'éviter toute assimilation de ces fonctions à des ensembles d'activités utilisant les mêmes techniques. Nous avons classé la plupart des systèmes d'objectifs selon leur place dans les processus de production en distinguant les fonctions de développement ou de *préparation de l'avenir*, des fonctions de *réalisation* éclatées en fonctions administratives, fonctions commerciales, fonctions de fabrication et annexes. Ainsi nous assurons la continuité entre les catégories d'appellations des services et leurs principaux systèmes d'objectifs. Une grille de fonctions pour être appliquée à toutes sortes de processus et de services devait être suffisamment détaillée et homogène.

#### LA GRILLE DES FONCTIONS

##### FONCTIONS DE PREPARATION DE L'AVENIR

nouveaux moyens financiers

marketing

nouveaux réseaux commerciaux

négociation contrats ou marchés

nouveaux produits, nouveaux services

nouveaux équipements, nouvelles technologies

plan de production

nouveaux moyens organisationnels, analyse de système et nouvelles procédures

nouveaux moyens humains, négociation avec délégué, politique de personnel, réforme des conditions de travail, etc.

## FONCTIONS DE REALISATION

### — **Administration :**

finances

comptabilité, méthodes de règlement, litiges, contentieux

questions juridiques

personnel (dépassement de la seule notation)

### — **Commercial :**

achat, prospection, négociation courante, commande et facturation fournisseurs

ventes, facturation, devis et traites clientèle

problèmes clientèle

distribution

### — **Technique :**

fabrication, exploitation courante (opérations courantes de banques, acceptation et règlements d'assurances)

méthodes, études courantes (banques et assurances)

planning, ordonnancement, suivi des délais

contrôle de qualité

lancement et mise au point

stocks, magasins, récupération, réception, expédition

entretien, contrôle de procédure, maintenance

conditionnement

### — **Divers :**

formation, pédagogie, information, journal d'entreprise

documentation

courrier, relations publiques, arts graphiques

Rappelons que la totalité de l'échantillon (98 %) intervenait sur une ou plusieurs des fonctions majeures de l'unité d'appartenance.

La quasi-totalité des cadres assument au moins deux fonctions (94,4 %) ; 73,7 % en assurent au moins trois.

Les résultats par type de fonction traduisent plusieurs phénomènes :

— l'importance des fonctions de préparation de l'avenir ;

— l'importance plus forte des fonctions techniques en deuxième fonction qu'en fonction principale ;

— enfin, l'importance croissante des fonctions administratives de la première à la troisième fonction.

Tout ceci concourt à accréditer l'idée selon laquelle les cadres ont une activité hautement tertiaisée, quelle que soit leur place sur le processus de production, et qu'ils sont des agents de développement dans la structure actuelle des organisations.

Fonctions	1 <sup>e</sup> fonction		2 <sup>e</sup> fonction		3 <sup>e</sup> fonction	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Préparation de l'avenir .....	75	37,9	56	29,9	41	28,1
Administratif .....	31	15,7	36	19,3	50	34,2
Commercial .....	35	17,7	18	9,6	10	6,8
Technique .....	36	18,2	64	34,2	32	21,9
Divers .....	21	10,6	13	7,0	13	8,9
Total .....	198		187		146	

La plupart des emplois situés en position de direction sont considérés comme étant des emplois de gestion. Les définitions les plus restrictives réduisent les emplois de gestion à ce type d'emploi.

Une hypothèse est aussi avancée ; celle selon laquelle les responsables d'une unité sont des gestionnaires, et quelle que soit cette unité (division, service, bureau, atelier, équipe, projet) (1). C'est pourquoi nous avons envisagé de tester cette hypothèse par rapport à plusieurs critères de relations d'organisation, et pour la nuancer, de faire varier ces critères avec les profils de gestion présentés plus haut.

Reprenant en compte les relations élémentaires dégagées par l'analyse des organisations (2), nous avons retenu :

— un critère de situation hiérarchique (direction ou non d'un service ou d'une unité du service) ;

— un critère de situation fonctionnelle (participation à un comité de conseil, non participation avec ou sans activités de conseil) ;

— un critère de situation hiérarchico-fonctionnelle : le champ des relations (environnement extérieur de l'entreprise, entreprise, établissement, unité).

62,6 % des cadres interrogés dirigent un service entier ou l'une de ses unités (soit respectivement 19,2 % et 43,4 %).

61,4 % participent à un comité régulier de direction ; 26,9 % ont des activités de conseil sans participer à un comité ; 11,7 % seulement n'ont aucune activité de conseil.

55,8 % des cadres établissent des relations directes hors de l'entreprise ; 44,1 % restent dans le cadre de leur entreprise. Mais aucun d'entre eux ne cantonne son activité à son seul service.

Au-delà de leur aspect formel ou hiérarchique, ces critères de structure d'organisation permettent de repérer certaines tâches intellectuelles et relationnelles

(1) P. TABATONI, P. JARNIOU. *Les systèmes de gestion - Politiques et structures*. P.U.F., Paris, 1975.

(2) J. GERBIER. *Aide-mémoire organisation - gestion*. Dunod, Paris, 1970.

qu'il est difficile de recueillir directement et qui pourtant occupent une part importante de l'emploi du temps quotidien des ingénieurs et cadres : participation aux réunions, relations administratives, relations avec des subordonnés, des supérieurs hiérarchiques, des délégués, etc.

Les méthodologies utilisées dans les recherches sur les ingénieurs et cadres posent toutes ce problème à des degrés divers. Ce point est important parce qu'il montre l'articulation qui existe entre la répartition des connaissances, des savoirs, de la technique et la structure de contrôle de toute organisation (1).

## 2) LES INSTRUMENTS DE LA GESTION

Faisant l'hypothèse qu'il n'y a pas de fonction de gestion et donc pluralité des fonctions assumées par les gestionnaires, nous laissons ouverte la question d'une multiplicité de techniques pour chaque fonction.

Evitant de mêler organisation, fonction, technique, savoir, etc., nous distinguons plusieurs types de domaines et plusieurs types d'outils pouvant concerner les activités de gestion ; les uns et les autres étant classés davantage sur une logique d'étendue des finalités que sur une logique de difficulté, ou de domaines de connaissances, avec néanmoins pour certaines d'entre elles (informatique et statistique) l'opposition : empirisme - technicité. Ainsi nous ménagions la diversité des contributions techniques à la gestion, sans écarter le poids du facteur organisationnel.

Les débats sur les tâches de conception et de contrôle sont excessivement complexes dans la mesure où ils supposent la combinaison d'une analyse du travail intellectuel, des connaissances, des modes de division du travail (organisationnels et sociaux). C'est pourquoi nous avons étudié les activités de gestion dans leur environnement le plus immédiat (organisationnel), mais n'avons pu aborder directement le terrain technologique de la gestion, au sens des connaissances scientifiques et théoriques utilisées dans son exercice (2).

Prenant acte de la *diffusion de l'informatique* dans les activités dites tertiaires, nous avons classé l'utilisation des techniques informatiques comme suit :

- aucune utilisation ;
- utilisation de listings, d'états mécanographiques, de documents codifiés ;
- utilisation de langage de programmation ;
- conception et écriture de programme.

46,4 % des répondants (3) utilisent des documents codifiés ; 26 % n'ont aucune utilisation de l'informatique ; 18,8 % utilisent directement un langage de programmation (COBOL, FORTRAN) ; 8,9 % seulement conçoivent des programmes.

(1) Voir notamment :

M. COUETOUX. *L'analyse des emplois et des formations de niveau supérieur*. Bibliothèque du CEREQ, volume n° 6. La Documentation Française, Paris, 1973.

G. BENGUIGUI, A. GRISET, A. JACOB, D. MONTJARDET. *Recherche sur la Fonction d'encadrement*. Groupe de sociologie du Travail, Paris, 1975.

(2) M. COUETOUX, op. cit.

(3) Soit 192 personnes.

Pour répondre à la technicité croissante de la préparation des décisions (multiplication des études), nous avons retenu deux techniques spécifiques : *les statistiques et l'économie*.

En ce qui concerne les statistiques : 49,7 % des cadres de l'échantillon analysent des statistiques ; 31,7 % ne font qu'en recueillir ; et 18,6 % n'en utilisent aucune (1).

Les degrés d'utilisation de l'économie et leur importance respective sont les suivants :

- aucune utilisation ou simples calculs de prix (50,3 %) ;
- analyse de la valeur des écarts entre prix de revient réels et prévisionnels (32,9 %) ;
- analyse de bilans, des comptes de résultats, de flux financiers, d'investissements, études de développement (16,8 %) (2).

Certains éléments de comptabilité générale étant couverts par les techniques dites économiques, nous avons repris plus systématiquement une échelle des instruments comptables en distinguant les phases d'un processus de contrôle comptable.

D'une part, la *comptabilité analytique* regroupe des dépenses par service ; détermine les prix de revient, les recettes par produit, les résultats par activité ; comptabilise les flux internes à l'entreprise, mais aussi ceux entre l'entreprise et son environnement. D'autre part, le *contrôle de gestion* mesure la marche quotidienne ou périodique de l'entreprise afin de préparer directement les choix qu'elle doit prendre. Les méthodes utilisées sont l'étude interprétative des écarts entre valeurs prévisionnelles et valeurs réelles recueillies par la comptabilité analytique, les études de rentabilité (3).

Et pour tester avec plus de précision la différence entre recueil, calcul et analyse, nous avons retenu les catégories suivantes :

- recueil de données comptabilisables (participation indirecte à la comptabilité analytique) ;
- mise en forme de document comptable (participation directe à la comptabilité analytique) ;
- analyse de la comptabilité analytique en termes comptables ;
- contrôle de gestion (depuis l'analyse des causes d'écarts jusqu'à l'étude de rentabilité des investissements).

Sur l'ensemble des répondants (soit 179 personnes), 34,6 % ne font que recueillir des données comptabilisables ; tous les autres participent donc directement à la comptabilité analytique :

- 16,2 % rédigent des documents comptables ;
- 17,9 % analysent la comptabilité ;
- 31,3 % font du contrôle de gestion.

Les « contrôleurs de gestion » peuvent donc être des économistes ou des non-économistes. Les « comptables » peuvent être des analystes ou des non-analystes.

---

(1) Sur un total de 183 répondants.

(2) Sur un total de 173 répondants.

(3) H. HIERCHE. **Les techniques modernes de gestion des entreprises**, Dunod, Paris, 1962.

### III. COMMENT DEVIENT-ON GESTIONNAIRE ?

Poser directement cette question, c'est départager ce qui revient à la formation initiale et ce qui revient à l'expérience acquise lorsqu'on exerce des tâches de gestion et par conséquent, c'est étudier le cursus de ceux qui exercent des tâches de gestion. Or, l'analyse d'un cursus ne peut faire l'économie d'une analyse, si sommaire soit-elle, des filières d'insertion et de mobilité de l'entreprise dont l'articulation et la spécialisation par catégorie (ou par fonction) peuvent contribuer à renforcer le statut de certaines filières de formation. Elle doit aussi tenir compte des apports éventuels de la formation continue.

#### 1) LES FORMATIONS

A priori, un grand nombre de formations peuvent conduire au cours d'une vie professionnelle à exercer des activités de gestion, étant entendu qu'il reste à déterminer l'influence de l'expérience professionnelle sur l'accès à la gestion. On doit donc tester les différences de niveau d'accès et de rythme d'accès.

Certaines formations sont plus spécifiques que d'autres. Depuis dix ans environ elles se sont diversifiées en termes de niveau et de statut : maîtrise de gestion, institut d'administration des entreprises (I.A.E.), diplôme universitaire de technologie (section administration des collectivités et des entreprises), brevet de technicien supérieur de comptabilité et gestion des entreprises et même baccalauréat G2, dit de technique quantitative de gestion comptabilité ; institutions du ministère de l'Education, des chambres de commerce, institutions privées.

Elles recouvrent donc à la fois des formations économiques, des formations aux affaires et des formations aux seules techniques comptables, à des degrés divers.

Pour tenir compte de cette situation, nous avons retenu le diplôme le plus élevé possédé par chaque individu avant son entrée dans l'entreprise actuelle. Nous l'avons réparti à travers plus de 25 groupes de *spécialités* en isolant les spécialités les plus spécifiques de gestion ou de comptabilité :

- Diplôme supérieur de lettres et sciences humaines ;
- Diplôme supérieur de droit ;
- Diplôme supérieur de sciences économiques ;
- Diplôme supérieur de sciences ;
- I.A.E. et divers gestion (dont un M.B.A.) ;
- Diplôme supérieur d'ingénieur ;
- Diplôme supérieur d'études commerciales ;
- Diplôme d'école normale supérieure ;
- I.E.P., E.N.A. ;
- Autres diplômes supérieurs ;
- D.U.T. d'administration des collectivités et des entreprises - gestion ;
- Autres D.U.T. ;
- Brevet de technicien avant 1964 - B.T.S. - Baccalauréat + 2 ans d'informatique ;

- C.F.P.A. 2<sup>e</sup> degré ;
- C.N.A.M. ;
- D.E.S. comptable, Baccalauréat en droit, Ecole de notariat ;
- Baccalauréat dont un bac de gestion ;
- Brevet professionnel, B.E.I., B.T. à partir de 1964, Brevet d'études commerciales, Diplôme de collèges techniques ;
- Capacité en droit ;
- Certificat d'études secondaires après 1968, Brevet supérieur, Brevet élémentaire, Brevet primaire supérieur ;
- B.E.P. ;
- C.A.P. ;
- C.F.P.A. 1<sup>er</sup> degré (et diplôme de programmation) ;
- B.E.P.C. ;
- C.E.P. ;
- Autres ;
- Sans diplômes.

14,7 % seulement de l'échantillon peuvent être considérés comme ayant reçu une formation spécifiquement de gestion (sciences économiques, I.A.E., école de commerce). Si on ajoute les diplômes d'ingénieurs, cela fait 28,4 %.

Toutes ces formations correspondent à l'un des six *niveaux* de la nomenclature nationale des formations :

Niveaux I et II - Diplôme équivalant ou supérieur à la licence ;

Niveau III - Deux ans d'études après le baccalauréat ;

Niveau IV - Baccalauréat et brevet de technicien ;

Niveau V - C.A.P. et équivalent ;

Niveau VI - C.E.P.

45,7 % de l'échantillon ont reçu une formation de niveaux I et II, 8,6 % de niveau III, 24,9 % de niveau IV, 16,2 % de niveau V, 3,0 % de niveau VI ; enfin 1,5 % seulement n'ont aucun diplôme.

Si on reprend les chiffres qui ont été recueillis dans l'enquête Formation-Qualification Professionnelles de 1970 pour les cadres supérieurs (regroupant les ingénieurs et les cadres administratifs supérieurs), on constate que les « diplômes supérieurs » (niveaux I et II) et les diplômes de niveau III sont un peu moins nombreux (respectivement 41,4 % et 7,5 %) ; que les diplômes de niveau IV sont moins nombreux (16,5 %). Par contre, les diplômes de niveau VI sont beaucoup plus nombreux (9,9 %).

Nous avons distingué parmi les formations supérieures (niveaux I et II), les diplômes délivrés par des *universités* et ceux délivrés par des *écoles supérieures*, en séparant les écoles publiques et les écoles privées et en isolant parmi ces écoles les « grandes écoles » (1).

(1) D'après la liste des écoles publiques, des écoles techniques privées, reconnues par l'Etat, des écoles techniques privées habilitées par la commission des titres d'ingénieurs à délivrer un diplôme d'ingénieur (loi de juillet 1934 et rectificatifs de 1970, 1971, 1973).

23,3 % des cadres ont un diplôme universitaire de niveaux I et II, contre 22,8 % diplômés d'école. Les grandes écoles représentent 14 % de l'échantillon. La représentation équivalente des diplômés d'ingénieur et des diplômés universitaires est due à l'importance relative des diplômés des I.A.E., de droit, de sciences, de sciences économiques.

## 2) LES CARRIERES ET LA FORMATION CONTINUE

Nous avons distingué l'*accès direct à la gestion*, c'est-à-dire au sortir de l'appareil de formation, de l'*accès indirect en cours de carrière* dans l'entreprise actuelle ou par un changement d'entreprise, en tenant compte pour le second des *changements de fonction*, c'est-à-dire changement de fonction principale (1<sup>re</sup> fonction) à l'entrée du service actuel. On envisageait ainsi de répondre aux hypothèses selon lesquelles le diplôme peut ou non faciliter l'accès à la gestion, peut ou non en précipiter l'accès, avec certaines différences d'une fonction à l'autre. Pour tester les rythmes d'accès, nous avons retenu l'*ancienneté dans l'entreprise, dans l'unité d'appartenance et dans l'indice*, afin d'éviter toute ambiguïté sur les notions d'emploi ou de poste. En raison du minimum d'ancienneté requis pour accomplir des tâches de gestion, il a donc été impossible de tester les effets de la spécialisation récente des diplômés de niveaux III et IV.

Sur notre échantillon, le recrutement à l'emploi actuel est interne aux entreprises (69,7 %) ; et les changements de fonction principale sont importants (49 %). Il y a donc peu de recrutement au sortir de l'appareil de formation (5,1 %) pour les emplois de gestion.

Les anciennetés requises dans l'entreprise sont plutôt élevées puisque 50,9 % de l'échantillon ont 10 ans et plus d'ancienneté dans leur entreprise. L'ancienneté dans le service est beaucoup moins élevée (19 % seulement ayant dix ans et plus d'ancienneté, et 65,1 % ayant cinq ans et moins d'ancienneté). L'ancienneté dans l'indice est un peu plus courte (68,4 % ont trois ans et moins d'ancienneté).

La diversité des anciennetés est due sans doute aussi à la distribution des âges de notre échantillon dont le mode se situe entre 30 et 40 ans.

2,0 % ont 25 ans et moins,  
14,6 % ont entre 26 et 29 ans,  
32,8 % ont entre 30 et 39 ans,  
28,3 % ont entre 40 et 49 ans,  
19,2 % ont entre 50 et 59 ans,  
3,0 % ont 60 ans et plus.

Autre volet de l'étude d'un cursus : le rôle de la formation continue. Nous n'avons retenu à cet effet que la *formation reçue dans la dernière entreprise* en distinguant les formations avec ou sans contenu de gestion. Nous cherchions à savoir s'il y avait un lien entre cette formation et l'exercice de la gestion, c'est-à-dire si on devient gestionnaire en suivant une formation continue « ad hoc », ou bien, si l'on suit une formation continue parce qu'on est déjà gestionnaire, et enfin, quelle fonction elle concernait le plus. Nous cherchions aussi à savoir si la possession d'un diplôme (et quel diplôme) renforçait ou non l'accès à la formation continue.

Beaucoup de cadres de l'échantillon ont suivi une formation continue (61,1 %) ; mais cette dernière concerne assez peu la gestion (26,8 %).

Nous avons testé également le suivi d'une formation continue selon les changements d'affectation correspondants : promotionnels, non promotionnels. Or, la plupart des cadres de l'échantillon qui ont suivi une formation continue n'ont pas connu de changement d'affectation (57 %). Pour les autres, ces changements ont été surtout promotionnels.

Enfin, dernier volet de l'étude des voies d'accès à la gestion : la division du travail par sexe. L'échantillon est très largement masculin : 82,8 % pour 17,2 % de femmes. Ce dernier chiffre est malgré tout largement supérieur à l'importance réelle des femmes sur l'ensemble de la population des ingénieurs et des cadres administratifs supérieurs (10 % environ).

*L'ensemble de ces indicateurs a permis de tester la grille des profils de gestion en termes plus dynamiques qu'une simple analyse de contenu. C'est-à-dire de mettre en rapport les contenus de gestion et les modalités d'accès à la gestion pour examiner si les clivages entre profils correspondent ou non à des filières spécifiques de cheminement.*

## IV. QU'EST-CE QUI FAVORISE LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE GESTION ?

Il fallait situer l'exercice des tâches de gestion dans son environnement et dépasser notamment le seul niveau de la structure formelle d'organisation. On devait insister davantage sur les variables de service en réservant toutefois certaines articulations avec l'établissement, voire avec l'entreprise. Afin d'éviter tout classement a priori ou de préjuger théoriquement des facteurs d'environnement, mais pour rendre compte tout de même des différences de répartition et d'utilisation de la gestion, nous avons raisonné sur plusieurs axes précis.

### 1) LES PROCEDURES

La multiplication des informations et de leur traitement contribue à développer des séquences de recueil et de traitement de l'information plus ou moins standardisées et rationalisées qui sont le support de toute activité de l'entreprise (y compris les activités de gestion) (1) et qu'on appelle procédures. C'est pourquoi, nous avons retenu plusieurs questions visant à décrire la régularité des processus de traitement comptable, de budgétisation et de contrôle budgétaire afin d'en déterminer l'importance dans le cadre du service et de l'établissement enquêtés.

Tous les services étudiés ont des procédures standardisées et sanctionnées par des documents de sortie. Par contre, les uns ont des procédures directement informatisées, les autres indirectement, d'autres n'ont pas de procédure informatisée. 88,4 % des cadres de l'échantillon travaillent sur des procédures informatisées (53 % avec informatisation directe). Ceci explique l'importance des techniques de programmation, de codification, soulignée précédemment.

La plupart des services étudiés ont des procédures de budgétisation et de contrôle propres (soit 75,7 % des effectifs). Celles-ci peuvent être articulées ou non avec des procédures analogues d'établissement (respectivement 64,1 % et 11,6 % des effectifs). Ces dernières étant pour la plupart automatisées.

### 2) LES FONCTIONS

Ayant déterminé les objectifs de chaque service, encore fallait-il en préciser l'étendue dans le cadre de l'établissement. On devait distinguer parmi les services : ceux qui définissent eux-mêmes leurs objectifs ; ceux qui participent à la définition de leurs moyens, et ceux qui ne participent ni à l'un, ni à l'autre ; dans la mesure où ces trois niveaux de prérogatives d'un service sur les fonctions principales (prérogative entière, principale ou partielle) peuvent influencer directement sur la nature des tâches de gestion et leur répartition. 18,7 % seulement des individus appartiennent à un service qui n'assume que partiellement ses fonctions principales, c'est-à-dire qui les partage avec d'autres services ; et

(1) M. POUGET, M.J. VIGUIER. *Les tâches tertiaires dans les entreprises industrielles, premier bilan méthodologique*. CEREG, Paris, avril 1974.

42,9% sont dans un service qui a une prérogative entière. C'est donc un échantillon pour lequel la décentralisation des fonctions est importante ; ceci allant de pair avec une forte standardisation des procédures. Nous touchons là, la spécificité de notre terrain d'enquête.

L'ensemble de ces questions constitue autant d'indicateurs du système réel d'organisation (par opposition au système formel d'organisation) et décrit le système de contrôle que peut exercer un établissement sur un service donné.

Sans tenir compte de toutes les procédures opératoires qui règlent les activités d'un service ou d'un établissement, ni d'autres éléments comme le degré de différenciation des fonctions, on peut tenter d'enrichir l'approche formelle de l'organisation en décrivant les liens qu'entretient un établissement avec l'un de ses services, selon la forme du contrôle (interne, externe), la nature des liens organiques (hiérarchiques, d'état-major), le niveau de centralisation ou de décentralisation. La question est donc de voir si la spécificité du système de contrôle favorise ou non la diffusion de la gestion, et quel type de gestion.

En reprenant les questions précédentes, on peut assimiler chacun des trois types de prérogatives d'un service sur les fonctions (entière, principale, partielle) à autant de niveaux de centralisation des relations hiérarchiques entre établissement et service (décentralisées, semi-centralisées, centralisées). L'existence ou non de procédures de gestion propres du service situe l'origine du contrôle (interne, externe). Leur articulation ou non avec les procédures d'établissement traduit la nature des relations entre ces deux unités (hiérarchiques ou d'état-major).

### 3) PRODUITS ET PROCESSUS DE PRODUCTION

Au-delà d'une description de l'organisation, on retrouve posé le problème de la détermination par la technologie et son environnement économique. Le développement des fonctions, leur spécialisation, les activités de contrôle, la configuration des structures de contrôle, les procédures de traitement de l'information dépendent-elles directement des facteurs technologiques ? J. WOODWARD soulignait déjà le lien entre la complexité technique des produits, la continuité d'un processus et l'importance relative de telle ou telle fonction (1). La relation de l'organisation à son environnement économique commande sans doute les tâches de budgétisation et de contrôle, de finalisation et d'évaluation des procédures.

Afin d'éviter les coupures a priori entre technologie, économie, etc., nous avons choisi deux axes d'étude : le produit et le processus.

Nous entendons par produit, le ou les produits d'établissement qui concernent directement le service, quelle que soit la nature du service. Ainsi, un service de fabrication travaille sur un ou plusieurs produits, avec une gamme et une étendue d'opérations plus ou moins larges. Un service personnel concerne tous les personnels, c'est-à-dire indirectement toutes les productions.

Tous les services étudiés contribuent au produit principal (en termes de chiffre d'affaires) de l'établissement. La plupart des cadres travaillent pour plusieurs

---

(1) J. WOODWARD. *Industrial organization : Theory and practice*. Oxford University Press, London 1965.

produits à la fois (86,4 % des effectifs). 69,2 % travaillent pour des produits dont les spécifications sont davantage technico-commerciales que techniques, c'est-à-dire dans lesquelles interviennent directement des considérations d'ordre commercial (besoins de la clientèle, présentation, distribution, etc.). Mais 27,5 % seulement des cadres travaillent dans un établissement qui définit lui-même (seul ou avec l'entreprise) la spécification de ses produits. La durée de vie de ces produits dépasse le plus souvent 5 ans (les tranches étant : moins de 3 ans, 3 à 5 ans, plus de 5 ans). La plupart des organisations étudiées produisent à la fois pour un marché national et pour l'exportation. 57 % des cadres interrogés appartiennent à des entreprises recouvrant 30 % et plus, du marché national de leur produit (les tranches étant : moins de 10 %, 10 % à 29 %, 30 % à 50 % et plus de 50 %). Enfin, la clientèle de ces entreprises est principalement constituée par des entreprises publiques et privées, avec cependant une part non négligeable de commerce de détail (34,8 % des effectifs).

Le processus pris en compte est celui du ou des produits d'établissement qui concerne le service enquêté, c'est-à-dire la fréquence des opérations concourant directement à la production. Le premier aspect est l'étendue de ces opérations au niveau de l'établissement (partielle, totale) : 61,6 % des cadres travaillent dans un établissement qui n'assure que partiellement la fabrication. Un autre aspect retenu est le degré de continuité de cette production (unitaire, série) : la production en série est largement dominante (79,3 % des cas). Enfin, le degré d'automatisation (nul, partiel, total) des opérations (équipements automatisés industriels, ou informatisation directe de la production d'un service dans le tertiaire) est le plus souvent partiel (53,5 % des cas, pour 9,6 % seulement d'automatisation totale et 36,9 % sans aucune automatisation).

L'échantillon recouvre donc une majorité d'unités suffisamment industrialisées, bureaucratisées pour permettre une étude approfondie des procédures de gestion. Par contre, il ne permet pas de généraliser les résultats à tous les types d'entreprises comme le laisse supposer la répartition d'un certain nombre de variables classiques et difficilement classables (taille, nature d'établissement et d'entreprise).

Si la plupart des établissements étudiés ont un chiffre d'affaires en expansion, ils n'ont pas tous la même importance. 44 % de l'échantillon appartiennent à des unités de 1 000 à 5 000 personnes ; 23,4 % de 200 à 499 personnes ; 21,7 % de moins de 200 ; 10,9 % de 500 à 999. C'est donc principalement un échantillon d'établissements de plus de 200 personnes, avec une forte représentation des établissements de plus de 500 personnes.

On sait que la structure d'organisation d'une unité de production peut varier en fonction de sa taille. Une étude du CEREQ a montré, par exemple, comment les fonctions d'études n'étaient prises en charge par une unité de production qu'à partir d'un effectif supérieur à 500 personnes (1). En dessous, elles sont généralement sous-traitées à l'extérieur. C'est donc aux grandes entreprises qu'il faut envisager de généraliser certains des résultats de cette enquête. La plupart des établissements de l'étude appartiennent, en effet, à des entreprises de plus de 1 000 salariés (83,8 % des effectifs) à établissements multiples et dont les deux tiers relèvent d'un groupe.

---

(1) L'encadrement de la fabrication. Note d'information n° 35, CEREQ, juin 1976.

Deuxième partie

# **LES GESTIONNAIRES**

Nous aborderons l'activité des cadres par une analyse des contenus d'emplois afin de tester et de différencier chaque profil sur les oppositions entre organisation et gestion d'une part, et types de gestion d'autre part pour ceux qui font de la gestion, c'est-à-dire uniquement ceux qui ont un profil à dominante de gestion ou un profil à dominante d'organisation avec de la gestion.

Situant les contenus par rapport au système d'objectifs de chaque unité, nous étudierons la nature des fonctions assumées par les gestionnaires et les non-gestionnaires en reprenant la distinction entre les fonctions de préparation de l'avenir et les fonctions de réalisation, entre les fonctions considérées généralement comme les plus spécifiques des activités de gestion (comptabilité, finances) et les autres. Nous adopterons une démarche similaire pour les techniques mises en œuvre, mais seulement pour les gestionnaires.

Ensuite, nous établirons des correspondances entre ces éléments de contenu et la position occupée par chaque profil (gestionnaire, non-gestionnaire) dans l'organisation. Cette position ou statut a été définie par plusieurs éléments tels que les relations hiérarchiques, les relations de conseil, la classification, etc.

Après avoir décrit ce qui constitue les conditions d'exercice de la gestion, nous aborderons les conditions d'accès afin de mettre en perspective les différences de contenus avec les niveaux d'expérience et de formation pour les gestionnaires et les non-gestionnaires. Ainsi nous pourrions déterminer quelles sont les conditions générales d'accès à la gestion et quelles sont les conditions spécifiques pour chaque type d'activité de gestion.

# I. LES ACTIVITÉS DE GESTION CHEZ LES CADRES

## 1) LES FONCTIONS : PREPARATION DE L'AVENIR ET REALISATION

Pour étudier la contribution des cadres aux systèmes d'objectifs de leur unité d'activité, nous avons donc analysé l'essentiel de leurs tâches par rapport à ces systèmes caractérisés en termes de fonction, mais en évitant toute assimilation à un ensemble d'activités utilisant les mêmes techniques.

On sait que 94,4 % des cadres assument au moins deux fonctions et que plusieurs phénomènes ont déjà été relevés : importance des fonctions de préparation de l'avenir, et pour les fonctions de réalisation, importance plus forte en deuxième fonction des fonctions techniques, et accroissement des fonctions administratives de la première à la troisième fonction (1). Ces tendances générales recouvrent des évolutions différentes selon les profils d'activité et de gestion.

Dans un premier temps nous examinerons la situation des profils d'activité et de gestion selon les fonctions agrégées ; dans un deuxième temps selon plusieurs fonctions détaillées préalablement choisies.

### a) Fonctions et profils d'activité

Que constatons-nous ?

— Les fonctions de préparation de l'avenir sont essentiellement le domaine d'intervention des cadres ayant des activités de gestion (absence quasi-totale pour le profil spécifiquement d'organisation, présence largement dominante pour les profils à composante gestion et particulièrement le profil à dominante de gestion).

— La fonction technique est nettement le domaine des cadres ayant des activités d'organisation.

— La fonction administrative est présente dans tous les profils d'activité ; davantage comme troisième que comme première fonction et singulièrement pour le profil spécifiquement d'organisation.

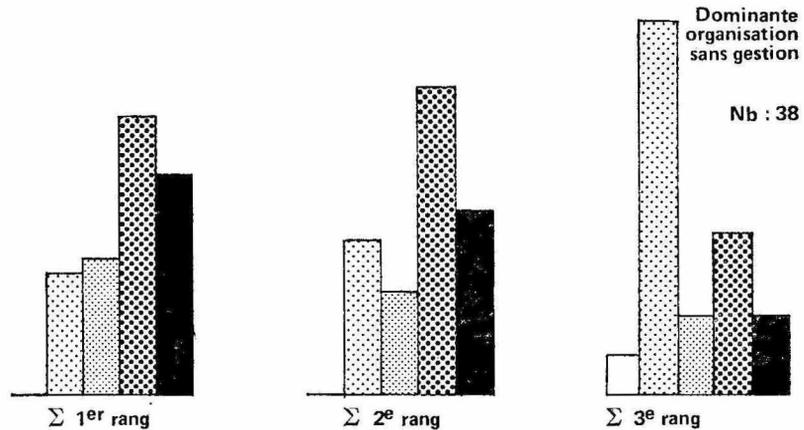
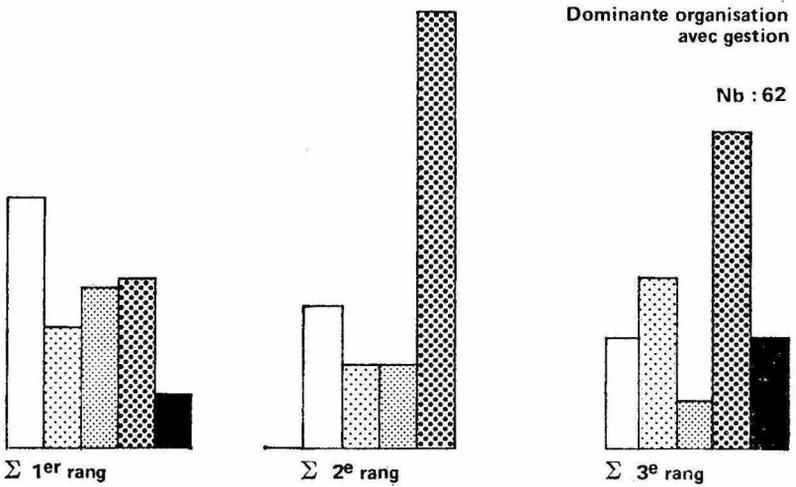
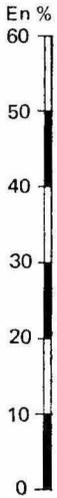
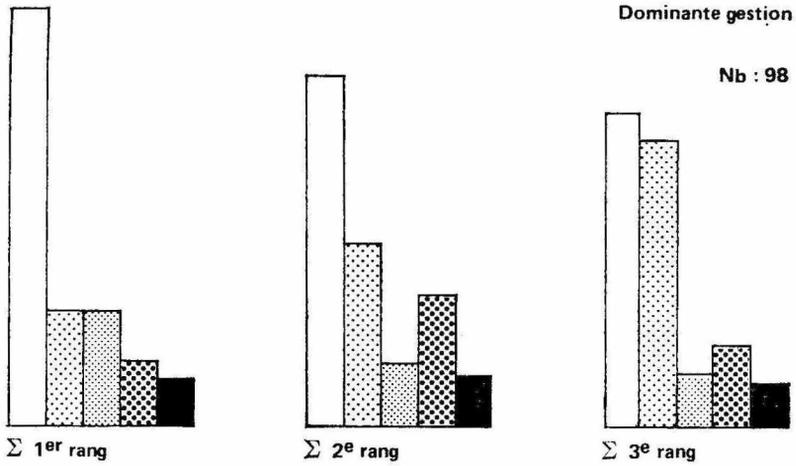
— La fonction commerciale a une place de moins en moins importante dans les domaines de contribution des cadres, quels que soient leurs profils d'activité, de première en troisième fonction.

— La fonction divers (formation, documentation, autres) semble fortement associée à la dimension organisation, sans que l'on puisse en tirer une conclusion, du fait de la taille du sous-échantillon à dominante organisation (sans gestion).

---

(1) Chaque cadre a précisé les trois fonctions auxquelles il se consacrait le plus et les a ordonnées selon le temps de travail mobilisé par chacune. L'exploitation que nous avons faite ne traite pas de ces successions individuelles mais de l'ensemble des fonctions de premier rang, puis de second rang et enfin de troisième rang.

# FONCTIONS (AGREGÉES) ET PROFILS D'ACTIVITÉS



## Fonctions de réalisation

□ Fonction préparation de l'avenir

▤ Fonctions administratives

▥ Fonctions commerciales

▧ Fonctions techniques

■ Fonctions diverses

Par construction, nous avons déterminé des profils d'activité qui devaient se différencier selon la contribution qu'ils portaient aux systèmes d'objectifs de leur unité. Ces premiers résultats révèlent effectivement des contributions différentes des cadres selon chaque profil.

#### LES PROFILS D'ORGANISATION SANS GESTION

- interviennent très rarement en préparation de l'avenir ;
- contribuent nettement à la fonction technique ;
- participent massivement à la fonction administration au titre de leur troisième fonction ;
- et constituent la majorité des cadres qui contribuent aux fonctions classées divers.

#### LES PROFILS SPECIFIQUEMENT DE GESTION

- contribuent essentiellement aux fonctions de préparation de l'avenir ;
- interviennent peu en fonction technique ;
- ont une participation aux fonctions administratives d'importance croissante.

#### LES PROFILS D'ORGANISATION AVEC GESTION

- interviennent en préparation de l'avenir mais surtout quand elle est leur première fonction ;
- contribuent fortement et de façon continue à la fonction technique ;
- participent modérément à la fonction administrative ;
- ont une contribution aux fonctions commerciales assez accusée.

*A l'évidence, il y a séparation nette des profils sur la préparation de l'avenir qui paraît liée à la dimension de gestion, tandis que les clivages sur les fonctions de réalisation sont différents.*

*La contribution aux fonctions techniques est le fait de cadres « organisationnels » (la dominante organisation dans un emploi à dimension de gestion accroît le poids de la fonction technique et diminue celui de la préparation de l'avenir en seconde et troisième fonction). Par contre, la fonction administrative semble assumée également par les « gestionnaires » et par les « organisationnels » ; ce qui laisse à penser qu'il existe deux modes très différents de contribution à cette fonction. Une analyse particulière des profils d'organisation serait nécessaire pour tester cette hypothèse, mais nous nous sommes limités, dans cette étude, à approfondir les profils de gestion.*

#### **b) Fonctions et profils de gestion**

Que constatons-nous ?

- Les fonctions de préparation de l'avenir, dominantes de façon générale dans tous les profils, sont le domaine privilégié des profils programmatiques et procéduriers.
- La fonction technique est un domaine de contribution conséquent des programmatiques mais surtout des procéduriers.

— La fonction commerciale est, avec la fonction administrative, le terrain d'élection des profils évaluatifs ; cependant cette dernière domine comme troisième fonction chez les programmatiques.

— Les fonctions classées divers, bien que peu souvent citées par les gestionnaires, sont davantage du domaine des profils programmatiques et procéduriers que de celui des évaluatifs.

Ces différences de contribution des profils de gestion séparent nettement les évaluatifs des programmatiques et des procéduriers, et modulent les interventions de ces deux derniers dans les systèmes d'objectifs.

#### LES PROFILS PROGRAMMATIQUES

— contribuent fortement aux fonctions de préparation de l'avenir ;

— participent largement, au titre de leurs seconde et troisième fonctions, aux fonctions administratives et techniques.

#### LES PROFILS PROCEDURIERS

— contribuent fortement aux fonctions de préparation de l'avenir ;

— participent largement, au titre de leurs seconde et troisième fonctions, aux fonctions techniques.

#### LES PROFILS EVALUATIFS

— contribuent fortement aux fonctions commerciales (surtout au titre de leur première fonction) et aux fonctions administratives ;

— interviennent nettement en technique et en préparation de l'avenir en seconde fonction.

Au travers de ces différences dans le champ fonctionnel des activités de gestion, nous trouvons une première validation des trois types de profils de gestion que nous avons esquissés dans la première partie.

Rappelons-les brièvement : **programmatique** équivaut à la traduction d'objectifs en termes opérationnels ; **procédurier** équivaut à arrêter des règles et des procédures d'organisation ; **évaluatif** équivaut à évaluer les performances réalisées au cours de plusieurs opérations.

Il est donc logique que la préparation de l'avenir marque davantage l'activité des programmatiques et des procéduriers, tandis que la contribution aux fonctions de réalisation, tout en étant aussi du domaine de ces derniers, marque surtout le travail des évaluatifs.

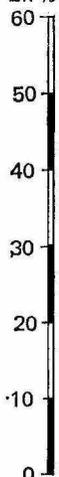
*La différenciation des profils de gestion par rapport aux systèmes d'objectifs traduit sans doute une séparation plus structurelle sur laquelle nous reviendrons.*

### **c) Fonctions financières, comptables et profils**

Afin de préciser la signification des clivages entre les profils d'activité et de gestion, et de renforcer leur validation, nous avons étudié leurs contributions à une série de « fonctions détaillées ». Les tris portant sur 27 items, les effectifs sont parfois trop faibles pour être retenus. De plus certaines distributions sur

## FONCTIONS (AGREGÉES) ET PROFILS DE GESTION

En %



**Programmatique**

Nb : 66

$\Sigma$  1<sup>er</sup> rang

$\Sigma$  2<sup>e</sup> rang

$\Sigma$  3<sup>e</sup> rang

En %



**Procédurier**

Nb : 40

$\Sigma$  1<sup>er</sup> rang

$\Sigma$  2<sup>e</sup> rang

$\Sigma$  3<sup>e</sup> rang

En %



**Evaluatif**

Nb : 54

$\Sigma$  1<sup>er</sup> rang

$\Sigma$  2<sup>e</sup> rang

$\Sigma$  3<sup>e</sup> rang

Fonction  
préparation  
de l'avenir

*Fonctions de réalisation*

Fonctions  
administratives

Fonctions  
commerciales

Fonctions  
techniques

Fonctions  
diverses

des fonctions voisines sont redondantes. Nous n'avons donc retenu qu'une série de fonctions spécifiques : pour la préparation de l'avenir, la fonction nouveaux moyens financiers ; et pour les fonctions de réalisation, les fonctions financières et de comptabilité, contentieux parmi les fonctions administratives. Nous avons tenu compte de leur rang.

Que constatons-nous ?

— La fonction nouveaux moyens financiers concerne uniquement les profils de gestion et surtout comme première fonction, particulièrement chez les procéduriers.

— La fonction financière concerne les gestionnaires plus que les autres et particulièrement les évaluatifs comme première fonction et les procéduriers comme seconde fonction.

— La fonction comptabilité est presque exclusivement la fonction des profils spécifiquement d'organisation. D'une façon générale, elle est plus une seconde puis une troisième fonction dans les profils de gestion sauf pour les procéduriers où elle a une importance constante.

Il ressort donc que *la fonction comptabilité relève davantage de la dimension d'organisation et la fonction nouveaux moyens financiers de la dimension de gestion*. Malgré tout, les contributions spécifiques de chaque profil de gestion à ces fonctions différencient encore les gestionnaires, et complètent en les nuanciant les clivages décelés sur la participation aux fonctions agrégées.

#### LES PROFILS PROGRAMMATIQUES

— contribuent à la fonction nouveaux moyens financiers surtout au titre de leur première fonction ;

— participent à la fonction financière au titre de leur seconde fonction ;

— interviennent en comptabilité surtout au titre de leur troisième fonction.

#### LES PROFILS PROCEDURIERS

— contribuent nettement à la fonction nouveaux moyens financiers mais exclusivement au titre de leur première fonction ;

— participent de façon réduite et constante à la fonction comptabilité.

#### LES PROFILS EVALUATIFS

— contribuent à la fonction nouveaux moyens financiers au titre de leurs première et seconde fonctions ;

— participent nettement à la fonction financière au titre de leur première fonction ;

— interviennent en comptabilité surtout au titre de leur troisième fonction.

L'analyse de la participation des profils de gestion aux « fonctions détaillées » que nous venons de présenter, révèle que si tous les gestionnaires contribuent principalement aux fonctions de préparation de l'avenir, cela n'est pas sur le même mode.

La contribution aux nouveaux moyens financiers peut sembler atténuée chez les programmatiques si on ne considère pas la complémentarité de leur contri-

**DISTRIBUTION DES PROFILS SUR LES FONCTIONS FINANCIERES ET COMPTABLES**  
(par rang et par pourcentage)

Fonctions Profils	1 <sup>re</sup> fonction			2 <sup>e</sup> fonction			3 <sup>e</sup> fonction		
	Nouv. Moy. Financ.	Financ.	Compt.	Nouv. Moy. Financ.	Financ.	Compt.	Nouv. Moy. Financ.	Financ.	Compt.
Ensemble de la population .....	9,6	7,1	5,1	3,2	7,0	7,5	1,4	4,8	15,8
Dominante gestion ..	19,4	10,2	3,1	5,2	13,5	5,2	2,5	8,8	13,8
Dominante organisation avec gestion ....	—	4,8	4,8	1,6	—	8,1	—	—	12,5
Dominante organisation .....	—	2,6	10,5	—	—	13,8	—	—	33,3
Programmatique ....	7,6	4,5	—	3,0	13,6	7,6	1,8	5,3	15,8
Procédurier .....	22,5	2,5	5,0	—	—	5,0	—	5,9	5,9
Evaluatif .....	9,3	16,7	7,4	7,7	7,7	5,8	2,7	5,4	16,2

bution aux fonctions financières et comptables. A l'inverse, la participation des procéduriers aux nouveaux moyens financiers est plus importante mais elle est isolée des deux autres fonctions. Les évaluatifs, quant à eux, ont surtout une contribution à la fonction financière soutenue par la fonction comptable.

Ainsi l'hypothèse avancée précédemment sur la position structurelle différente des profils de gestion se précise.

*Le mode de contribution aux fonctions de préparation de l'avenir laisse à penser que les programmatiques participeraient à l'élaboration et au développement des nouveaux moyens, alors que les procéduriers assureraient plus le passage à la réalisation.*

*Les évaluatifs, sans doute dans une sphère différente, paraissent assurer un certain rôle de soutien plus technique.*

## **2) LES TECHNIQUES MISES EN ŒUVRE**

Nous avons déjà expliqué pourquoi nous n'avons pu aborder directement le « terrain technologique » de la gestion au sens du niveau des connaissances scientifiques et théoriques utilisées dans son exercice (1). Plusieurs types d'outils pouvant concerner les activités de gestion ont été distingués : techniques informatiques, statistiques, comptables et économiques. Chacune d'elles a été hiérarchisée davantage sur une logique d'intensité et de degré (recueil, analyse), voire de processus (informatique, comptabilité). Nous ne nous sommes intéressés ici qu'aux seuls profils de gestion, afin de ne pas trop alourdir la démarche.

### **a) Profils de gestion et techniques**

Dans l'ensemble, 72,9 % des gestionnaires utilisent les techniques informatiques, 81,1 % les techniques statistiques ; 67,3 % les techniques comptables et 58,1 % les techniques économiques (2). Ceci pour l'intensité. Le degré d'utilisation de chaque technique reste à préciser pour mieux saisir la composante technologique des activités de gestion.

*Les techniques informatiques* recouvrent principalement l'utilisation de listings, d'états mécanographiques, de documents codifiés. La conception et l'écriture de programme concernent plus les programmatiques et les procéduriers que les évaluatifs ; c'est l'inverse pour la pratique d'un langage de programmation.

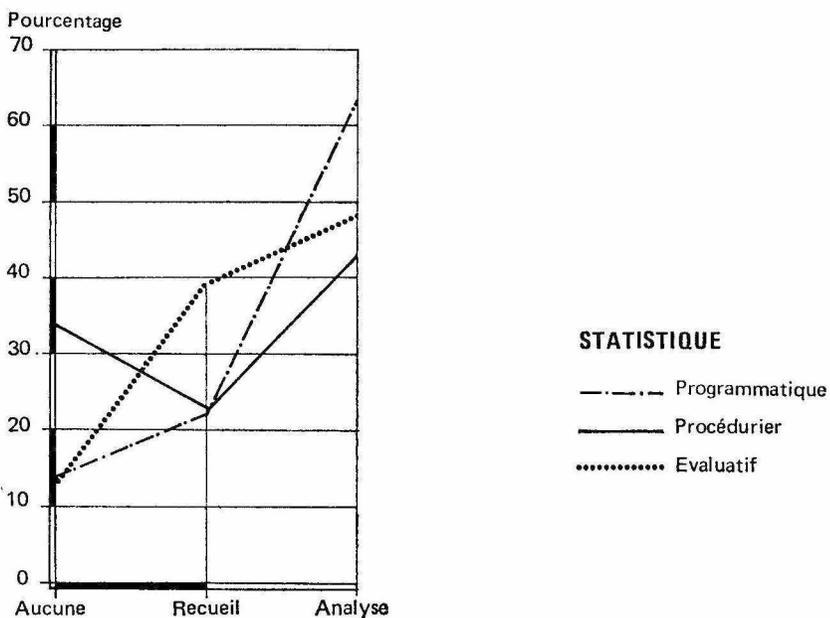
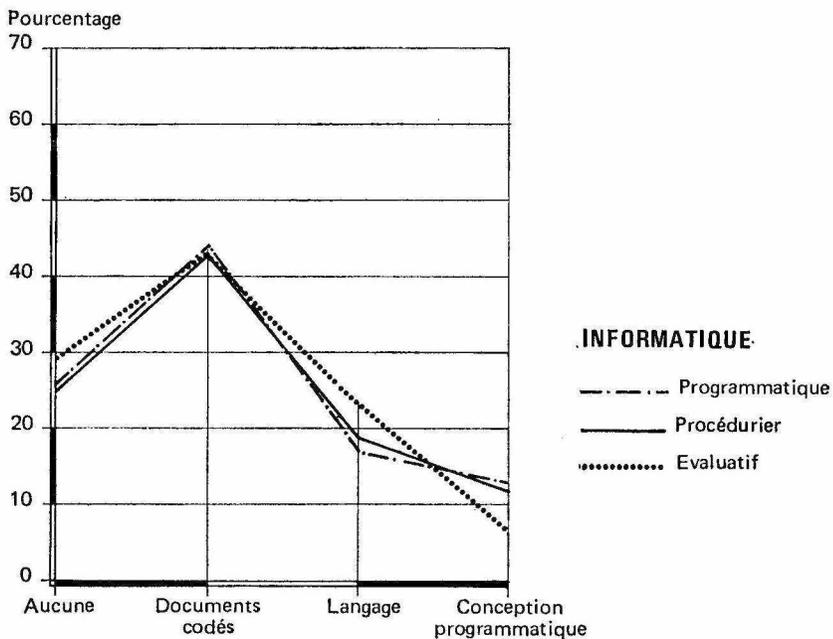
*Les techniques statistiques* concernent moins que les autres les procéduriers. Alors que l'analyse statistique est surtout faite par les programmatiques, le simple recueil de données est largement du ressort des évaluatifs.

*Les techniques comptables* sont à la fois embryonnaires (recueil) et pratiquées au niveau des contrôles de gestion. Cependant, l'analyse comptable (degré intermédiaire) oppose les procéduriers qui la pratiquent peu aux évaluatifs et aux

(1) Cf. Première partie, II, 2.

(2) Ces pourcentages ne sont pas calculés à partir de la même population totale, le nombre des non-répondants étant différent selon les techniques : sur 160 gestionnaires, 5 non-répondants en informatique, 12 non-répondants en statistique, 10 non-répondants en comptabilité et 14 non-répondants en économie.

## PROFILS DE GESTION ET MISE EN OEUVRE DES TECHNIQUES





**PROFILS DE GESTION ET CARACTERISTIQUES DOMINANTES DE L'UTILISATION DE TECHNIQUES INFORMATIQUES,  
STATISTIQUES, COMPTABLES ET ECONOMIQUES**

Technique mise en œuvre Profils de gestion	Informatique	Statistique	Comptabilité	Economie
Programmatique .....		<ul style="list-style-type: none"> <li>• largement « statisticiens » (analyse de stat.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plus « utilisateurs de comptabilité » que « comptables » (surtout contrôle de gestion soutenu par l'analyse comptable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• largement « économistes » (plus d'analyse de la valeur et des écarts que d'analyse des bilans)</li> </ul>
Procédurier .....		<ul style="list-style-type: none"> <li>• assez peu « statisticiens » (plus d'analyse que de recueil de stat.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assez peu « comptables » (soit recueil de données, soit contrôle de gestion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les moins « économistes » (plus d'analyse des bilans... que des valeurs et écarts)</li> </ul>
Evaluatif .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les moins concepteurs de programme</li> <li>• les plus utilisateurs de langage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• largement « utilisateurs de statistiques » (fort recueil de statistiques soutenu par de l'analyse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les plus « comptables » (large pratique de l'analyse comptable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• largement « économistes » (le plus d'analyse de la valeur et des écarts, fort peu d'analyse des bilans...)</li> </ul>

programmatisques. Mais, la rédaction comptable est davantage le domaine des procéduriers que celui des programmatisques ; les évaluatifs sont dans une situation intermédiaire.

Les *techniques économiques*, les moins utilisées de toutes les techniques (seulement un peu plus de la moitié des gestionnaires), le sont encore moins par les procéduriers. Leurs modes de mise en œuvre opposent d'une part les procéduriers et d'autre part les programmatisques et encore plus les évaluatifs. Les programmatisques à l'inverse des évaluatifs pratiquent moins l'analyse de la valeur et des écarts et plus l'analyse des bilans, des comptes de résultats, des flux financiers, des investissements.

Le fait que l'utilisation des techniques informatiques ne différencie pas les gestionnaires confirme la diffusion de ces techniques dans les activités dites tertiaires. Les autres techniques, au contraire, séparent les profils et caractérisent le contenu de leur activité selon l'intensité et le degré de leur utilisation.

Il semble que les *évaluatifs*, qui utilisent plus que les autres gestionnaires toutes les techniques, au degré de l'analyse, ont des *activités de suivi technique*.

Par contre, les programmatisques et les procéduriers utilisent différemment ces techniques, moins en termes d'analyse spécifique de chaque technique que d'analyse des résultats obtenus par cette dernière. En ce sens, *les programmatisques et les procéduriers sont plutôt utilisateurs de techniques que « techniciens »*.

Comme les techniques sont un outil dans la contribution des gestionnaires aux systèmes d'objectifs de chaque unité, *nous avons la confirmation de ce que les évaluatifs d'une part, les programmatisques et les procéduriers d'autre part, ont des positions différentes dans la structure d'organisation*.

La mise en rapport de leurs participations respectives aux fonctions avec leurs modalités d'utilisation des techniques devrait confirmer la situation des profils sur deux axes différents.

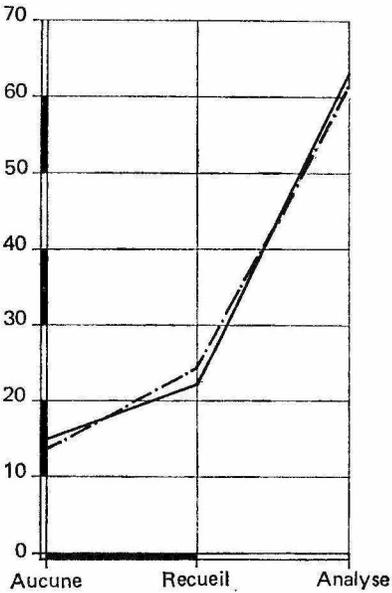
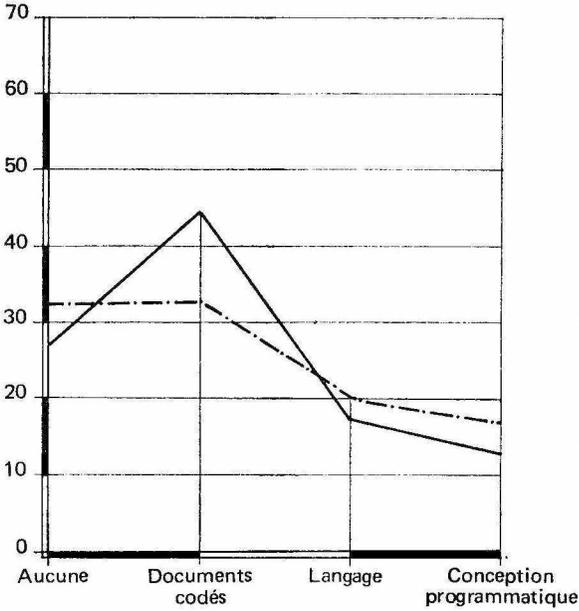
## **b) Variations des techniques selon la contribution des gestionnaires aux fonctions**

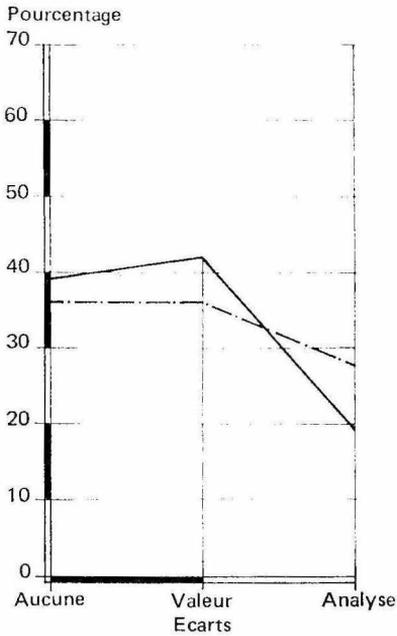
Nous avons, par hypothèse, refusé d'associer une ou plusieurs techniques à chaque fonction, considérant qu'il y avait une multiplicité de techniques par fonction (1). Mais nous nous réservons la possibilité d'apprécier l'incidence de la contribution aux deux ensembles de fonctions — préparation de l'avenir et réalisation — en première fonction sur l'utilisation des techniques. Du fait du nombre d'observations, la distribution des profils sur les fonctions de préparation de l'avenir et sur les fonctions de réalisation ne permet que d'apprécier l'incidence de la contribution à la préparation de l'avenir, sauf pour les profils évaluatifs, pour lesquels les fonctions de réalisation ont été éclatées dans la mesure où ces derniers participent beaucoup moins que les autres à la préparation de l'avenir.

*Les programmatisques* qui participent aux fonctions de préparation de l'avenir ne se distinguent aucunement des autres quant à la mise en œuvre des techniques statistiques et comptables. Par contre, s'ils utilisent un peu moins l'infor-

(1) Cf. Première partie, II, 2.

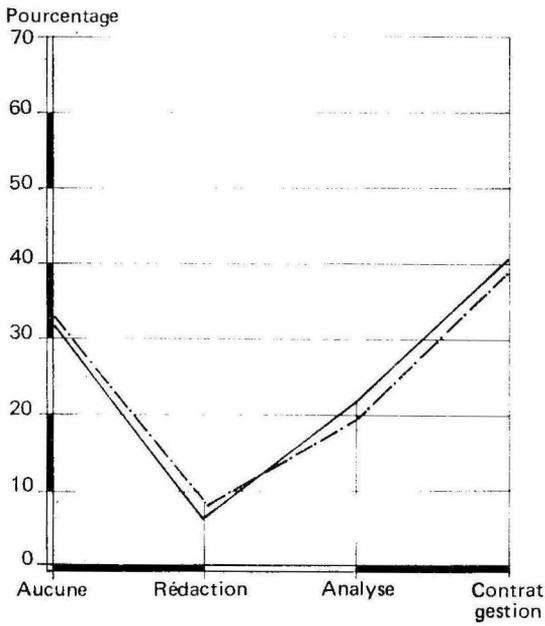
**VARIATIONS DES TECHNIQUES SELON LA CONTRIBUTION  
DES PROGRAMMATIQUES AUX FONCTIONS DE PRÉPARATION DE L'AVENIR**





**ECONOMIE**

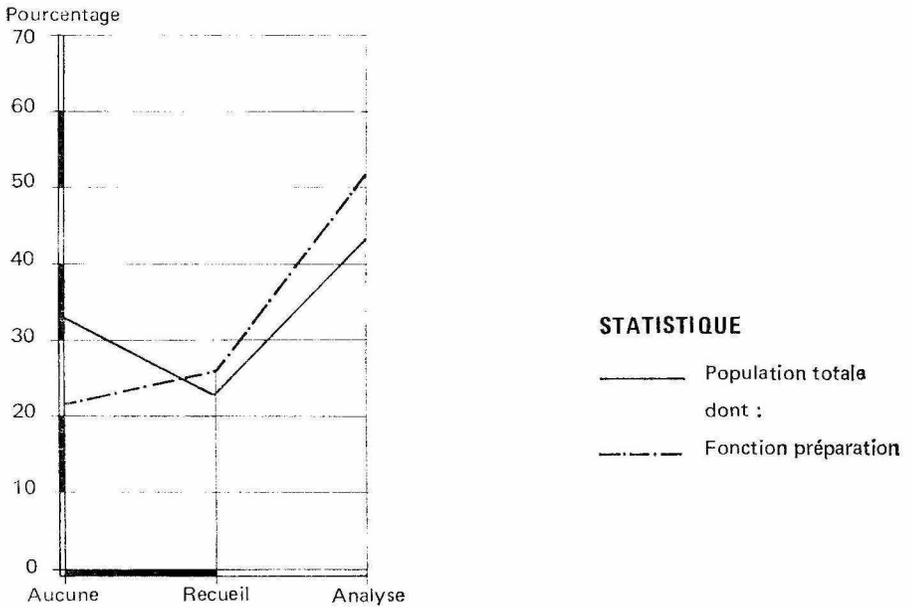
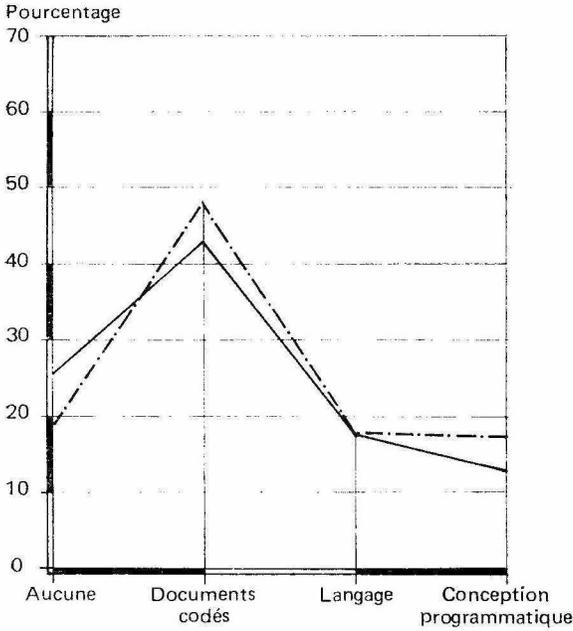
— Population totale  
 dont :  
 - - - Fonction préparation

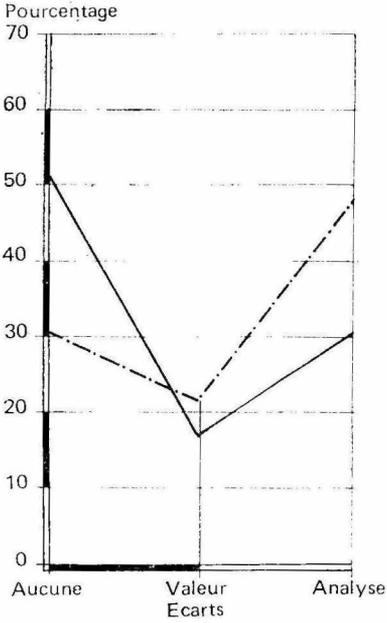


**COMPTABILITE**

— Population totale  
 dont :  
 - - - Fonction préparation

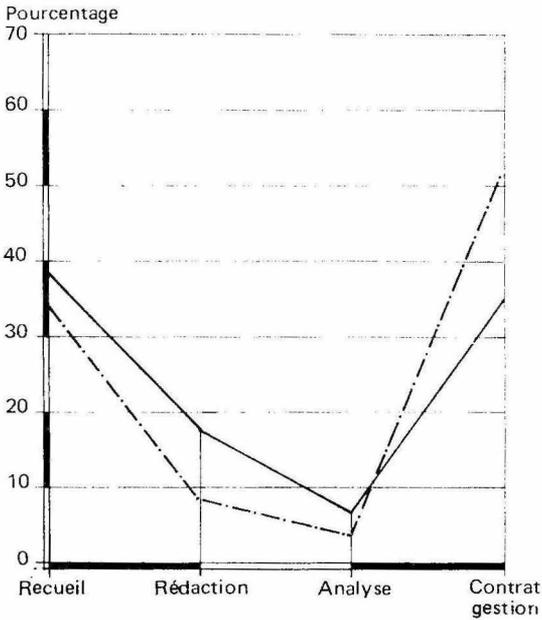
**VARIATIONS DES TECHNIQUES SELON LA CONTRIBUTION  
DES PROCEDURIERS AUX FONCTIONS DE PREPARATION DE L'AVENIR**





**ECONOMIE**

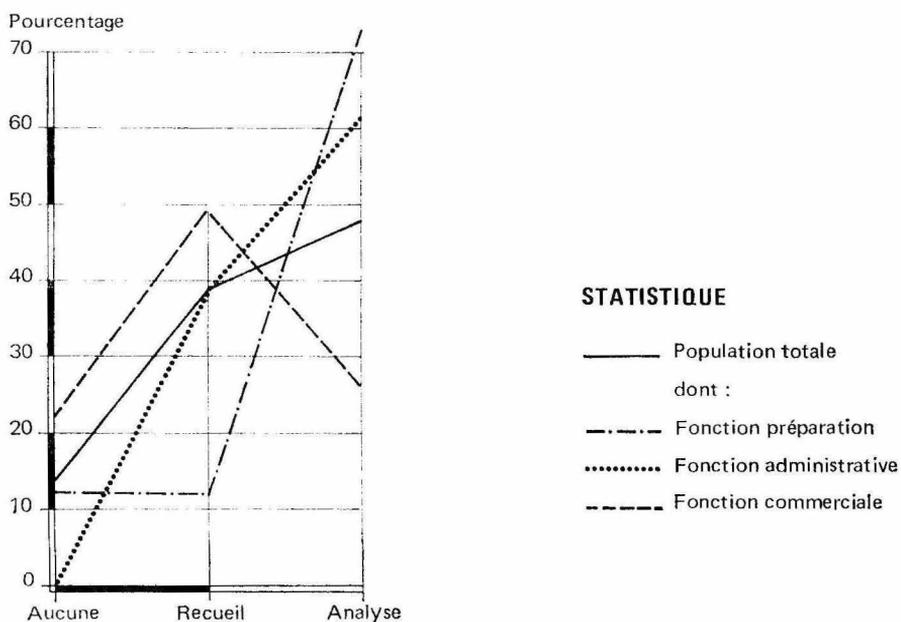
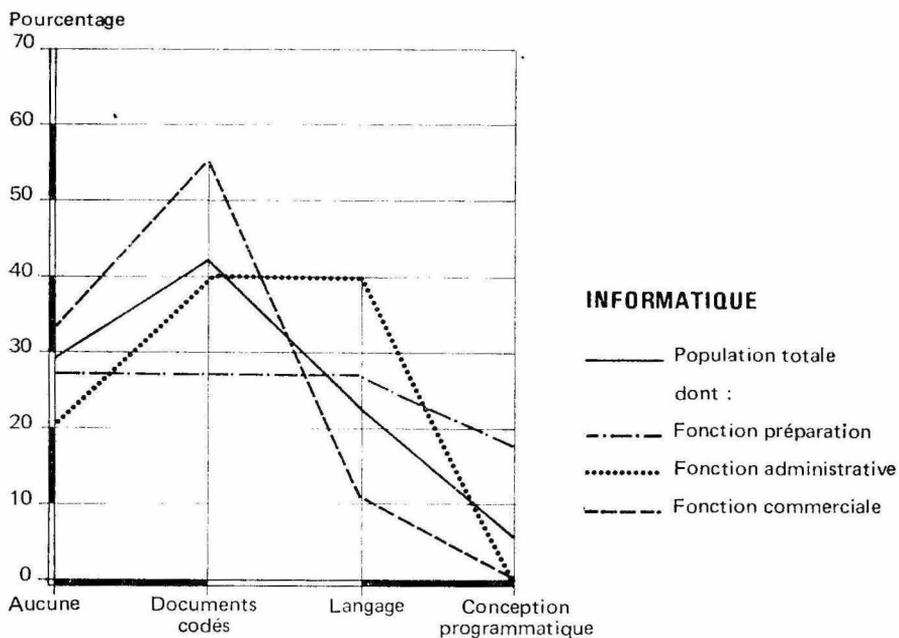
— Population totale  
 dont :  
 - . - Fonction préparation



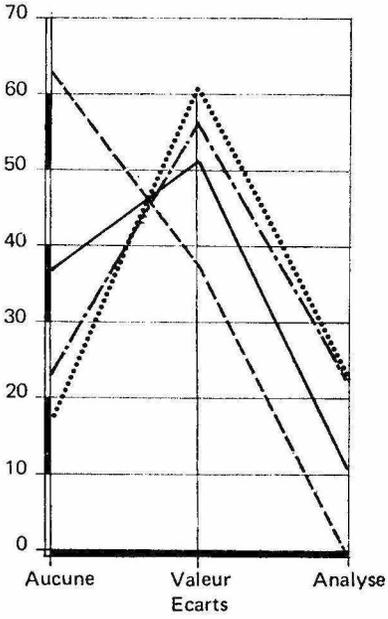
**COMPTABILITE**

— Population totale  
 dont :  
 - . - Fonction préparation

## VARIATIONS DES TECHNIQUES SELON LA CONTRIBUTION DES EVALUATIFS AUX FONCTIONS DE PREPARATION DE L'AVENIR ET DE REALISATION



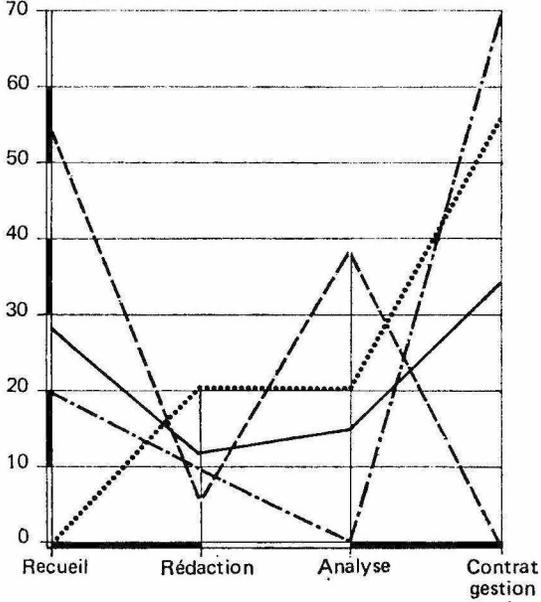
Pourcentage



### ECONOMIE

- Population totale
- dont :
- Fonction préparation
- Fonction administrative
- Fonction commerciale

Pourcentage



### COMPTABILITE

- Population totale
- dont :
- Fonction préparation
- Fonction administrative
- Fonction commerciale

matique, ils pratiquent plus la conception de programme et sont moins souvent seulement utilisateurs de documents codés. On constate un phénomène semblable pour les techniques économiques : plus d'analyse des bilans et moins d'analyse de la valeur des écarts que pour ceux qui n'interviennent pas sur la préparation de l'avenir.

*Les procéduriers* contribuant à ces fonctions utilisent un peu plus toutes les techniques et davantage à leur degré maximum. Cela est particulièrement net pour l'analyse statistique, le contrôle de gestion et plus encore pour l'analyse des bilans, des comptes de résultats, etc.

*Les évaluateurs* qui ont, en première fonction, des contributions plus diversifiées montrent la même liaison, entre la préparation de l'avenir et l'accroissement du degré d'utilisation des techniques. Les autres variations notables introduites par les fonctions sont l'utilisation générale à un degré plus élevé de la statistique et de la comptabilité par les évaluateurs participant à la fonction administrative. Notons aussi, pour la fonction commerciale, les associations très différentes de toutes celles constatées jusqu'à présent, très en retrait quant au degré d'utilisation, sauf pour l'analyse comptable.

Le nombre d'observations dont nous disposons pour les fonctions administratives et commerciales comme pour les fonctions techniques et diverses ne nous autorise pas à aller au-delà du simple constat que nous avons fait.

Il est net que *la préparation de l'avenir accroit*, quel que soit le profil, *le degré général d'utilisation des techniques*. Ceci nous conforte dans l'idée qu'il y a une multiplicité de techniques pour une fonction et confirme, si besoin était, qu'elles sont un outil de la contribution des gestionnaires aux systèmes d'objectifs de leurs unités de travail. C'est dire que le rapprochement constaté entre tous les profils sur la liaison technique-fonction n'est qu'un épiphénomène.

### **3) LES STATUTS D'ORGANISATION**

L'étude des contributions de chaque ingénieur et cadre aux fonctions de son unité a permis de préciser les trois profils d'activité et les trois profils de gestionnaires.

Il est courant de définir les emplois à dimension de gestion par la situation particulière qu'ils occupent dans la structure d'organisation : position hiérarchique, rôle d'expertise (activités de conseil), champ des relations (internes ou externes à l'unité de travail). Nous avons testé ces associations pour chaque profil. Enfin nous avons, pour information, étudié la distribution des profils sur les catégories des conventions collectives et sur les rubriques de la nomenclature des emplois (cf. Première partie, I, 1).

#### **a) La situation hiérarchique**

Elle oppose nettement les profils spécifiquement organisationnels et les profils à composante gestionnaire : ceux-ci dirigent bien plus un service ou une unité (62,3 % des profils à dominante gestion ; 72,6 % des profils d'organisation avec gestion) que ceux-là (47,4 % des profils d'organisation). Elle sépare les profils à dominante gestion des profils organisation avec gestion : les premiers dirigent presque autant un service qu'une unité (29,6 % - 32,7 %) alors que les seconds sont huit fois moins nombreux à diriger un service (8,1 % - 64,5 %). Enfin, si

l'on considère l'ensemble des situations de direction de service (19,2 % des cadres interrogés), on observe que ce sont des profils à dominante gestion dans 76,3 % des cas.

#### DISTRIBUTION DE LA POPULATION SELON LA SITUATION HIERARCHIQUE

Situation hiérarchique		Dirige un service	Dirige une unité	Pas de direction	Ensemble de la population	
					%	Nombre
Profils						
Dominante organisation sans gestion .....		10,5	36,8	52,6	19,2	38
Dominante organisation avec gestion .....		8,1	64,5	27,4	31,3	62
Dominante gestion ....		29,6	32,7	37,8	49,5	98
Ensemble de la population	%	19,2	43,4	37,4	100	
	Nombre	38	86	74		198
Programmatique .....		28,8	40,9	30,3	41,3	66
Procédurier .....		30,0	47,5	22,5	25,0	40
Évaluatif .....		5,6	48,1	46,3	33,8	54
Ensemble de la population	%	21,3	45,3	33,8	100	
	Nombre	34	72	54		160

*La dimension de gestion dans un emploi est donc nettement associée à une prérogative de direction et à une position de direction de service lorsque la gestion est dominante dans l'activité.*

Cette relation est-elle modulée selon les profils de gestion ? Si les procéduriers occupent plus souvent des positions de direction que les programmatiques (77,5 % - 69,7 %), ils se distinguent ensemble fortement des évaluatifs : 53,7 %

de direction dont 5,6 % seulement de direction de service alors que les procéduriers et les programmatiques sont dans cette situation pour 30 % et 28,8 % des cas.

Nous retrouvons sur la situation hiérarchique le clivage apparu maintes fois entre les profils programmatique et procédurier d'une part et le profil évaluatif d'autre part.

*Il semble que la participation des profils évaluatifs à la structure d'organisation soit moins formalisée que celle des deux autres profils.*

Un autre élément du statut d'organisation confirme cette hypothèse : la situation d'expertise.

## **b) La situation d'expertise**

Elle est définie par la participation à un comité de direction, par des activités de conseil ou par leur absence.

On sait que l'absence d'activités de conseil n'est pas fréquente pour l'ensemble des cadres interrogés (11,7 %) et que la participation à un comité domine (61,4 %). Cependant l'absence d'activité de conseil diminue au fur et à mesure de l'accroissement de la dimension gestion dans les emplois (31,6 % - 11,3 % - 4,1 %) ; à l'inverse la participation à un comité croît (47,4 % - 61,3 % - 67,0 %). Les deux évolutions sont marquées par un saut important du profil d'organisation aux profils à composante gestionnaire. En outre, l'activité de conseil hors d'une institution « ad hoc » est assez semblable pour les trois profils.

*La dimension gestion est donc fortement liée à la participation à un comité.*

Les différences entre les profils de gestion séparent les programmatiques et les procéduriers des évaluatifs sur la participation à un comité et sur l'absence d'activité de conseil.

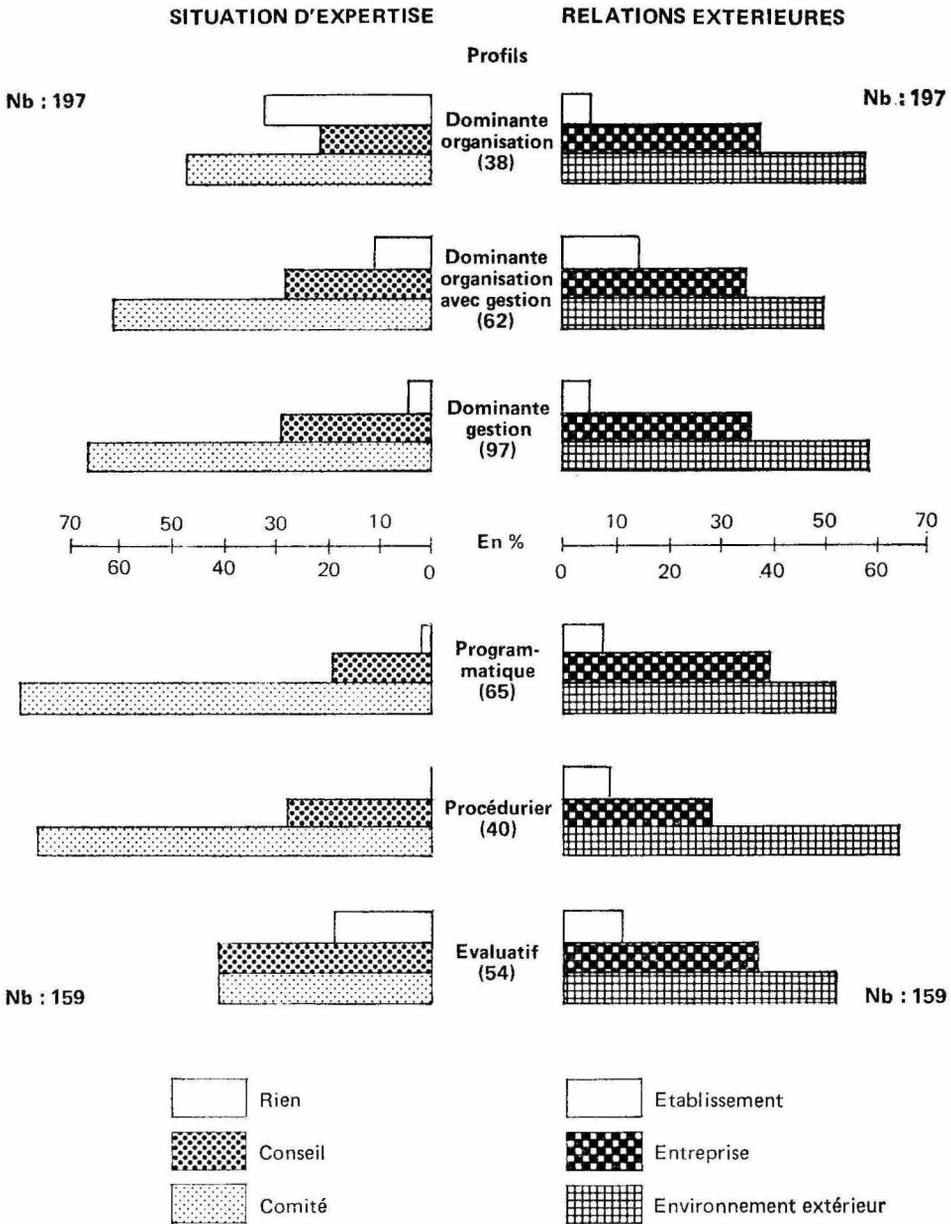
*Le rôle de conseil est très institutionnalisé pour les profils programmatiques et pour les procéduriers quoique ceux-ci l'exercent davantage hors d'un comité (18,5 % - 27,5 %). Par contre ce rôle concerne beaucoup moins les profils évaluatifs qui l'assument moins que les deux autres profils, et surtout sur un mode informel.*

## **c) Le champ des relations**

L'étendue du champ où un cadre exerce son activité peut être limitée aux relations qu'il entretient avec des personnes du même établissement ou de la même entreprise ; elle peut s'étendre au-delà.

D'une manière générale l'activité des cadres interrogés dépasse largement l'établissement (91,9 %) mais moins l'entreprise (55,8 %). Cependant, si les profils de gestion et d'organisation ont le même champ de relation, le profil d'organisation avec gestion se caractérise par une plage de relation plus souvent limitée à l'établissement et donc moins ouverte sur l'extérieur de l'entreprise. Est-ce à dire que la composante gestion dans un emploi à dominante organisation renforce l'orientation de ses activités sur le fonctionnement interne d'une entreprise ? Les faits que nous avons relevés lors de l'étude des contenus d'activités ne nous permettent pas de nous prononcer. La question reste posée car le champ des relations est le seul élément du statut d'organisation qui n'opère pas les mêmes clivages entre gestion et organisation, de même qu'il n'oppose pas

# DISTRIBUITION DE LA POPULATION SELON LA SITUATION D'EXPERTISE ET LES RELATIONS EXTERIEURES



aussi nettement le profil évaluatif des deux autres profils de gestion. En effet, si les programmatiques et les évaluatifs ont des champs de relations très semblables, les procéduriers sortent davantage de l'entreprise.

#### **d) La classification**

La situation hiérarchique et fonctionnelle des cadres est aussi définie par la position qu'ils occupent dans les conventions collectives.

On sait que 83,1 % des cadres de l'échantillon sont classés en cadre moyen ou confirmé ; 15,3 % en cadre supérieur, et 1,6 % en cadre débutant.

Le profil d'organisation regroupe presque exclusivement des cadres moyens (94,4 %), tandis que le profil à dominante de gestion rassemble quasiment un quart de cadres supérieurs (23,9 %). Un léger accroissement des cadres supérieurs dans le profil organisation avec gestion confirme *la classification plus élevée des emplois à dimension de gestion, bien que les cadres moyens y soient majoritaires.*

La classification principale des différents profils de gestion est aussi celle de cadre moyen. Cependant les cadres supérieurs se rencontrent plus dans le profil programmatique (24,2 % contre 13,2 %).

*La classification plus élevée des gestionnaires programmatiques semble traduire, sur un élément statutaire, leur position particulière dans la structure d'organisation qui a déjà été soulignée par l'étude de leur contribution aux systèmes d'objectifs de chaque unité.*

#### **e) La nomenclature des emplois**

Les emplois d'ingénieurs et cadres dont nous venons d'étudier plusieurs éléments de statut, sont principalement repérés dans les dispositifs de prévision d'emplois par la nomenclature des emplois. L'approche de la gestion selon cette nomenclature est très différente de celle que nous avons développée. C'est pourquoi nous avons retenu des emplois qui, selon la nomenclature des emplois, sont des emplois d'organisation, de gestion, des emplois techniques, administratifs et commerciaux (cf. code 3 et 4). Quels recouvrements constatons-nous entre les profils d'activité que nous avons définis et décrits et les rubriques de la nomenclature des emplois ?

Si l'on considère la nomenclature des emplois agrégée, les distributions des emplois à composante gestion et des emplois spécifiquement organisationnels sont différentes :

— Ceux-ci sont majoritairement des cadres administratifs, très peu des cadres commerciaux, et rassemblent tous les cadres des relations publiques.

— Ceux-là sont principalement des cadres techniques et des ingénieurs, puis des administratifs, mais aussi des cadres commerciaux.

La nomenclature des emplois détaillée, qui intègre la notion de fonction dominante, classe les profils de façon plus diversifiée mais certains regroupements apparaissent.

— Les cadres techniques et ingénieurs que l'on peut considérer selon la nomenclature des emplois, comme spécialistes de tâches de gestion (rubriques 207 - 217 - 227 - 620 et 801) sont presque deux fois plus nombreux que les autres dans le profil à dominante gestion. Il faut noter que, de façon générale, les cadres techniques ont une forte composante de gestion.

**DISTRIBUTION DE LA POPULATION (totale et gestionnaires seuls)  
SELON LES CONVENTIONS COLLECTIVES**

Profils	Convention collective	Cadre supérieur	Cadre moyen	Cadre débutant	Ensemble de la population	
		%	%	%	%	Nombre
Programmatique .....		24,2	74,2	1,6	100	62
Procédurier .....		13,2	84,2	2,6	100	38
Évaluatif .....		13,2	84,9	1,9	100	53
		NB 27 ou 17,6	NB 123 ou 80,4	NB 3 ou 2,0	100	153
Dominante gestion .....		23,9	75,0	1,1	100	92
Dominante organisation avec gestion .....		8,2	88,5	3,3	100	61
Dominante organisation sans gestion .....		5,6	94,4	—	100	36
		NB 29 ou 15,3	NB 157 ou 83,1	NB 3 ou 1,6	100	189

Population totale : 189/198

Population des gestionnaires : 153/160

## DISTRIBUTION DES PROFILS D'ACTIVITE SELON LA NOMENCLATURE DES EMPLOIS

en pourcentage

Nomenclature des emplois \ Profils d'activité	DOMINANTE GESTION		DOMINANTE ORGANISATION AVEC GESTION.		DOMINANTE ORGANISATION SANS GESTION		ENSEMBLE DE LA POPULATION	
	N.E. ag.*	N.E. dét.*	N.E. ag.	N.E. dét.	N.E. ag.	N.E. dét.	N.E. ag.	N.E. dét.
<b>Cadres techniques ingénieurs</b> 200 à 206/208 210 à 216/218 220 à 226/228 271 ; 281 ; 906.	<b>46,5</b>	16,1	<b>41,7</b>	22,9	<b>25,0</b>	12,5	<b>40,7</b>	18,0
207 ; 217 ; 227 ; 620 ; 801		30,4		18,8		12,5		22,7
<b>Cadres administratifs</b> 600 ; 601	<b>37,4</b>	8,9	<b>37,5</b>	10,4	<b>58,4</b>	—	<b>41,4</b>	7,8
602 ; 603		21,4		16,7		29,2		21,1
710 ; 711 ; 712 ; 720 ; 721		7,1		10,4		29,2		12,5
<b>Cadres commerciaux</b> 700	<b>16,1</b>	5,4	<b>20,8</b>	—	<b>4,2</b>	—	<b>15,6</b>	2,3
701 ; 702		10,7		20,8		4,2		13,3
730		—		—		—		—
<b>Autres</b> 741 ; 742	—	—	—	—	<b>12,5</b>	12,5	<b>2,3</b>	2,3

Population : 128 (35,25 % de non réponse)

\* N.E. ag. : Nomenclature des emplois agrégée.  
N.E. dét. : Nomenclature des emplois détaillée

— Les cadres administratifs supérieurs (n° 600, 601) sont exclusivement présents dans les profils à composante gestion qui rassemblent aussi trois fois moins de cadres des banques et assurances (n° 710 - 711 - 712 - 720 et 721) que les profils spécifiquement d'organisation.

— Les cadres commerciaux supérieurs (n° 700) sont exclusivement des profils à dominante de gestion.

*On retrouve donc une différenciation très nette entre les emplois spécifiquement d'organisation et les emplois à composante de gestion ; et ceci d'autant plus nettement que le profil est à dominante de gestion ou non.*

Eu égard au nombre de nos observations, nous ne pouvons pas nous prononcer sur la pertinence des rubriques de la nomenclature des emplois pour repérer les emplois à dimension de gestion mais seulement attirer l'attention sur plusieurs regroupements possibles relevés ci-dessus.

*En conclusion de l'étude de l'activité des seuls profils de gestion : les contributions aux fonctions de préparation de l'avenir, les degrés d'utilisation des techniques, les situations hiérarchiques et d'expertise, dessinent ensemble deux lignes d'organisation qui opposent les programmatiques et les procéduriers aux évaluatifs.*

Nous pourrions développer la spécificité de ces deux lignes dans l'analyse du développement de la gestion lorsque nous aurons précisé quelles en sont les conditions d'accès.

## II. L'ACCÈS AUX ACTIVITÉS DE GESTION

Avant d'étudier plus précisément ce qui revient à l'acquisition des connaissances pour accéder à la gestion, nous présenterons les indicateurs de fonctionnement des réseaux d'emplois qui organisent l'accès à la gestion dans l'entreprise : recrutement interne et externe, changement de fonction principale, durée d'accès (ancienneté). Par hypothèse, tous ces indicateurs peuvent varier selon l'importance du contenu de gestion mais aussi selon la nature de ce contenu ; c'est-à-dire, que nous examinerons d'abord le rapport entre le recrutement interne et le recrutement externe soulignant pour le premier l'intensité et la nature des changements de fonction. Poser ces problèmes, revient à répondre à la question : existe-t-il des filières particulières pour accéder à la gestion, et savoir si ces filières sont caractéristiques de chaque type de gestion.

### 1) LES FILIÈRES D'ACCES A LA GESTION

On sait que le recrutement interne l'emporte très largement sur le recrutement externe dans l'échantillon. Les recrutements internes dominent le plus dans le cas des profils à dimension de gestion — avec ou sans organisation (74 % des cas pour 50 % seulement en organisation pure ou dominante d'organisation sans gestion). Mais les changements de fonction principale ne dominent qu'en gestion pure (ou dominante de gestion sans organisation) pour régresser avec l'organisation. La fréquence des changements de fonction est donc un premier élément de différenciation entre les filières d'accès à la gestion et les autres filières.

**LA NATURE DU RECRUTEMENT PAR PROFIL D'ACTIVITÉ**

Recrutement Profils d'activité	Recrutement interne		Recrutement externe		Total
	avec change- ment de fonction	sans change- ment de fonction	d'un non débutant	d'un débutant	
Dominante gestion ..	60,2	14,3	23,5	2,0	100 N = 98
Dominante organisa- tion avec gestion ..	41,9	32,3	21,0	4,8	100 N = 62
Dominante organisa- tion sans gestion ..	31,6	18,4	36,8	13,2	100 N = 38
TOTAL .....	49,0	20,7	25,3	5,0	100 N = 198

Les contenus de gestion opposent la gestion programmatique, où recrutements internes et surtout changements de fonction sont les plus fréquents (56 % de changements de fonction contre 50 % pour chacun des deux autres profils de gestion), aux deux autres contenus. De plus, l'importance des changements de fonction pour tous les contenus de gestion (53 % en moyenne) mérite qu'on s'intéresse aux fonctions d'accès. La plupart des changements de fonction aboutissent surtout à la préparation de l'avenir quel que soit le contenu de gestion et dans une moindre mesure au technique. Rien de bien étonnant lorsqu'on connaît la relation entre l'activité de gestion et la direction d'une unité.

En règle générale, il n'y a pas d'emploi de gestion qui soit offert à un débutant (puisque l'on trouve cinq exceptions seulement sur tout l'échantillon). Le recrutement externe ne concerne donc que des cadres confirmés : le clivage passe entre les profils à dimension de gestion et ceux d'organisation pure où le recrutement extérieur de non débutants atteint 50 %. En gestion, les recrutements externes sont les plus nombreux en gestion évaluative (28 % contre 20 % pour chacun des deux autres profils de gestion) et ils concernent surtout les commerciaux.

### LES ANCIENNETÉS DANS L'ENTREPRISE PAR PROFIL D'ACTIVITÉ

Ancienneté dans l'entreprise \ Profil d'activité	2 ans et moins	3-4 ans	5-9 ans	10-19 ans	20 ans et plus	TOTAL
Dominante gestion ....	12,3	11,1	25,6	25,5	25,5	100 N = 98
Dominante organisation avec gestion .....	12,9	12,9	16,2	40,3	17,7	100 N = 62
Dominante organisation sans gestion .....	13,1	21,1	26,3	18,4	21,1	100 N = 38
TOTAL .....	12,7	13,7	22,7	28,7	22,2	100 N = 198

#### a) Des rythmes d'accès différents selon le type de gestion

L'ancienneté est un indicateur du fonctionnement des réseaux internes de l'emploi associés à chaque unité de l'entreprise.

On sait que la majorité de l'échantillon a dix ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise. La tranche égale ou supérieure à 20 ans d'ancienneté est la plus élevée pour les profils à dominante de gestion. Inversement, les premières tranches (quatre ans et moins d'ancienneté) sont plus importantes en organisation pure (cf. un recrutement plus fréquent de débutants). En gestion, la tendance majoritaire de l'échantillon est renforcée : 53,7 % ont dix ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise, soit 70 % en gestion procédurière.

L'ancienneté dans le service situe la majorité de l'échantillon à cinq ans et moins d'ancienneté. La part de ceux qui ont dix ans et plus d'ancienneté (et surtout celle des vingt ans) croît avec l'organisation. A l'inverse, ceux qui ont deux ans et moins d'ancienneté, sont les plus représentés en dominante de gestion. En gestion, le clivage entre gestion procédurière et gestion programmatique se précise : 25 % ayant dix ans et plus d'ancienneté pour la première et 39,4 % ayant deux ans et moins d'ancienneté pour la seconde.

#### LES ANCIENNETÉS DANS LE SERVICE PAR PROFIL D'ACTIVITÉ

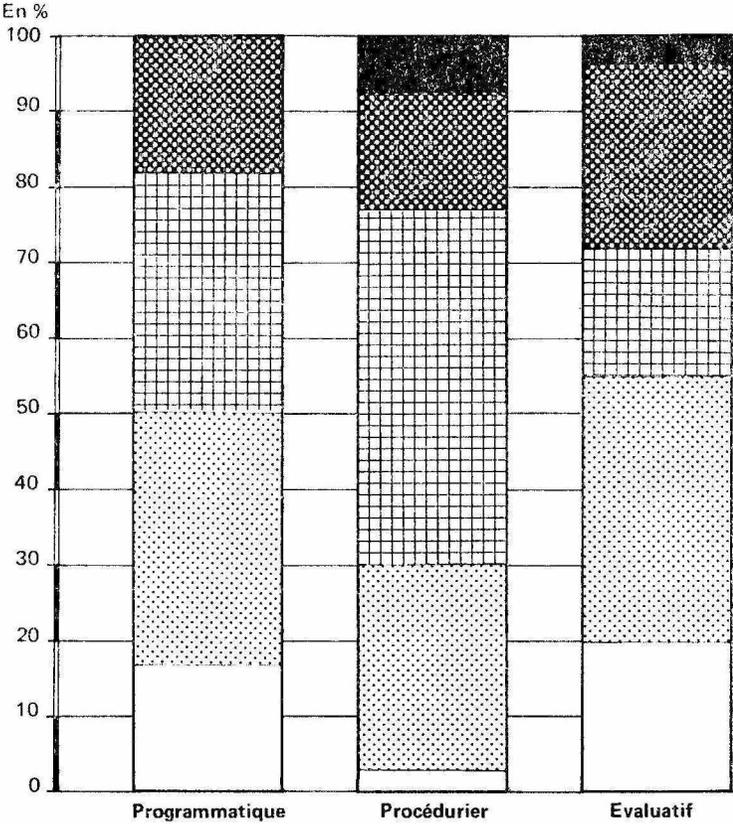
Ancienneté dans le service Profil d'activité	Ancienneté dans le service				TOTAL
	2 ans et moins	3-5 ans	6-9 ans	10 ans et plus	
Dominante gestion .....	36,8	34,7	14,2	14,3	100 N = 98
Dominante organisation avec gestion .....	17,8	37,1	19,3	25,8	100 N = 62
Dominante organisation sans gestion .....	23,7	42,2	10,5	23,6	100 N = 38
TOTAL .....	28,2	36,9	15,1	19,8	100 N = 198

Enfin, l'ancienneté dans l'indice situe la majorité de l'échantillon avant trois ans d'ancienneté. Toute personne située au-delà peut être considérée comme étant bloquée momentanément dans sa carrière. Or, les blocages sont d'autant plus importants qu'on fait de la gestion et ce quel que soit le contenu de gestion.

Ces résultats sur l'ancienneté montrent, non seulement, le lien qui existe entre la progression de carrière et la structure hiérarchique de l'organisation (blocages d'indice, différences de durée d'attente), mais surtout ils indiquent qu'un type de gestion peut constituer en soi une filière de promotion selon la nature du rapport entre changement de fonction et ancienneté : d'un côté, la filière programmatique plurifonctionnelle, plus rapide, de l'autre, la filière procédurière unifonctionnelle, plus lente. Le lien qui existe entre la rapidité d'accès à la gestion et les changements de fonction dans une entreprise est confirmé par le fait que la majorité de ceux qui ont changé de fonction ont quatre ans et moins d'ancienneté dans leur service, alors que ceux qui n'ont pas changé de fonction ont dix ans et plus d'ancienneté dans le service.

Enfin, un croisement entre ancienneté et *mode de recrutement* indique que la tendance au recrutement externe, c'est-à-dire sa mise en compétition avec le recrutement interne, est assez récente, puisque plus de la moitié des recrutements externes ont trois ans ou moins d'ancienneté dans l'entreprise ou dans le service.

REPARTITION PAR TRANCHE D'AGE DES PROFILS DE GESTION



Autre question complémentaire quant au fonctionnement des filières d'accès à la gestion : l'âge joue-t-il un rôle sur l'affectation ? Quels sont ses liens avec l'ancienneté ?

La plupart des gestionnaires de l'échantillon ont entre 30 et 49 ans (63 %). La coupure entre gestion et organisation se situe entre 35 et 45 ans. Si la part des personnes de plus de 50 ans croît avec l'importance des activités de gestion (inversement pour les moins de 30 ans), cette tendance est différente quant aux contenus de gestion. L'entrée la plus tardive est en gestion procédurière, c'est-à-dire là où il y a le plus de recrutements internes à l'ancienneté. Les deux autres types de gestion accueillent le plus grand nombre de moins de 30 ans. La différence réside aussi dans la durée de filière. Tandis qu'on peut rester au-delà de 60 ans en gestion procédurière, on a déjà quitté à cet âge la gestion programmatique, sans doute pour occuper un poste de direction ; la gestion évaluative présente la caractéristique de regrouper deux types de populations contrastées : un premier groupe âgé de 30 à 39 ans et un second de 50 à 59 ans.

Si l'âge atténue l'influence de l'ancienneté pour la coupure entre gestion et organisation, il l'accroît pour les filières de gestion.

Un autre phénomène contribue également à cristalliser ces filières : les relations entre âge et affectation sur une fonction. Parmi les gestionnaires, il semble que les fonctions techniques et commerciales aient le plus fort contingent de personnes de plus de 50 ans. Mais beaucoup plus intéressant est le rapport entre âge et place dominante d'une fonction. Ainsi la préparation de l'avenir en gestion programmatique comme l'administration en gestion évaluative, toutes fonctions dominantes, sont confiées le plus souvent à des personnes de moins de 40 ans. L'âge d'affectation dans une fonction dépend donc assez largement des conditions d'accès ménagées par la filière correspondante.

*Au-delà des effets secondaires dus à la nature des fonctions, une filière d'accès à la gestion se dégage : la filière programmatique. Elle s'oppose donc aux deux autres filières par la fréquence des changements de fonction qu'elle ménage. Elle se différencie aussi de la filière procédurière sur l'âge d'entrée (plus jeune) et de la filière évaluative sur l'âge de sortie (moins avancé). Elle est donc plus rapide que les deux autres.*

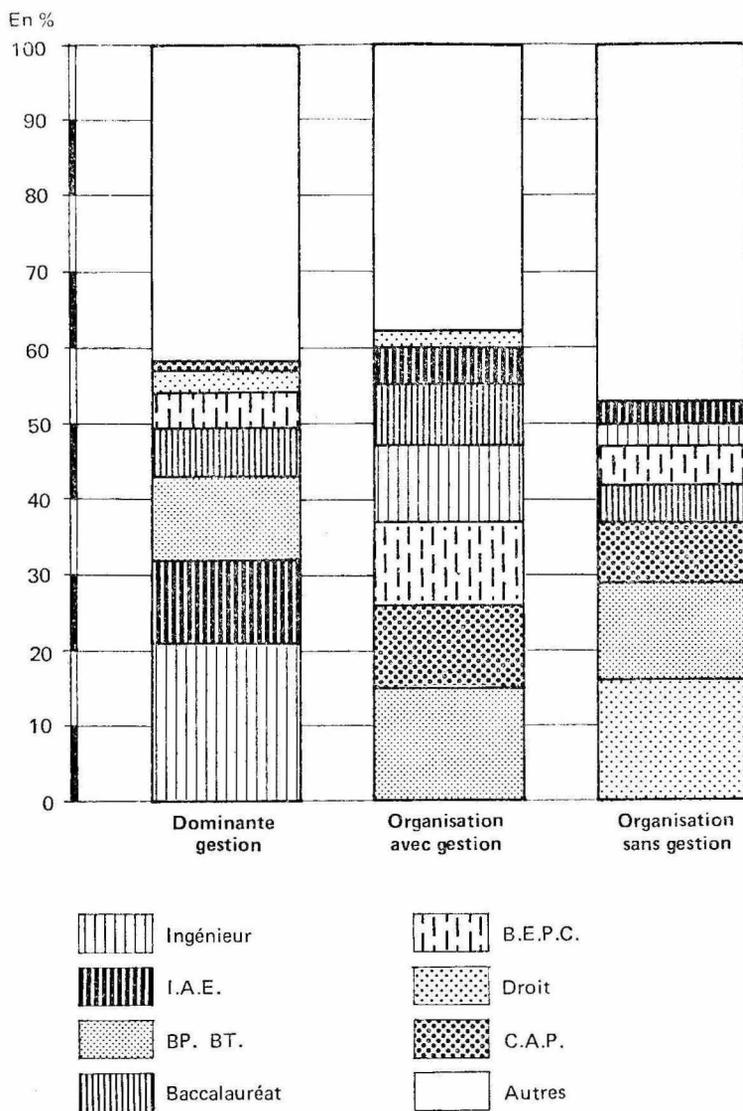
## **b) Le rôle de la formation initiale**

Une fois posée l'existence de filières d'accès à la gestion, on peut avancer dans la réflexion en faisant jouer sur les modalités d'accès le rôle de la formation acquise dans l'appareil éducatif. Trois éléments de la formation se complètent : la spécialité, le niveau et le statut de la formation.

Parmi les vingt-cinq groupes de spécialités retenus, nous avons choisi sept groupes représentant chacun au moins 5 % de l'échantillon. Ce sont dans l'ordre :

1. Diplôme supérieur d'ingénieur : 13,7 %
2. B.P. et B.T. : 12,7 %
3. I.A.E. : 7,6 %
4. B.E.P.C. : 7,1 %
5. Baccalauréat : 6,6 %
6. C.A.P. : 5,6 %
7. Diplôme supérieur de droit : 5,1 %

## LES PRINCIPALES FORMATIONS POUR CHAQUE PROFIL D'ACTIVITE.



Par profil d'activité, on observe que la part des ingénieurs comme celle des I.A.E. augmente avec l'importance des activités de gestion. La gestion rassemble donc les deux principales formations supérieures spécifiques. L'importance relative des Brevets de technicien, comme des C.A.P. est sans doute un phénomène de génération. Une analyse plus détaillée montre aussi que les diplômés de faculté (lettres, droit, sciences économiques) sont davantage en organisation qu'en gestion. En gestion, les principales formations varient selon le type de gestion. Ainsi, les ingénieurs et les I.A.E. représentent un tiers des effectifs de la gestion programmatique.

La gestion évaluative regroupe l'autre contingent d'I.A.E., et surtout la moitié des B.P. et des B.T. Enfin, la gestion procédurière accueille l'autre contingent d'ingénieurs, ainsi que la moitié des diplômés de sciences.

Les quatre formations supérieures, que l'on peut considérer comme étant spécifiques à la gestion (sciences économiques, I.A.E., diplôme supérieur de commerce, diplôme d'ingénieur) représentent en définitive près de la moitié des seuls profils à dominante de gestion et sont plutôt concentrées en gestion programmatique (42 % contre 26 % en gestion évaluative et 21 % en gestion procédurière).

Afin de mieux représenter la part globale des diplômés par niveau de formation, et notamment la place des diplômés supérieurs (niveaux I et II), nous ferons les remarques suivantes :

Ces diplômés de niveaux I et II sont majoritaires en dominante gestion ; cependant ils sont nombreux en organisation sans gestion, sans doute du fait d'un mode de recrutement récent dont le niveau a été réhaussé.

Les diplômés de niveau IV et dans une certaine mesure ceux de niveau III s'orientent plutôt vers la gestion avec ou sans organisation (81,6 % et 76 % d'entre eux) ; tandis que les diplômés de niveau V se dirigent davantage vers l'organisation avec ou sans gestion (75 %).

#### NIVEAU DU DIPLOME ET PROFIL D'ACTIVITÉ

Profil d'activité \ Niveau du diplôme	Niveau du diplôme						TOTAL
	I et II	III	IV	V	VI	Sans diplôme	
Dominante gestion ..	54,6	9,3	22,7	8,2	3,1	2,1	100 N = 97
Dominante organisation avec gestion ..	33,9	6,5	29,0	27,4	1,6	1,6	100 N = 62
Dominante organisation sans gestion ....	42,1	10,5	23,7	18,4	5,3		100 N = 38
TOTAL .....	45,7	8,6	24,9	16,2	3,0	1,5	100 N = 197

En gestion, le taux de niveaux I et II est bien entendu le plus élevé en gestion programmatique (56,1 %). La gestion évaluative regroupe la moitié des niveaux III. Les niveaux IV sont plutôt en gestion évaluative et programmatique, alors que les niveaux V se répartissent entre les trois types de gestion. On retrouve toujours l'opposition entre gestion programmatique (plus de la moitié de niveaux I et II) et gestion procédurière (plus de la moitié de niveaux IV, V et VI).

En ce qui concerne le statut de la formation, les résultats les plus sensibles concernent les diplômés de niveaux I et II. S'il y a équilibre de représentation entre les diplômés universitaires et les diplômés d'écoles, leur répartition est différente. Les grandes écoles se concentrent en dominante gestion ainsi que les autres écoles supérieures, alors que les universitaires régressent en nombre au fur et à mesure qu'on va vers la gestion pure. Rappelons que sur l'ensemble de l'échantillon, nous n'avons rencontré qu'un seul diplôme d'I.U.T. et que toutes les autres formations ont été dispensées par des écoles techniques et professionnelles ou des établissements d'enseignement secondaire ou primaire.

#### STATUT DU DIPLOME ET PROFIL D'ACTIVITÉ

Statut du diplôme \ Profil d'activité	Universités	Grandes écoles	Autres écoles supérieures	Autres établissements	TOTAL
Dominante gestion ..	18,9	24,2	11,6	45,3	100 N = 95
Dominante organisation avec gestion ....	21,3	4,9	6,6	67,2	100 N = 61
Dominante organisation sans gestion ....	37,8	2,7	5,4	44,1	100 N = 37
TOTAL .....	23,3	14,0	8,8	53,9	100 N = 193

Pour la gestion, les grandes écoles se concentrent en gestion programmatique et en gestion évaluative mais sans qu'il y ait de différence à noter entre les établissements publics et les établissements privés. Les universitaires qui font de la gestion avec ou sans organisation (deux tiers d'entre eux) sont en majorité en gestion programmatique et en gestion procédurière. Le fait qu'ils soient en gestion programmatique est dû à la représentation des I.A.E., du droit et des sciences économiques.

## STATUT DU DIPLOME ET PROFIL DE GESTION

Statut du diplôme / Profil de gestion	Universités	Grandes écoles	Autres écoles su- périeures	Autres établisse- ments	TOTAL
Programmatique . . . . .	24,6	21,5	9,2	44,7	100 N = 65
Procédurier . . . . .	21,1	5,3	10,5	63,1	100 N = 38
Evaluatif . . . . .	13,2	18,5	9,5	58,8	100 N = 53
TOTAL . . . . .	19,9	16,7	9,6	53,8	100 N = 156

Au-delà du mode d'accès aux contenus de gestion, la formation peut avoir certaines implications quant à l'aspect fonctionnel des filières de gestion. Sur ce point, nous voudrions formuler plusieurs remarques au vu des résultats des seuls profils à dimension de gestion.

Sur la *nature des fonctions* exercées, la relation entre gestion et préparation de l'avenir ne semble pas remise en cause par le niveau de formation, puisque la moitié de chaque niveau principal de formation (niveaux I, II, IV, V) assume ces fonctions en tant que fonctions principales. Les grandes écoles se regroupent toutes en préparation de l'avenir et en administration. Plus généralement, les fonctions administratives sont celles qui comprennent le plus de diplômes supérieurs de niveaux I et II (56 %); les fonctions commerciales sont celles qui en comprennent le moins (10,7 %).

L'*intensité des changements de fonction* est l'autre aspect fonctionnel des filières de gestion. S'ils concernent autant les formations supérieures que les formations de niveau IV (la moitié d'entre eux pour chaque niveau) en gestion, ils bénéficient exclusivement aux niveaux I et II, et surtout aux écoles, en gestion programmatique. Etant donné la relation entre gestion programmatique et préparation de l'avenir, on peut dire qu'on rejoint malgré tout d'autant plus facilement ces fonctions qu'on est diplômé d'école, et quelle que soit sa fonction d'origine.

Tout en contribuant à l'existence des filières de gestion, la formation initiale peut avoir certains liens avec *le contenu technique de la gestion*.

On peut distinguer plusieurs cas : le cas où les techniques sont développées par les seules activités de gestion quelle que soit la formation ; le cas où une technique est plus facilement confiée à l'une ou l'autre formation, quelle que soit la nature des activités de gestion. Enfin, un troisième cas où ni l'une, ni l'autre, n'influencent le maniement des techniques.

Ainsi, nous avons déjà souligné que la gestion influence peu le degré d'utilisation de l'informatique (maniement de langage et conception de programme).

En ce qui concerne le rôle de la formation, il semble bien que les diplômés supérieurs n'utilisent pas plus que les autres les langages de programmation ou la conception de programme.

Autre technique, les statistiques pour lesquelles l'analyse est le niveau majeur et qui concerne principalement la gestion programmatique, quel que soit le niveau de formation, tandis qu'ailleurs ce sont surtout les diplômés supérieurs qui l'utilisent. Une autre technique développée par la gestion concerne principalement les diplômés supérieurs : le contrôle de gestion.

Par contre, deux autres techniques sont favorisées par la gestion, quel que soit le niveau de formation : l'analyse économique en gestion programmatique et en gestion procédurière, et surtout l'analyse de la valeur et des écarts, quel que soit le type de gestion.

D'une façon générale, les liens entre niveau de formation initiale et degré d'utilisation des techniques semblent moins forts que le clivage entre formations et appartenance à telle ou telle filière de gestion.

*Deux filières d'accès à la gestion sont donc offertes aux formations supérieures les plus spécifiques : la filière programmatique et la filière évaluative. Mais une seule filière concentre les diplômés d'école — la filière programmatique — tout en étant la plus rapide pour déboucher sur la préparation de l'avenir.*

## 2) LE ROLE DE LA FORMATION CONTINUE

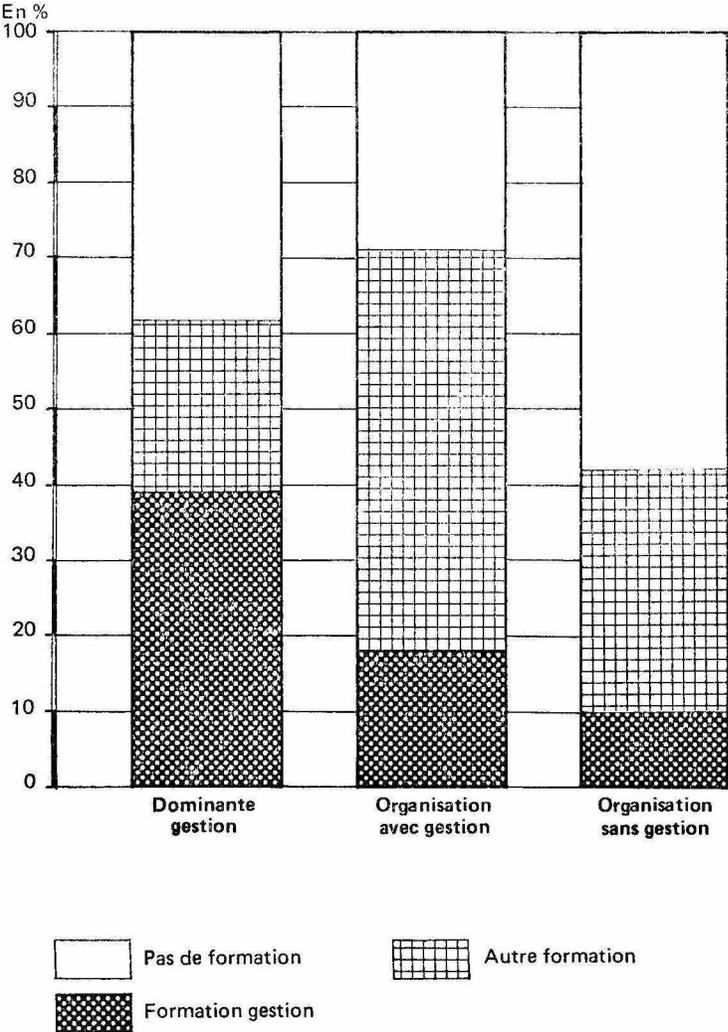
C'est un problème complexe que celui de déterminer le rôle de la formation continue. Celle-ci peut en effet être multiforme :

- ↳ elle peut être spécifique ou non ;
- elle peut jouer un rôle différent au sein d'une même filière et d'une filière à l'autre ;
- elle peut ou non interférer avec la formation initiale.

Trois éléments descriptifs de la formation ont été retenus : la fréquence du suivi, le contenu et le caractère promotionnel ou non de cette formation, afin de voir si le suivi d'une formation (et quelle formation) peut favoriser l'accès à la gestion (et quelle gestion) et si la formation continue joue un rôle compensateur ou complémentaire de la formation initiale.

Ce n'est pas parce qu'on fait de la gestion qu'on a suivi davantage de formation continue. Par contre, on a davantage suivi une formation spécifique. Parmi les profils de gestion, la fréquence du suivi de la formation continue et sa spécificité vont de pair. Elles sont les plus importantes d'abord en gestion procédurière, ensuite en gestion programmatique et enfin en gestion évaluative. L'importance de la formation continue en gestion procédurière souligne l'aspect compensateur de la formation continue. Le niveau de formation initiale confirme cet aspect compensateur pour les diplômés de niveau IV surtout en gestion procédurière. Mais par contre, ailleurs (gestion programmatique et gestion évaluative), la formation continue profite aux grandes écoles. *Donc une formation compensatrice et une formation liée au statut (complémentaire) ne sont pas contradictoires, mais peuvent coexister.* Ajoutons malgré tout que la formation-statut est relativement minoritaire dans la mesure où elle ne concerne essentiellement que les seules grandes écoles.

LA FORMATION CONTINUE POUR CHAQUE PROFIL D'ACTIVITE.



Par fonction, on observe qu'il y a moins de formation continue pour l'administration et le commercial, surtout en gestion évaluative pour les commerciaux, c'est-à-dire dans la filière où il y a le moins de formation continue et une fonction qui regroupe les cadres de plus de 50 ans. Les fonctions de préparation de l'avenir sont celles qui regroupent le plus de formation continue et le plus de formation spécifique.

Quels sont les liens entre formation continue et changement d'affectation ? L'importance des changements d'affectation associés au suivi d'une formation continue et la qualité promotionnelle de ces changements vont dans le même sens. Toutefois, elles varient en sens inverse de la diffusion de cette formation. Ainsi, l'évaluation est la gestion pour laquelle il y a le plus de promotion et la gestion procédurière celle où il y en a le moins. On peut donc supposer qu'avec la formation-statut propre à la gestion programmatique, s'opposent deux formes de formation technique : une formation technique et sélective en gestion évaluative, une formation plus large et d'adaptation en gestion procédurière.

Les diplômés qui ont le plus de promotion associée à la formation continue sont ceux des niveaux IV et V (respectivement 45 % et 41 % des cas). Il semble bien qu'il y ait un lien entre le mécanisme compensateur que peut être la formation continue et le caractère de « filière d'adaptation » pour la gestion procédurière puisque cette dernière regroupe le plus fort pourcentage de diplômés non supérieurs.

#### CHANGEMENT D'AFFECTATION ET SUIVI D'UNE FORMATION CONTINUE PAR PROFIL DE GESTION

Changement d'affectation et formation	Formation et changement promotionnel	Formation et changement non promo- tionnel	Formation sans changement	TOTAL
Profil de gestion				
Évaluatif .....	48,3	13,8	37,9	100 N = 29
Programmatique .....	28,3	13,0	58,7	100 N = 46
Procédurier .....	16,7	16,7	66,6	100 N = 30
TOTAL .....	30,5	14,3	55,2	100 N = 105

Les diplômés supérieurs qui n'ont que 20 % de promotion assortie à la formation continue, bénéficient du plus grand nombre de changements d'affectation et donc du plus grand nombre de changements de fonction. Soulignons encore le fait que les écoles sont très largement avantagées par rapport aux universités.

Reste à évoquer l'importance de la formation continue en tant que moyen de sanctionner un recrutement. La moitié environ des gestionnaires qui ont suivi une formation continue n'ont pas connu de changement d'affectation (58 personnes) ; or, le quart d'entre eux ont été recrutés à l'extérieur et avec un diplôme universitaire.

*Au terme de cette analyse des filières d'accès à la gestion, on peut se demander s'il y a une relation entre la spécificité des facteurs d'accès pour chaque profil de gestion (nature et rapidité des changements de fonction, contenu de la formation continue, etc.) et l'existence d'une ou plusieurs filières éducatives correspondantes. En définitive, une seule filière de gestion est le prolongement d'une filière éducative précise — la filière programmatique — parce qu'elle concentre les diplômés d'écoles et leur réserve les changements de fonction les plus rapides en dehors de toute formation continue spécifique.*

### **3) LA PLACE DES FEMMES DANS L'ECHANTILLON**

On sait que l'échantillon est largement masculin, bien qu'il surestime sans doute la représentativité des femmes. Malgré tout, il est intéressant de présenter plusieurs résultats plus pour la logique qu'ils révèlent que pour leur caractère de représentativité.

La moitié des femmes enquêtées ont des activités de gestion (16 personnes sur 34). Leur représentation est inversement proportionnelle à la part de gestion des profils d'activité. Alors que les hommes sont plus nombreux en gestion programmatique et en gestion évaluative, elles sont plus nombreuses en gestion procédurière.

Comme les autres gestionnaires, les femmes participent surtout aux fonctions de préparation de l'avenir. Mais les femmes sont plus diplômées en moyenne que les hommes, puisque dix-huit d'entre elles ont un diplôme de niveau supérieur (niveaux I et II). Or, onze personnes ayant un diplôme supérieur ne font pas de gestion. Leurs diplômes sont des diplômes de droit, de lettres et de sciences économiques. Nous les avons rencontrées presque toutes dans le secteur bancaire. Parmi les sept autres diplômées de niveau supérieur, deux d'entre elles sont diplômées d'un I.A.E. et ont un profil à dominante de gestion ; deux autres personnes sont ingénieurs et font de l'organisation avec des tâches de gestion.

Aucune gestionnaire n'a été recrutée au sortir de la formation initiale. Ainsi que les autres gestionnaires, leur recrutement est essentiellement interne et, semble-t-il, avec moins de changement de fonction que pour les hommes. Ceci reflète sans doute leur cheminement en filière de gestion procédurière.

En matière de formation continue sept personnes seulement en ont bénéficié, mais aucune n'a reçu une formation spécifique et une seule personne a eu une promotion. Ce qui signifierait que, même au sein d'une filière (procédurière en l'occurrence) où l'on dispense le plus de formation continue spécifique, les femmes sont pénalisées par rapport aux hommes.

Troisième partie

# **LE DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION**

Après avoir évalué le contenu des activités de gestion selon une dimension fonctionnelle et technique, après avoir établi certaines correspondances entre ces contenus de gestion et les filières de progression dans l'entreprise, nous abordons une réflexion sur l'environnement des activités de gestion.

Deux types d'environnement doivent être distingués : un environnement direct, constitué par les procédures de traitement d'information et de contrôle (aspect organisationnel) ainsi que par le processus du ou des produits d'établissement sur lequel intervient le service ; un environnement plus indirect correspondant aux caractéristiques des marchés de produits.

A l'occasion de la mise en perspective des activités de gestion avec ces deux types d'environnement, nous avons rapproché certains éléments d'environnement entre eux. Nous prolongions ainsi une réflexion déjà amorcée à l'occasion d'une étude sur les cartes d'emplois de plusieurs établissements industriels et qui posait comme facteurs explicatifs d'organisation : la nature des activités, le nombre et le type de produits, le type de fabrication (unitaire, série), le niveau de concurrence et les perspectives des marchés de produits, le type de fournisseurs et de clientèle, etc. (1), mais sans pouvoir, à ce stade, ordonner les variables entre elles, ni les répartir entre environnement direct et environnement indirect ou extérieur. C'est pourquoi nous avons abordé en premier lieu la détermination des éléments d'organisation qui conditionnent directement la répartition des activités de gestion, en distinguant le niveau du service et celui de l'établissement.

A ce niveau de l'analyse, nous quittons donc une description des activités de gestion posée en termes de fonction, c'est-à-dire, de finalité ou de système de finalités simples, pour aborder l'organisation au sens des niveaux de J. MELEZE : systèmes de finalités plus complexes (stratégie, pilotage, etc. (2) posant non seulement les relations d'autorité et de contrôle au sein des établissements ou de l'entreprise (prérogatives de chaque unité sur ses propres finalités, articulation des procédures de gestion d'une unité à l'autre), mais aussi la relation entre système de contrôle et environnement intérieur ou extérieur. On ne peut éviter ainsi d'aborder la question complexe des rapports entre l'organisation et la prévisibilité d'un certain nombre de facteurs posée par J. WOODWARD et d'autres écoles : prévisibilité de fonctionnement du processus, prévisibilité des normes de fabrication, prévisibilité des variations des marchés (3). Un autre problème posé est celui du rôle que peuvent jouer certaines variables comme la taille, la nature des services ou des établissements, et qui sont utilisées par commodité d'usage statistique sans que l'on discerne la part qui relève de la technique et celle qui relève de l'économique.

---

(1) **Les emplois de cadres - méthode d'analyse.** Collection bibliothèque du CEREQ, volume n° 8, La Documentation Française, juillet 1974, p. 35.

(2) J. MELEZE. **L'analyse modulaire des systèmes de gestion.** Editions Hommes et Techniques, Paris, 1972.

(3) Voir notamment les développements in **Recherche sur la fonction d'encadrement.** Groupe de Sociologie du Travail, Paris, 1975, volume II, pp. 416 à 451.

# **I. LE ROLE DES PROCÉDURES ET DE LA NATURE DES UNITÉS SUR LES ACTIVITÉS DE GESTION**

Nous avons rapproché les deux éléments de contenu de gestion (type de profil de gestion et différentes techniques) des procédures étudiées au niveau du service et de l'établissement : procédures de traitement d'information (informatisées ou non), procédures de gestion (contrôle et budgétisation) pour les services ; procédure de gestion seule pour les établissements.

L'informatisation des procédures de traitement d'information d'un service qui concerne 60 % des seuls gestionnaires, ne favorise aucun des trois profils de gestion : par contre, elle développe l'analyse statistique (cf. service annexes d'exploitation ou de fabrication) en développant, bien entendu, l'analyse de programmation.

Au contraire, l'existence de procédures de gestion dans un service favorise la gestion évaluative qui utilise le plus l'analyse comptable. Les procédures de gestion contribuent aussi à développer l'analyse de la valeur et des écarts.

L'existence de procédures de gestion propres à l'établissement développe moins les profils programmatiques et évaluatifs qu'elle ne contribue à réduire considérablement le poids des procéduriers (19 % seulement). Elle favorise aussi l'analyse économique et le contrôle de gestion.

L'articulation des procédures de gestion d'établissement et de service favorise encore les programmatiques et les évaluatifs aux dépens des procéduriers tout en stabilisant l'importance de l'analyse de la valeur et des écarts. Cette dernière apparaît donc bien comme un élément technique essentiel du contrôle.

Afin d'éclairer ces résultats et d'apporter éventuellement certains correctifs, il est utile de s'interroger sur l'influence que peut avoir la nature des services et des établissements.

La répartition des profils de gestion par service montre, par exemple, une certaine concentration des profils évaluatifs dans les services financiers et commerciaux. Ces profils sont donc un élément moteur du contrôle des unités, comme le traduisait déjà leur forte participation aux tâches de suivi et de comptabilité, mais en même temps des profils plus spécifiquement fonctionnels, c'est-à-dire plus attachés aux séquences des processus de contrôle et de suivi comptable de la production.

Au contraire, les programmatiques qui sont plus dispersés à travers les services, sont davantage opérationnels, c'est-à-dire plus attachés au lancement ou au contrôle global des objectifs de production. Les procéduriers également opérationnels sont plus nombreux dans les services où le traitement des informations de production est le plus développé (méthodes, planning, approvisionnement, informatique, etc.).

En ce qui concerne les techniques les plus spécifiques, l'analyse économique est la plus concentrée dans les services financiers, alors que l'analyse de la valeur est plus dispersée ; le contrôle de gestion se concentre dans les services financiers et de développement ; c'est dire la relative spécificité fonctionnelle de la structure de contrôle des établissements de l'échantillon : spécificité fonc-

tionnelle plus que concentration dans la mesure où les services financiers se répartissent entre plusieurs types d'établissements (usines, agences, sièges sociaux).

### LA REPARTITION DES PROFILS DE GESTION A TRAVERS LES SERVICES

Profils de gestion Nature du service	Programmatique	Procédurier	Evaluatif
	Fabrication-exploitation .....	7,6	7,5
Annexe fabrication et exploitation .....	13,6	20,0	11,1
Mécanographie informatique ..	16,7	17,5	7,4
Bureau d'organisation .....	9,1	10,0	1,9
Etudes-recherche .....	3,0	2,5	
Administratif .....	6,1	2,5	5,6
Financier .....	16,7	7,5	44,4
Commercial .....	12,1	2,5	18,5
Développement documentation .	15,2	30,0	1,9
<b>TOTAL .....</b>	<b>100,0</b> (N = 66)	<b>100,0</b> (N = 40)	<b>100,0</b> (N = 54)

### LA REPARTITION DES TECHNIQUES DE GESTION A TRAVERS LES SERVICES

Techniques Nature du service	Analyse de la valeur	Analyse économique	Rédaction comptable	Analyse comptable	Contrôle de gestion
	Fabrication-exploitation ....	8,8		13,8	18,8
Annexe fabrication et exploitation .....	7,0	3,4	13,8	3,1	7,1
Mécanographie informatique .....	15,8	13,8	3,4	3,1	8,9
Bureau d'organisation .....	7,0		10,3	12,5	1,8
Etudes-recherche .....	1,8			3,1	1,8
Administratif .....	7,0		10,3	6,3	5,4
Financier .....	21,1	48,3	20,7	34,4	35,7
Commercial .....	19,3	3,4	24,1	6,3	10,7
Développement documentation .....	12,3	31,0	3,4	12,5	25,0
<b>TOTAL .....</b>	<b>100,0</b> (N = 57)	<b>100,0</b> (N = 29)	<b>100,0</b> (N = 29)	<b>100,0</b> (N = 32)	<b>100,0</b> (N = 56)

La répartition des profils de gestion par établissement montre une assez large dispersion entre les trois principaux types d'établissements (usines, laboratoires, sièges sociaux). Les procéduriers ont une répartition inverse de celle des deux autres profils.

#### LA REPARTITION DES PROFILS DE GESTION A TRAVERS LES ETABLISSEMENTS

Nature de l'établissement	Profils de gestion		
	Programmatique	Procédurier	Evaluatif
Usine - Agence de service . . . .	39,4	27,5	33,3
Laboratoire - Informatique . . . .	24,2	32,5	13,0
Magasin . . . . .	3,0		29,6
Agence - Délégation . . . . .	10,6	2,5	3,7
Siège social . . . . .	22,7	37,5	20,4
TOTAL . . . . .	100,0 (N = 66)	100,0 (N = 40)	100,0 (N = 54)

En revanche, les dispersions entre établissements particularisent plus nettement les techniques. La technique la plus répandue est l'analyse de la valeur. L'analyse économique et le contrôle de gestion se concentrent dans les sièges sociaux. La comptabilité se concentre au contraire dans les unités de production, mais avec une relative concentration de l'analyse comptable dans les services financiers.

Au-delà des aspects structurels d'organisation, on retrouve donc une diffusion assez large de certaines techniques telles que l'analyse de la valeur et des écarts, élément le plus dynamique de la comptabilité analytique. L'écart observé entre l'importance de l'analyse de la valeur et celle de l'analyse comptable dans certaines unités financières ou commerciales tend à prouver qu'il faut distinguer certains calculs économiques ponctuels des calculs les plus courants et intégrés dans le processus de comptabilisation des prix, des recettes de l'entreprise.

#### LA REPARTITION DES TECHNIQUES DE GESTION A TRAVERS LES ETABLISSEMENTS

Nature de l'établissement	Techniques				
	Analyse de la valeur	Analyse économique	Rédaction comptable	Analyse comptable	Contrôle de gestion
Usine - Agence de service . . . .	26,3	13,8	41,4	50,0	17,9
Laboratoire informatique . . . .	24,6	17,2	13,8	15,6	14,3
Magasin . . . . .	14,0	10,3	3,4	9,4	8,9
Agence - Délégation . . . . .	12,3	3,4	10,3	12,5	8,9
Siège social . . . . .	22,8	55,2	31,0	12,5	50,0
TOTAL . . . . .	100,0 (N = 57)	100,0 (N = 29)	100,0 (N = 29)	100,0 (N = 32)	100,0 (N = 56)

Les procédures de gestion animent différemment la structure de contrôle d'un service selon leur intensité et leur articulation. Ainsi on peut classer les services selon qu'ils ont ou non des procédures de gestion spécifiques, et selon leur articulation avec des procédures d'ensemble de chaque établissement.

Les procédures de gestion sont les moins développées dans les services de fabrication et annexes. Au contraire, elles sont plus développées dans trois services bien contrastés : financier, commercial, informatique et mécanographique (tous services dont les procédures sont articulées avec les procédures d'établissement). Une telle diversité recouvre en fait plusieurs logiques de contrôle. A côté d'une rationalité strictement technique, qui concerne l'informatique, on trouve deux autres logiques de contrôle comptable : une logique interne, axée sur les activités propres du service, concernant à des degrés divers les services techniques et commerciaux ; une logique externe, axée sur les activités des autres services, qui concerne les services financiers.

#### LA NATURE DU SERVICE ET LES PROCEDURES DE GESTION DE SERVICE

Nature du service \ Procédures	Absence de procédures propres	Procédures articulées avec celles de l'établissement
Fabrication .....	31,3	3,9
Développement documentation .	22,9	11,8
Annexe fabrication .....	16,7	11,0
Etudes .....	14,6	4,7
Bureau d'organisation .....	6,3	
Administratif .....	6,3	3,9
Financier .....	2,1	33,9
Commercial .....		13,4
Informatique, mécanographie ..		17,3
TOTAL .....	100,0 (N = 127)	100,0 (N = 48)

En définitive, si l'on tient compte de la nature du service pour mettre en regard développement procédurier et développement des profils de gestion, on remarque que :

— Les profils évaluatifs sont les plus sensibles aux procédures fonctionnelles de suivi, c'est-à-dire spécifiques à une production donnée ;

— Les programmatiques, au contraire, existent dans toutes sortes de services et participent davantage au contrôle d'ensemble de l'établissement (contrôle de gestion) ;

— Les procéduriers dépendent du développement formel des procédures internes de chaque unité.

## II. LES DÉTERMINANTS DES PROCÉDURES DE GESTION

Nous avons testé l'influence de certains facteurs de production (produits, processus) sur l'existence des procédures de gestion de service et d'établissement. Profitant du contexte largement bureaucratisé des entreprises de l'échantillon, ainsi que de leur importance numérique (entreprises de plus de 1 000 salariés), nous avons retenu aussi plusieurs variables structurelles (taille d'établissement, appartenance à un groupe).

### 1) LES PROCÉDURES DE GESTION D'ÉTABLISSEMENT

Ayant choisi des établissements de création inférieure ou égale à dix ans et des établissements de plus de dix ans, nous avons mis en perspective la date de création de l'établissement et le type de procédure de gestion d'établissement. Dans les deux cas, la plupart des établissements ont des procédures de gestion. Mais il semble qu'il existe depuis dix ans une tendance à remplacer les procédures de chaque établissement par des correspondants d'entreprise dans certaines succursales bancaires ou antennes commerciales.

C'est dans les établissements de production (industrielle et tertiaire) avec les laboratoires et les sièges sociaux que les procédures de gestion sont les plus présentes.

#### NATURE DE L'ÉTABLISSEMENT ET PROCÉDURES DE GESTION D'ÉTABLISSEMENT

Procédure \ Etablissement	Usine agence de service	Labo- ratoire informa- tique	Magasin	Agence délé- gation	Siège social
Pas de procédure .....	15,9	10,0		65,0	
Correspondant d'entreprise .	1,6	12,5	47,4		25,0
Procédure propre .....	82,5	77,5	52,6	35,0	75,0
TOTAL .....	100,0 (N = 63)	100,0 (N = 40)	100,0 (N = 19)	100,0 (N = 20)	100,0 (N = 56)

Il semble aussi que le développement des procédures de gestion d'un établissement soit lié à sa taille (500 personnes environ). Il apparaît enfin que la nature des procédures de gestion dépende d'un phénomène plus institutionnel : l'appartenance de l'établissement à un groupe ou à une entreprise autonome. Si tous les établissements développent des procédures propres, ceux qui appartiennent à un groupe ont tendance à combler l'absence de procédure par un correspondant d'entreprise.

## NATURE DE L'ENTREPRISE ET PROCEDURES DE GESTION D'ETABLISSEMENT

Entreprise	Procedures	Groupe	Autonome
Pas de procédure .....		7,9	24,6
Correspondant d'entreprise ..		20,6	4,3
Procédure propre .....		71,4	71,0
TOTAL .....		100,0 (N = 126)	100,0 (N = 69)

## 2) LES PROCEDURES DE GESTION DE SERVICE

Les éléments favorables à l'existence de procédures de gestion dans un service paraissent plus techniques que ceux qui concourent à leur articulation avec les procédures d'établissement. En effet, les résultats les plus sensibles quant au développement des procédures de service concernent des établissements de production aussi bien industrielle que de service. C'est pourquoi les éléments moteurs sont en premier lieu des facteurs de processus. Les productions unitaires développent plus nettement que les productions en série les procédures de gestion d'un service, mais aussi les procédures de contrôle propre (non articulées).

## NATURE DU PROCESSUS ET PROCEDURES DE GESTION DE SERVICE

Processus	Procedures	Unitaire	Série
Pas de procédure .....		12,1	27,4
Procédures non articulées ...		22,0	8,9
Procédures articulées .....		65,9	63,7
TOTAL .....		100,0 (N = 41)	100,0 (N = 157)

Il semble aussi que les procédures suivent dans une moindre mesure l'étendue des opérations de production de chaque établissement (79% des cas pour les services d'établissement couvrant l'ensemble de la production ; 74% pour les autres).

Si l'articulation des procédures de service avec celles d'établissement est favorisée également par l'étendue des opérations de production (78% pour 56%),

elle l'est aussi par des normes techniques de spécification de produit. Or, le caractère technique des normes de produit peut traduire non seulement une spécificité de ce produit mais aussi une relation de l'entreprise à son marché. C'est dans les entreprises dont le marché est supérieur à 30 % du marché national qu'on trouve la plus forte articulation. Ceci montre qu'il s'agit peut-être moins d'opposer les normes techniques aux normes commerciales de spécification de produit, que de tenir compte du fait que l'entreprise dominant ses marchés, a la possibilité de mieux stabiliser les aspects techniques de sa production. Ceci semble plausible dans la mesure où les entreprises de biens de consommation de notre échantillon ayant une position forte sur le marché développent plus l'articulation de leurs procédures de gestion que les entreprises de biens d'équipement (70 % contre 61 %).

Enfin l'articulation des procédures peut être sensible au fait que la définition des produits se situe au niveau du plus élevé (entreprise ou groupe).

#### NORMES DE SPECIFICATION ET PROCEDURES DE GESTION DE SERVICE

Normes Procédures	Techniques	Technico- commerciales
	Pas de procédure .....	21,3
Procédures non articulées ..	1,6	16,1
Procédures articulées .....	77,0	58,4
TOTAL .....	100,0 (N = 61)	100,0 (N = 137)

Ces résultats en matière de spécification de produit semblent renforcer ceux qui ont été obtenus pour la dimension unitaire — série.

Ce sont là quelques éléments de réponse qu'il faut relativiser du fait de la taille de l'échantillon (37 établissements), mais qui permettent malgré tout de dépasser le seul constat des relations entre procédures et nature du service.

### III. LA STRUCTURE DE CONTROLE ET LES ACTIVITÉS DE GESTION

Afin de rendre plus dynamique l'approche des procédures de gestion d'un service et de leur impact sur les activités de gestion (profil et technique), nous avons cherché à saisir la marge discrétionnaire de chaque service sur ses principales attributions. Nous avons fait jouer par rapport à cette marge l'articulation des procédures de service et d'établissement, afin d'esquisser les contours d'une structure de contrôle en observant notamment les relations avec la décentralisation ou la centralisation des décisions sur des attributions suffisamment répandues dans l'entreprise.

#### 1) L'AUTONOMIE DU FONCTIONNEMENT DES SERVICES

Rappelons les trois frontières qui déterminent la part d'autonomie de chaque service : prérogative entière lorsqu'un service participe à toutes les étapes de réalisation et de définition de ses attributions ; prérogative principale lorsqu'il ne participe plus à la définition de ses objectifs mais à la définition de ses moyens ; prérogative partielle lorsqu'il partage ses attributions avec d'autres unités sans participer à la définition des attributions ou des moyens.

Les programmatiques sont surtout dans des services à prérogative principale, alors que les autres profils sont plutôt dans des services à prérogative entière. Mais les programmatiques et les procéduriers sont moins nombreux que les autres dans les services à prérogative partielle.

#### LES PROFILS DE GESTION ET LES PREROGATIVES DES SERVICES

Prérogatives \ Profils de gestion	Programmatique	Procédurier	Evaluatif
	Entière .....	42,4	52,5
Principale .....	50,0	37,5	33,3
Partielle .....	7,6	10,0	16,7
TOTAL .....	100,0 (N = 66)	100,0 (N = 40)	100,0 (N = 54)

En ce qui concerne les principales techniques, plus le service a une prérogative forte sur ses fonctions et plus il développe les techniques d'analyse : analyse statistique, analyse économique, analyse comptable et contrôle de gestion. Le lien entre développement des techniques et niveau de prérogative dépend de la nature du service dans un seul cas, celui des services financiers, qui développent toujours les techniques d'analyse. Dans les autres services, ce développement est plus directement lié au niveau de prérogative.

### LES PREROGATIVES SELON LES SERVICES

Services Prérogatives	Fabri- cation	Annexe fabri- cation	Mécano- graphie informa- tique	Bureau d'organi- sation études	Adminis- tratif	Financier	Commer- cial	Dévelop- pement	TOTAL
Entière .....	10,6	4,7	8,2	14,1	3,5	42,4	2,4	14,1	100,0 N = 85
Principale .....	3,9	28,9	19,7	5,3	6,6	11,8	14,5	9,2	100,0 N = 76
Partielle .....	27,0						29,7	43,2	100,0 N = 37
TOTAL .....	11,1	13,1	11,1	8,1	4,0	22,7	12,1	17,7	100,0 N = 198

Malgré tout, on peut établir un lien assez fort entre la nature d'un service et la marge de discrétion qu'il possède sur ses principales attributions.

Globalement, les services de fabrication, les services commerciaux et de développement, sont les plus dépendants (prérogative partielle). Les procédures de gestion y ont une vocation exclusivement de contrôle interne. Les services financiers ou les bureaux d'organisation sont les plus indépendants (prérogative entière) parce que leurs procédures ont une vocation de contrôle externe.

## 2) AUTONOMIE ET ARTICULATION DES PROCEDURES DE GESTION

Y a-t-il un lien entre l'autonomie de fonctionnement d'un service par rapport à ses attributions et l'articulation de ses procédures de gestion avec d'autres procédures ? *Oui*, car la plupart des services qui ont une prérogative principale ou entière sur leurs attributions ont des procédures de gestion articulées avec celles de l'établissement. Ces deux situations d'autonomie sont donc toutes relatives. Elles signifient donc un contrôle de gestion et une comptabilité plus systématiques, c'est-à-dire, un jeu complexe entre deux phénomènes apparemment contradictoires : participation aux prises de décision et contrôle strict des activités du service. Cette situation est malgré tout très différente de celle qui correspond à une absence de procédure (et à un degré partiel de couverture des fonctions), et qui, tout en rejetant toute participation aux décisions, accentue le caractère externe du contrôle de l'unité, et traduit des relations organiques (et non plus fonctionnelles) centralisées.

### LES PROCEDURES DE GESTION ET LES PREROGATIVES DES SERVICES

Prérogatives Procédures	Prérogatives		
	Entière	Principale	Partielle
Procédures articulées .....	69,4	77,6	24,3
Procédures non articulées ....	15,3	1,3	24,3
Pas de procédure .....	15,3	21,1	51,4
TOTAL .....	100,0 (N = 85)	100,0 (N = 76)	100,0 (N = 37)

En ce qui concerne la répartition des profils de gestion, les évaluatifs et les programmatiques sont les plus sensibles à la relation entre l'articulation des procédures de gestion et une plus grande marge discrétionnaire (prérogative entière et principale) sur les attributions en service.

**PROFIL DE GESTION ET PREROGATIVE DES SERVICES  
AUX PROCÉDURES DE GESTION ARTICULÉES AVEC CELLES DE L'ETABLISSEMENT**

Prérogative \ Profil	Prérogative			TOTAL
	Entière	Principale	Partielle	
Programmatique .....	38,8	53,1	8,2	100,0 (N = 49)
Procédurier .....	38,1	47,6	14,3	100,0 (N = 21)
Evaluatif .....	65,0	35,0	—	100,0 (N = 40)

De plus, cette association entre prérogative et articulation des procédures augmente sensiblement pour les techniques de gestion depuis la rédaction comptable jusqu'au contrôle de gestion.

**TECHNIQUE DE GESTION ET PREROGATIVE DES SERVICES  
AUX PROCÉDURES DE GESTION ARTICULÉES...**

Prérogative \ Technique	Prérogative			TOTAL
	Entière	Principale	Partielle	
Rédaction comptable .....	22,2	61,1	16,7	100,0 (N = 18)
Analyse comptable .....	45,0	55,0		100,0 (N = 20)
Contrôle de gestion .....	65,3	35,7		100,0 (N = 42)

Mais le rapprochement qui semble s'effectuer sur la structure de contrôle entre programmatiques et évaluatifs ne doit pas masquer la différence de nature du contrôle qu'exerce chaque profil, déjà évoquée par les différences de fonctions, de techniques, et que précise une lecture plus fine de l'échantillon.

Dans notre échantillon, 53 personnes appartiennent à un service où contrôle et autonomie de fonctionnement sont associés ; soit 10 services parmi lesquels 6 services ont des attributions financières et de contrôle de gestion. Parmi ces 53 personnes, 13 d'entre elles sont des planificateurs ou des contrôleurs de gestion de haut niveau dans la mesure où ils associent un profil programmatique à des techniques de contrôle de gestion. Ils interviennent tous au niveau d'un siège social d'une entreprise rattachée à un groupe, et participent tous aux décisions d'une équipe de direction avec toutefois des modalités diverses :

- en soumettant des projets des budgets annuels,
- en soumettant des plans d'investissement,
- en soumettant des programmes de production.

Ils associent leur activité de contrôle sur des champs procéduriers suffisamment larges mais variés :

- participation directe ou indirecte à l'élaboration des tableaux de bord de l'entreprise (production, finances, stocks, etc.),
- participation directe ou indirecte à l'élaboration des bilans, des comptes d'exploitation,
- contrôle des investissements par un suivi de la trésorerie de l'entreprise.

Certains d'entre eux peuvent ou non participer à la mise au point des procédures de contrôle ou de suivi de l'ensemble des unités de l'entreprise.

D'autre part, neuf évaluateurs ont des activités associées à une technique de contrôle de gestion : trois d'entre eux sont dans un service qui centralise les devis et les prix de revient ; les six autres, dans des services financiers, font du contrôle de gestion, mais uniquement du diagnostic.

*Les programmatiques ont donc bien des activités de contrôle plus larges et plus décisionnelles que celles des évaluateurs.*

En outre, toutes ces activités recouvrent plusieurs appellations d'emploi : directeur ou chef de service du plan, directeur financier, contrôleur de gestion, analyste de gestion, auditeur interne, qui varient selon l'organisation de l'entreprise, selon le secteur, et dont l'interprétation supposerait une analyse très fine de la structure d'organisation la plus large des entreprises.

#### IV. PLUSIEURS DÉTERMINANTS TECHNIQUES ET COMMERCIAUX DES ACTIVITÉS DE GESTION

La mise en perspective des variables de produit et de processus avec les contenus de gestion a permis, en dépit de la taille de notre échantillon, de retrouver l'impact de plusieurs variables sur le développement des profils ou des techniques de gestion, qui viennent compléter leur seule détermination par la nature des unités enquêtées.

La répartition des profils par secteur montre que les profils de gestion sont plus nombreux dans l'industrie que l'ensemble de l'échantillon (57 % contre 51 %). Les plus nombreux sont les évaluatifs (59 %) ; les moins nombreux, les programmatiques (54 %).

L'importance des établissements bancaires, d'assurances et d'informatique dans le secteur tertiaire semble accréditer l'idée selon laquelle le développement des programmatiques y revêt un caractère de bureaucratisation. Par contre, dans le secteur industriel, les programmatiques qui sont plus nombreux dans les biens de consommation, répondraient davantage à une situation de contrôle des marchés (supérieure à 30 %).

##### PRODUCTION DE L'ETABLISSEMENT ET PROFILS DE GESTION

Profils	Secteurs		
	Biens d'équipement	Biens de consommation	Services
Programmatique .....	31,0	55,6	43,5
Procédurier .....	33,3	22,2	27,4
Évaluatif .....	35,7	22,2	29,0
TOTAL .....	100,0 (N = 42)	100,0 (N = 36)	100,0 (N = 62)

En ce qui concerne les évaluatifs (plus nombreux dans les biens d'équipement), la logique est différente. Il s'agit davantage d'une logique de suivi analytique de la production puisqu'ils sont plus nombreux dans les établissements produisant plusieurs produits dont les normes de spécification sont essentiellement techniques, et quelle que soit la part de l'entreprise sur le marché.

## PART DE L'ENTREPRISE SUR LES MARCHES ET PROFILS DE GESTION

Profils	Part du marché			
	Moins de 10 %	de 10 à 29 %	de 30 à 50 %	Plus de 50 %
Programmatique .....	37,1	19,2	68,0	44,4
Procédurier .....	25,7	50,0	16,0	17,5
Evaluatif .....	37,1	30,8	16,0	38,1
<b>TOTAL</b> .....	<b>100,0</b> (N = 35)	<b>100,0</b> (N = 26)	<b>100,0</b> (N = 25)	<b>100,0</b> (N = 63)

La relation entre techniques de gestion et normes de production a été étudiée pour les techniques économiques et les techniques de comptabilité.

L'analyse économique est plus développée dans l'industrie que dans les services ; et dans la mesure où elle existe à la fois dans les entreprises ayant moins de 30 % du marché et celles ayant plus de 50 %, elle peut être tantôt un instrument de mesure dans la compétition pour les marchés, tantôt l'expression plus bureaucratique d'une domination des marchés.

L'analyse de la valeur est au contraire plus développée dans les services. Elle répond dans ce cas davantage à une logique procédurière qu'à une logique de prévisibilité de marché, comme ce peut être le cas pour les industries de biens de consommation.

## PRODUCTION DE L'ETABLISSEMENT ET TECHNIQUES ECONOMIQUES

Techniques	Secteurs		
	Biens d'équipement	Biens de consommation	Services
Aucune .....	65,2	57,6	45,7
Valeur .....	15,2	30,3	45,7
Analyse .....	19,6	12,1	8,6
<b>TOTAL</b> .....	<b>100,0</b> (N = 46)	<b>100,0</b> (N = 33)	<b>100,0</b> (N = 70)

Le fait est que la comptabilité proprement dite (rédaction, analyse) est plus développée dans l'industrie. On observait déjà un lien assez net entre la comptabilité et les unités de production. Elle concerne surtout les biens de consommation.

## PRODUCTION DE L'ETABLISSEMENT ET TECHNIQUES DE COMPTABILITÉ

Secteurs			
Techniques	Biens d'équipement	Biens de consommation	Services
Recueil .....	34,0	35,3	45,9
Rédaction .....	12,8	23,5	13,5
Analyse .....	23,4	20,6	17,6
Contrôle de gestion .....	29,8	20,6	23,0
TOTAL .....	100,0 (N = 47)	100,0 (N = 34)	100,0 (N = 74)

Il n'en est pas de même pour le contrôle de gestion qui est surtout concentré dans les sièges sociaux et concerne principalement des établissements d'équipement et de services.

La liaison plate entre siège social et contrôle de gestion recouvre en fait des phénomènes plus dynamiques : l'importance du contrôle de gestion croît avec le niveau de spécification des produits (établissement, entreprise, groupe ; soit respectivement 18 %, 29 % et 41 %).

Ainsi certaines variables de classification économique, comme le secteur ou l'appartenance à un groupe, déterminent la prévisibilité de la production. Elles développent à des degrés divers des procédures d'organisation sur lesquelles évoluent des contenus de gestion bien différenciés. Il était donc nécessaire de tenir compte de ce phénomène pour cadrer l'étude des profils de gestion.

# CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous reprendrons les principaux résultats de l'enquête afin de les situer par rapport aux deux questions majeures que nous avons initialement posées :

Qu'est-ce qu'un emploi de gestion ?

Quelle peut être la formation correspondante ?

La logique de l'étude et ses résultats montrent qu'il ne peut y avoir de réponse immédiate.

La relation entre emploi et formation à la gestion a jusqu'ici reposé sur le constat apparemment contradictoire de l'homogénéité et de l'hétérogénéité des activités de gestion. Les conséquences les plus apparentes en ont été une démultiplication des niveaux de formation à la gestion dans l'appareil éducatif, ainsi qu'une série d'actions différenciées en matière de formation continue. C'est pourquoi nous sommes partis d'une étude de la spécificité des activités de gestion, pour en montrer les différences intrinsèques et les situer par rapport à la formation.

Afin de préciser le constat de spécificité des activités de gestion, nous avons repéré ces activités sur des procédures d'organisation. Au-delà des relations qui existent entre le développement des procédures de gestion dans une entreprise et certaines conditions économiques telles que l'appartenance à un groupe, et qui par là même délimitent la prévisibilité de la production, nous avons cherché à saisir la logique d'articulation qu'ont les activités de gestion d'un service avec la structure de contrôle de l'établissement correspondant. Nous évitons ainsi toute estimation a priori des contenus de gestion posée en termes de situation hiérarchique ou en termes de techniques utilisées.

## **Deux statuts dans l'organisation, une seule filière éducation-emploi.**

L'étude montre que les activités de gestion se différencient selon deux lignes d'organisation. Ainsi les programmatiques et les procéduriers se trouvent dans toutes sortes d'unités qui couvrent très largement leurs attributions, avec plus d'articulation des procédures pour les programmatiques. Ils appartiennent ensemble à une ligne opérationnelle de contrôle qui se situe directement par rapport à chaque objectif de production, mais avec des modalités différentes quant à leur participation respective aux décisions.

Les évaluatifs répartis dans des unités plus spécifiques (financières et commerciales) sont au contraire sur une ligne de contrôle plus fonctionnelle, qui correspond moins à un contrôle de la marche des procédures ou à un contrôle décisionnel qu'à un suivi technique (analyse de la valeur et des écarts, analyse comptable).

Peut-on établir une correspondance entre ces deux statuts d'organisation avec deux filières spécifiques combinant la formation et l'accès, étant entendu que les activités de gestion présentent la caractéristique d'être largement fermées à des débutants.

On peut parler « d'une filière de contrôle de gestion » pour les anciens élèves d'écoles d'ingénieurs, qui rejoignent plus rapidement que les autres la filière programmatique. Par contre, ni les évaluatifs, ni les procéduriers n'ont une filière assurant le passage éducation-emploi. On peut rappeler aussi la renouveau chez les programmatiques entre l'importance des changements de fonction et la moindre spécificité de contenu de la formation continue. Il faut souligner à ce propos que le caractère technique et d'adaptation de la formation continue des deux autres profils de gestion vient compléter, mais aussi sanctionner, la moindre importance de leurs changements de fonction. Ce qui voudrait dire que la formation initiale, sans être suffisante, est nécessaire pour accéder à la filière de gestion la plus décisionnelle.

### **Quels sont les éléments de standardisation des emplois ?**

Au-delà de la diffusion des fonctions, les regroupements par fonction ont permis d'opposer les programmatiques et procéduriers davantage versés dans la préparation de l'avenir pour toute fonction, aux évaluatifs plus commerciaux et plus administratifs.

Au-delà de la diffusion des techniques, nous avons opposé les programmatiques et les procéduriers plus versés dans l'analyse des bilans et le contrôle de gestion, aux évaluatifs qui ont une utilisation plus analytique de l'ensemble des techniques.

Ces regroupements de contenus opposent donc nos trois profils de façon constante et systématique sur deux lignes d'organisation. Force donc est de constater que l'articulation aux procédures reste déterminante pour définir ces emplois. Evoquons dans ce sens les nouvelles appellations d'emplois telles que les auditeurs, les vérificateurs, les réviseurs, les budgétaires, etc.

Pour passer à la notion d'emploi-type, il faudrait donc développer des processus de contrôle qui, par définition, concernent tous les objectifs de l'entreprise, tous ses secteurs et se situent à des niveaux divers d'organisation. Si la chose semble possible sur les lignes de processus plus isolables comme la comptabilité (correspondant à notre ligne fonctionnelle de contrôle), elle reste plus hasardeuse sur l'autre ligne de contrôle, c'est-à-dire à des niveaux de l'entreprise où interfèrent la structure de contrôle opérationnelle et une structure de contrôle plus politique.

Plus qu'en termes d'emplois, il nous faut donc raisonner en termes de contribution et même de rétribution dans une organisation, si l'on tient compte de filières de cheminement propres à chaque profil. *Les rôles du gestionnaire se différencient sur deux éléments essentiels ; son degré de participation à la prévision et la nature du contrôle qu'il exerce.*

Ainsi le *programmatische*, présent dans toute grande organisation, aurait un rôle de préparation de l'avenir et un rôle moteur dans la structure de contrôle opérationnel parce qu'il est associé aux décisions. Il entretiendrait, en même temps, l'adéquation entre les filières de carrières les plus valorisées dans l'entreprise et les filières les plus prestigieuses d'éducation.

Au contraire le *procédurier* tout en étant aussi sensible au contexte d'une grande organisation serait chargé de mettre en place et d'entretenir les procédures de contrôle opérationnel sans être associé aux décisions. Il assurerait le passage entre les fonctions de préparation de l'avenir et les fonctions de réalisation.

L'*évaluatif* n'aurait aucun rôle de prévision ni d'animation ou d'entretien des procédures, mais serait chargé de répercuter la nécessaire diffusion des techniques de contrôle (analyse de la valeur, techniques de comptabilité), sans que son statut soit reconnu dans la mesure où il ne bénéficie d'aucune filière précise de cheminement dans l'entreprise, parce qu'il est très largement recruté à l'extérieur.

Sur un plan d'analyse des organisations le fait de situer chaque profil sur une ligne de contrôle permet de mieux distinguer la situation des deux fonctions particulières les plus associées aux activités de gestion : la comptabilité et la fonction financière.

On évite ainsi l'assimilation entre procédurier et comptable que pourrait laisser supposer la grille des tâches, et on fait ressortir le caractère fonctionnel que revêt la comptabilité par rapport au processus de production, dans la mesure où ceux qui l'utilisent le plus, les évaluateurs, l'enrichissent par l'analyse de la valeur et des écarts. On évite en même temps l'assimilation entre évaluatif et financier que pourrait laisser supposer leur répartition dans les services financiers et le moment auquel ils interviennent dans notre grille de tâches. On insiste au contraire sur les aspects opérationnels que revêt la fonction financière dans la structure de contrôle des entreprises.

Une question reste à poser : la difficulté de saisir des emplois-types de gestion est-elle due à la difficulté de préciser les processus tertiaires, ou bien est-elle inhérente à la structure actuelle des grandes entreprises, c'est-à-dire aux exigences d'un contrôle de plus en plus fin et précis (analytique), en même temps que plus étendu pour des raisons d'adaptation à l'environnement externe de l'entreprise ?

**ANNEXE**

### ECHANTILLON DES ETABLISSEMENTS

Date de création	Date de création $\geq$ 10 ans								Date de création $<$ 10 ans						
	Biens d'équipement et intermédiaires			Consommation		Services : transports - commerce			Biens d'équipement et intermédiaires		Consommation			Services : transports commerce	
Nature	Usine	Magasin	Agence siège	Usine	Agence siège	Labora-toire	Centrale achats	Siège délég.	Usine	Agence siège	Labora-toire	Usine	Agence siège	Labora-toire	Siège délég.
Région parisienne	×	×	×			×	×		×				×	×	
Région Rhône-Alpes .....	×			×				×					×	×	
Région nantaise .	×				×							×			×
Région Bourgo-gne .....				×				×	×		×				

## BIBLIOGRAPHIE

- G. BENGUIGUI, A. GRISET, A. JACOB, D. MONTJARDET. — *Recherche sur la fonction d'encadrement*, Groupe de sociologie du Travail, 1975.
- CEREQ. — *Les emplois de cadres - Méthode d'analyse*, Volume n° 8, Bibliothèque du CEREQ, La Documentation Française, juillet 1974.
- CEREQ. — *L'analyse des activités de gestion*, CEREQ, Document n° 25, mai 1975.
- M. COUETOUX. — *L'analyse des emplois et des formations de niveau supérieur*, Volume n° 6, Bibliothèque du CEREQ, La Documentation Française, novembre 1973.
- J. GERBIER. — *Aide-mémoire organisation-gestion*, Dunod, 1970.
- H. HIERCHE. — *Les techniques modernes de gestion des entreprises*, Dunod, 1962.
- J. MELEZE. — *La gestion par les systèmes - Essai de praxéologie*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- J. MELEZE. — *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, Editions Hommes et Techniques, 1972.
- M. POUGET, M.J. VIGUIER. — *Les tâches tertiaires dans les entreprises industrielles - Premier bilan méthodologique*, CEREQ, avril 1974.
- P. TABATONI, M. JARNIOU. — *Les systèmes de gestion ; politiques et structures*, P.V.F., 1975.
- J. WOODWARD. — *Industrial organization : Theory and practice*, Oxford University Press, 1965.

---

ACHEVÉ D'IMPRIMER  
SUR LES PRESSES DE  
L'IMPRIMERIE BIALEC  
9, avenue du Général-Leclerc

— N A N C Y —

D.L. n° 6455 - 3<sup>e</sup> tr. 1977

---

# SERVICES DU CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CEREQ)

9, rue Sextius Michel 75732 Paris Cedex 15  
Tél : 577-10-04 - 577-20-55

## CONSEILLERS

Conseiller scientifique : Vincens (Jean), professeur à l'Université de Toulouse I.

Conseillers pédagogiques : Bégarra (Raphaël), inspecteur principal de l'enseignement technique ; Cénat (Jean-Luc), inspecteur pédagogique régional ; Grandbois (Roger), inspecteur général de l'instruction publique ; Janod (Robert), inspecteur principal de l'enseignement technique ; Philippe (Roger) inspecteur général de l'instruction publique ; Viatte (Louis) administrateur civil.

## DIRECTION

- Secrétariat de direction : Mme Venet (Bernadette)
- Adjoint au Directeur pour la recherche et les publications  
M. Iribarne (Alain d')
- Mission des Liaisons internationales  
M. Iribarne (Alain d')
- Adjoint au Directeur pour les affaires générales et administratives  
N...
- Mission des relations avec les conseils de la formation et de l'emploi  
Melle Soullisse (Odette)

## SERVICES

- Service administratif et financier  
Chef du service :  
M. Ruban (Guy)
- Service d'information et de documentation  
Chef du service :  
Mlle Meylan (Françoise)
- Service informatique :  
Chef du service :  
M. Iagolnitzer (Edmond)

## DEPARTEMENTS

### - DEPARTEMENT DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

Chef du département : M. Foubert (Jean-Claude)

Chargé d'analyser les formes et le contenu du travail humain ; de décrire les emplois et leur organisation ; de rechercher les évolutions du travail en vue de l'information professionnelle, la formation et l'emploi des jeunes et des adultes ; de contribuer à la normalisation de la documentation sur les activités professionnelles et à l'amélioration des nomenclatures, définitions ou codes utilisés dans ce domaine.

Répertoire français des emplois :

M. Bertrand (Olivier)

### - DEPARTEMENT DE L'EMPLOI ET DES PREVISIONS

Chef du département : M. Menu (Dominique)

Questions régionales : M. Biré (Jean)

Chargé d'établir les liaisons entre le fonctionnement du système éducatif et l'évolution de la situation de l'emploi à court moyen et long termes ; de mettre en œuvre les études du Centre pour enrichir les prévisions sur l'offre et la demande de qualifications afin notamment de préciser les estimations sur les besoins en formation et les débouchés professionnels ; de procéder à des bilans approfondis dans les secteurs économiques et les régions en vue de déterminer les équilibres entre les emplois et les formations.

### - BUREAU DES STATISTIQUES PROFESSIONNELLES

Chef du bureau : Virville (Michel de)

Chargé de répondre aux besoins du Centre liés à l'exécution de ses pro-

grammes ; de satisfaire les demandes particulières d'organismes extérieurs ; d'améliorer l'information statistique sur les professions ; d'appliquer ses recherches au rapprochement et à l'exploitation comparée des données chiffrées sur l'emploi et les formations.

### - DEPARTEMENT DES FORMATIONS ET CARRIERES

Chef du département : Mme Pagès (Josette)

Chargé de procéder à l'évaluation professionnelle des formations conduisant à la qualification ; d'étudier les modalités et les conditions du passage de la formation à l'activité, notamment dans le cas des jeunes ; d'observer les carrières suivant l'utilisation des connaissances initiales et les besoins de l'éducation des adultes ; de créer et d'actualiser régulièrement l'information systématique sur l'insertion et les cheminements professionnels des jeunes et des adultes après leur formation.

Observatoire national des entrées dans la vie active :

Mme Padieu (Claudine)

### - MISSION PEDAGOGIQUE

Chef de la mission : Mlle Lantier (Françoise)

Chargée d'étudier les innovations techniques et leurs effets sur le travail selon les besoins de l'actualisation ou de la modernisation des formations ; d'associer les travaux du Centre à la recherche sur les objectifs de l'enseignement par l'analyse des compétences professionnelles à développer ; d'assurer, avec le concours des conseillers pédagogiques, les liaisons nécessaires avec l'institut national de recherche pédagogique, les institutions ou les organismes de formation.



**centre d'études  
et de recherches  
sur les  
qualifications**

9, rue Sextius Michel 75732 Paris Cedex 15