

RÔLES ET SAVOIRS SPÉCIFIQUES DES CADRES ? UNE ANALYSE DES CONTENUS D'EMPLOIS DE GESTION

par Roland Guillon

Le statut particulier des cadres provient-il de la spécificité de leurs activités professionnelles ? Ce problème complexe est abordé ici à partir de l'étude de matériaux recueillis lors d'observations en entreprises. L'article met en évidence la grande diversité des emplois de gestion et l'inégale participation des cadres à ces activités. On retrouve cette hétérogénéité dans les filières d'accès aux activités de gestion qui ne correspondent pas à un segment éducatif particulier.

La spécificité des cadres fait partie du vocabulaire courant. Elle traduit l'idée selon laquelle les cadres occupent des fonctions particulières dans l'entreprise qui leur confèrent légitimement un statut à part parmi les salariés. Cette idée est acceptée à la fois par nombre de cadres et par les employeurs. Par contre elle est remise en cause par d'autres salariés auxquels se joignent d'ailleurs certains cadres.

L'idée de spécificité des cadres recoupe plusieurs acceptations concernant le rôle et le statut des cadres. Les cadres sont censés exercer un travail plus complexe que celui des autres salariés au nom d'un capital de savoir ou d'une compétence repérable voire quantifiable. En fait, le particularisme attribué aux cadres est extrêmement large puisqu'il suppose un jugement sur des dimensions aussi complexes que les niveaux de responsabilité, l'autonomie ou le pouvoir de décision, ou encore la nature et les modes d'acquisition des connaissances mises en œuvre par les cadres. Poser la question de cette spécificité des cadres c'est aborder une multiplicité de réseaux d'activités et de relations qu'entretiennent les cadres avec d'autres salariés dans l'entreprise et hors de l'entreprise. C'est aussi prendre en compte le fait sociologique que les cadres se revendiquent non seulement en tant que catégorie professionnelle mais aussi en tant que groupe social pour se différencier des autres salariés [1].

Sans écarter ces dimensions du problème, on cherchera à apprécier la réalité d'une spécificité des cadres en nous intéressant à leurs activités et à leurs relations dans l'entreprise. Pour éviter toute définition *a priori*, on se contentera de retenir les salariés auxquels l'entreprise a décidé d'attribuer ce statut [2].

On se propose d'y parvenir en choisissant une dimension d'analyse qui permette à la fois de situer les cadres dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, de repérer les moments les plus significatifs de cette dernière, et de retrouver comment le travail des cadres participe à la complexité et à la hiérarchisation des activités.

L'organisation du travail semble être cette dimension parce qu'elle a pour but de répartir les moyens pour réaliser les objectifs fixés et de définir des procédures de contrôle sur la réalisation de ces objectifs. Les formes de la participation des cadres à l'organisation contribueront à situer les cadres par rapport aux autres salariés de l'entreprise. Toute une série d'études et de recherches menées au Centre d'études et de recherches sur les qualifications pendant plusieurs années, et dont nous rapporterons ici certains résultats, a porté sur ce sujet. Lorsque l'on traite de l'organisation, il faut tenir compte aussi des phénomènes complexes qui contribuent à la légitimer et à l'entretenir et, tout particulièrement, des mécanismes d'acquisition et d'utilisation des savoirs qui sont différenciés et hiérarchisés dans l'entreprise. On est alors au cœur même de notre problématique. C'est pourquoi après avoir tenté de décrire certains aspects du rôle des cadres

Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

dans la production industrielle, et son évolution, nous évoquerons les rapports particuliers qui existent en France entre l'école et l'organisation du travail.

CADRES ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION — QUELQUES RAPPELS

Le terme de « cadre » est utilisé en France pour désigner les travailleurs salariés qui sont au sommet de la hiérarchie des classifications des entreprises. Cette catégorie, après s'être appliquée à l'organisation militaire, a été transposée dans le monde du travail à la veille de la Seconde Guerre mondiale. Ce sont les arrêtés de salaire Parodi, de septembre 1945, qui l'ont généralisée en proposant plusieurs critères de définition alternatifs ou combinés :

- avoir une délégation expresse ou tacite de l'autorité du chef d'entreprise ;
- avoir une formation sanctionnée par un diplôme d'enseignement supérieur ;
- exercer des fonctions habituellement confiées à des ingénieurs diplômés.

En même temps qu'une catégorie de classification conjoncturelle (remise en place d'une hiérarchie des rémunérations), cette notion est devenue, par extension, non seulement une catégorie d'emplois mais une catégorie sociale, sanctionnant en cela les débats sur la réalité d'une « couche moyenne » intermédiaire entre la bourgeoisie et le prolétariat.

Cette démarche correspond à l'utilisation de la notion de cadre par l'INSEE comme catégorie socioprofessionnelle : « une catégorie socioprofessionnelle est un ensemble de personnes considérant leur appartenance à un même ensemble comme étant exclusive de toute autre appartenance à un autre ensemble ». Rapportée à des opinions supposées homogènes, la catégorie socioprofessionnelle classe les individus à travers des secteurs et des entreprises, recouvrant entre autres choses, le statut de salarié ou de non-salarié, l'appartenance au secteur public, nationalisé ou privé, la fonction principale assumée (technique ou administrative) etc.

On retrouve deux ensembles distincts : les professions libérales et les cadres supérieurs (dont les ingénieurs, les professeurs, les cadres administratifs supérieurs) ; les cadres moyens (dont les instituteurs, les techniciens, les cadres administratifs moyens).

Récemment, la démarche entreprise par l'INSEE d'une refonte des nomenclatures de professions et des nomenclatures d'emplois en une nomenclature unique revient à définir trois ensembles : les professions libérales, un ensemble comprenant les cadres de la fonction publique, les professeurs, les professions scientifiques, intellectuelles et artistiques et, enfin, les cadres d'entreprise [3].

L'ensemble des cadres d'entreprise équivaut aux niveaux correspondants de classification des conventions collectives, et distingue :

- les « ingénieurs et cadres techniques » sur deux critères : la fonction (études, fabrication, entretien, commerciale) et la spécialité (électronique, chimie, mécanique, etc.) ;
- les « cadres administratifs, commerciaux et des services » sur un critère de fonction (administration, commerciale et direction générale) et de taille d'entreprise [4].

Compte tenu de l'extension de la catégorie « cadres », certains auteurs en situent les rôles au niveau majeur de la division du travail, notamment celui de la division en classes sociales.

Ainsi, N. Poulantzas, dans son essai critique sur les classes sociales, isole un groupe composé des managers, des hauts fonctionnaires, du personnel politique de l'État qu'il distingue des cadres proprement dits (ingénieurs et techniciens) [5]. Selon lui, les cadres exercent un travail de direction et de surveillance au service du capital grâce à l'utilisation des connaissances qui leur sont réservées [6]. Si leur place entérine donc la division entre travail manuel et travail intellectuel, ils peuvent néanmoins occuper un statut de subordonnés [7]. Sans pénétrer ici dans un débat complexe, notamment sur l'appropriation du savoir par les cadres, ou encore sur l'articulation opérée entre les tâches de direction et de surveillance, on peut observer qu'à situer immédiatement le rôle professionnel des cadres au niveau des rapports sociaux, on risque de hisser cette catégorie à un niveau disproportionné par rapport à celui qu'elle prétendait recouvrir initialement, et si l'on veut décrire ce que font les cadres dans l'entreprise, on doit le faire en contrôlant précisément les composantes de leur rôle professionnel (champ d'intervention, degré de contrainte, responsabilité). Par exemple, peut-on considérer, légitimement, le travail de surveillance ou de contrôle comme une entité homogène (un « ordre ») selon qu'il s'agit de la surveillance d'un équipement, d'un ensemble d'équipements, de plusieurs opérations accomplies par d'autres, du planning de ces opérations, etc. ? N'y a-t-il pas aussi de différence entre des activités de contrôle direct des opérations de production et des activités de contrôle des valeurs monétaires mises en cause dans la production ?

Il est donc nécessaire de considérer l'organisation du travail comme un ensemble complexe de niveaux d'interventions dont la hiérarchisation peut être extrêmement variable selon les branches, les secteurs, les entreprises. C'est pourquoi il convient de revenir sur les aspects principaux de l'évolution des organisations industrielles. Nous centrerons l'analyse sur les activités de production.

L'analyse de la production a longtemps privilégié l'opposition entre opération sur la matière et prise d'information. Ceci découlait de l'organisation scientifique du

travail (OST) qui avait éclaté les opérations concourant à la production : préparation du travail, ordonnancement et planning de fabrication, fabrication proprement dite, contrôle ; rupture d'organisation se situant entre une « ligne opérationnelle » et une « ligne fonctionnelle ». La première ligne regroupe les activités concernant directement la fabrication. La seconde ligne repose sur l'isolement et la différenciation (spécialisation) des fonctions de préparation et d'écoulement de la fabrication, de gestion des moyens humains et financiers (fonctions administratives et commerciales). Chaque individu est considéré comme appartenant exclusivement à l'une ou l'autre de ces deux lignes. La division des tâches est simple puisque ce sont des collaborateurs proches de la direction qui préparent et ordonnent le travail, celle-ci assumant avec plusieurs salariés les tâches administratives [8].

Avec les développements de la production en série et de la production de masse, correspondant à une automatisation croissante des équipements, apparaissent des enchaînements nouveaux entre les tâches de transformation, de transport et de contrôle de la matière. Les tâches de contrôle se généralisent tandis qu'une partie toujours plus importante de la transformation de la matière s'éloigne du travail humain, s'automatise. Pour mieux organiser l'activité, on met en œuvre des systèmes successifs d'opérations qu'il convient de coordonner pour mieux en assurer le contrôle. En plus, le développement des marchés et la compétition économique rendent nécessaire l'amortissement de plus en plus accéléré de matériels toujours plus coûteux. L'organisation multiplie dans ce sens les tâches de saisie et de traitement d'information, non seulement dans l'entreprise mais aussi sur son environnement. Il faut donc surveiller plus étroitement, pour mieux en dominer la rationalité, la durée de vie des produits, les modifications d'équipements, les disponibilités externes en capitaux, en hommes, etc. Dès lors de nouvelles activités apparaissent, dites de développement, renforcées par le fait qu'il faut concentrer toujours plus l'ensemble des moyens de production afin d'assurer la position de l'entreprise sur les marchés. De là, la constitution de vastes ensembles organisés où l'opposition entre opération matérielle et prise d'information se déplace vers une partition entre l'exécution d'opérations matérielles et de prises d'information d'une part, et l'analyse de toutes ces opérations d'autre part. Un autre dénominateur commun de l'analyse des organisations industrielles est devenu la distinction entre les activités strictement internes à l'entreprise, et les activités en rapport direct avec son environnement.

Ainsi, certaines activités consistent à préparer les conditions d'une meilleure insertion de l'entreprise dans son environnement (activités de développement). Elles viennent s'ajouter aux activités traditionnelles de préparation du travail et de contrôle de la production. Elles intègrent non seulement des activités de production et de fabrication mais aussi des activités commerciales et financières.

L'assimilation de toutes ces activités à un ensemble homogène, le maintien de ces activités dans l'ordre de la conception, et leur attribution exclusive aux salariés cadres sont-ils repérables dans les faits ? L'apparition et la diffusion de ces nouvelles activités remettent-elles en cause une approche catégorielle des contenus d'emploi ? Quels sont les clivages et les chevauchements d'activités entre cadres et non-cadres ?

Autant de questions pour définir les zones de savoirs spécifiques ou partagés, pour recenser les savoirs reconnus et non reconnus par les classifications.

Pour répondre à ces questions, le CEREP a étudié les activités de gestion de production dont on peut tirer certains enseignements concernant l'extension des activités de préparation et de contrôle de production ainsi que l'évolution du rôle des cadres.

Plusieurs enquêtes ont été conduites dans des établissements d'entreprise. Elles ont utilisé des méthodes applicables à tous les cadres, quelle que soit leur activité ou leur classification (cadres supérieurs, cadres moyens, cadres débutants).

LA GESTION OU L'EXTENSION DES TÂCHES DE PRÉPARATION ET DE CONTRÔLE DE LA PRODUCTION

Deux enquêtes par interview ont été menées auprès de titulaires d'emplois de l'industrie.

La première est une observation des contenus d'emplois de tous les cadres de six établissements de la chimie et de la mécanique. Elle permet un recensement des activités de développement.

La seconde définit le champ des activités de gestion pour plusieurs services d'établissements. Elle associe l'observation des contenus d'emplois de salariés cadres et non-cadres afin de tester les frontières de la participation aux activités de gestion. Elle montre les aspects multifformes de ces dernières et leur diffusion plus large que ne le laisse entrevoir la structure hiérarchique des emplois.

Les activités d'études chez les cadres : conception et autres interventions

L'enquête menée dans six établissements des industries mécaniques et chimiques [9] à partir d'un recensement des activités correspondant aux objectifs de tout processus de production (gestion et transformation des matières premières, utilisation des moyens de production, d'une part ; administration et ventes, d'autre part) et en distinguant pour chacune deux phases : « examen de l'opportunité de telle ou telle action envisagée » et « réalisation » a permis de repérer ces activités dont la finalité est la préparation de l'avenir ou activités de

développement. Ces activités sont pour la plupart des activités d'études que l'on peut classer en cinq grandes catégories :

- étude de marché et étude prospective de clients nouveaux ;
- étude de produits nouveaux : expérimentation et réalisation au stade du laboratoire d'un produit destiné à la fabrication industrielle ;
- étude et mise au point de nouveaux équipements : sur la base des objectifs de production et des résultats obtenus en bureaux d'études, étude de réalisation d'investissement en technologie (ingénierie) ;
- étude de nouveaux schémas d'organisation du travail : redistribution des tâches, restructuration des unités, règles de recrutement, de promotion, de formation ;
- études financières ; bilan et prévisions.

L'exemple d'une entreprise de produits chimiques diversifiés (produits de traitement des surfaces tels que lubrifiants, désinfectants, calorifuges, et produits phyto-sanitaires ou herbicides) destinés à des clients variés (agriculteurs, industriels, commerçants...) et nombreux (soit 31 000 factures dans l'année) montre des activités de cadres visant à harmoniser les travaux d'études de produits d'un groupe de produits à l'autre, à tenir compte des problèmes rencontrés par cette clientèle très diversifiée et à faire comprendre aux techniciens, aux vendeurs, et aux utilisateurs, la qualité de chaque produit. De plus, l'harmonisation entre des activités multiples d'études, de fabrication et la démarche commerciale de l'entreprise a nécessité la mise en place d'une organisation extrêmement complexe de préparation des fabrications et de contrôle des commandes ; de même, la mise en place de nouveaux outils concernant non seulement le contrôle des résultats commerciaux, mais aussi la gestion des matières premières et des articles.

Plusieurs laboratoires de mise au point des produits sont en relation avec des laboratoires universitaires mais aussi avec une cellule de marketing qui dégage les indices annonciateurs de la décadence possible d'une gamme de produits et oriente les études vers de nouveaux produits.

L'informatique et la comptabilité, en tant qu'outils statistiques et de contrôle commercial, ont leur place dans ce dispositif.

Des activités d'études sont également intégrées au sein des services opérationnels d'ordonnancement, de magasin et de fabrication.

Un bureau d'études se charge de l'amélioration des ateliers et des équipements. Celle-ci est conçue après consultation du chef d'entretien et du chef des méthodes.

Dans un quadrillage procédurier aussi complexe des activités de production, pourquoi opposer les activités d'études au reste des activités, quelle que soit la nature

de ces activités, et les rejeter exclusivement du côté de la conception ?

L'importance stratégique des activités d'études ne doit pas masquer la diversité des prérogatives qu'elles recouvrent. Par exemple, les activités d'études sont différentes selon qu'il s'agit de réaliser une étude, d'en discuter les conclusions avec un supérieur hiérarchique, ou encore de participer à une décision après en avoir pris connaissance. La conception est un processus d'opérations diverses qu'il faut resituer dans les différents systèmes de décision de l'entreprise, tels que :

- système d'exploitation visant à assurer la mise en œuvre permanente des moyens physiques de production ;
- système de gestion visant à l'exploitation des objectifs compatibles avec les moyens disponibles et en contrôlant l'exécution ;
- système d'évolution ou management visant des objectifs à plus long terme, modifiant les structures en relation avec l'environnement [10].

La conception peut donc exister d'un système à l'autre. Et un cadre peut participer à plusieurs systèmes à la fois. Ainsi, le directeur technique de l'établissement précité (directeur de la gestion industrielle) avait surtout des activités de gestion (détermination de prix, de moyens, de contrôle) mais aussi un certain nombre de responsabilités d'exploitation supposant autant d'arbitrages sur les réclamations de la clientèle, sur les priorités de fabrication (problèmes d'ordonnancement). Malgré ses connaissances théoriques (ingénieur chimiste), il intervenait peu dans les fonctions de développement (évolution ou management) confiées à d'autres cadres.

Dans un autre établissement de fabrication de produits pharmaceutiques, le chef d'un département de fabrication étudiait avec la direction de l'usine les besoins résultant des programmes prévisionnels à long terme fixés par le siège (investissements, besoins en énergie). Il intervenait dans l'élaboration du programme annuel de fabrication pour indiquer les besoins en personnel supplémentaire, les modifications de technique de fabrication demandées par les ateliers.

Le chef du service des études aidait ce dernier à améliorer la qualité et le rendement des fabrications en cours et à étudier des méthodes nouvelles de fabrication. Cette approche intervenait à la fois dans la gestion et l'évolution de l'entreprise mais n'impliquait pas une prise de décision.

Plusieurs niveaux de participation à la gestion au-delà des classifications

Un cadre, quels que soient son niveau hiérarchique et les systèmes sur lesquels il travaille dans l'entreprise, intervient sur différentes fonctions à la fois pour lesquelles il peut avoir des prérogatives d'autorité variables. Un recensement systématique des différentes fonctions et de leurs prérogatives peut permettre de déterminer avec

précision son niveau de participation aux décisions de production et la nature de ces décisions. D'autre part, les contenus de travail ne recourent pas toujours l'idée que l'on s'en fait à travers les classifications conventionnelles des emplois. On doit distinguer l'activité réelle et la position hiérarchique.

En recensant plusieurs types de fonctions (développement, réalisation administrative, commerciale, technique) et, pour chacune, les étapes chronologiques de leur réalisation (définition des objectifs, conception des moyens, des méthodes et des procédures, affectation des moyens, réalisation, évaluation), de même que les différents niveaux d'intervention (décide, conseille, supervise, coordonne, met en œuvre), on peut situer chaque individu sur les systèmes de l'entreprise, quelle que soit l'unité d'exercice de son activité [11].

On peut déterminer pour chaque fonction la part des tâches de gestion, d'organisation et de réalisation :

- les tâches de gestion correspondent à la définition des objectifs, la conception des moyens, l'examen des règles et procédures, associés aux interventions de décision ou de conseil, de même que l'évaluation finale des résultats. Elles concernent donc principalement la prise de décision en matière de préparation d'allocation des ressources et des moyens ;

- les tâches d'organisation sont constituées par l'examen des règles et procédures, l'affectation des moyens, la réalisation, sous la forme d'intervention, de supervision et de coordination. Il s'agit donc de l'acquisition et de la mise en œuvre directe des ressources de l'entreprise qui rationalisent le cadre des activités de sa production ;

- les tâches dites de réalisation concernent la mise en œuvre de ces ressources.

Dans l'étude des emplois d'agents de production (cadres, non-cadres) d'un service de fabrication chimique et d'un service d'approvisionnement de construction aéronautique, sur cent vingt-six tâches recueillies, on a relevé trente-trois tâches de gestion et quatre-vingt-une tâches d'organisation.

On a recensé pour chaque individu une dizaine de fonctions au sein de services qui en comptaient près d'une vingtaine. La plupart des tâches de gestion étaient opérationnelles : préparation d'un planning de production, d'un programme d'études, d'un budget, évaluation d'investissement, bilan d'activités, contrôle budgétaire.

La participation à la gestion est extrêmement variable depuis la préparation d'activités décidées par un siège social ou une direction d'établissement jusqu'à une consultation occasionnelle sur les objectifs. Ces différentes prérogatives ne recouvrent pas toujours terme à terme le niveau hiérarchique officiel.

Ainsi, des cadres de même niveau de classification, appartenant au même service peuvent se distinguer par les fonctions assumées et les prérogatives qu'elles recou-

vrent. Pour illustrer ce propos, deux exemples peuvent être cités au sein d'un service de production en continu de produits photographiques (papiers tirage et négatifs) [12].

● LE PREMIER CADRE, RESPONSABLE DU CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES PRODUITS, participe au lancement des fabrications, anime et coordonne le suivi des opérations de fabrication. Il participe aussi aux réunions définissant les plannings de production à partir des objectifs de production fixés par la direction. Il peut être consulté dans le cadre des études de produits et de matériels sur des problèmes spécifiques de qualité des produits. Il n'a aucune responsabilité budgétaire. Il exerce sept fonctions (nouveaux produits, ordonnancement, essais, lancement, contrôle de fabrication, contrôle de qualité, formation) que la dénomination de son poste ne fait pas ressortir. Ses tâches et ses interventions sont diverses :

- association à la préparation du planning de production ;
- participation aux essais et au lancement de fabrication ;
- suivi des opérations en ligne de fabrication ;
- analyse de la conformité des produits ;
- participation à la définition des conditions de production pour chaque produit ;
- enquête sur les problèmes de qualité pour la direction de l'établissement ;
- monitorat en économie pour l'usine.

Elles peuvent être classées dans la grille page 21.

● LE SECOND CADRE DONT LES FONCTIONS CONSISTE À S'ASSURER DE LA MARCHE DES ÉQUIPEMENTS (ingénieur du matériel) et qui a aussi des prérogatives opérationnelles (surveillance des matériels, préparation des plannings), intervient davantage dans les propositions d'investissement, dans la répartition et le contrôle des budgets.

L'ingénieur du matériel exerce sept fonctions (nouvelles technologies, ordonnancement, lancement, planning, entretien, budget, formation). Ses tâches sont plus diversifiées et surtout concernent davantage l'organisation (procédures et affectation des moyens) :

- préparation du planning de production ;
- entretien préventif du matériel (élaboration d'un programme d'opérations d'entretien) ;
- surveillance des matériels ;
- orientation des études de développement du matériel ;
- réception des nouveaux matériels ;
- élaboration des programmes de formation pour les ouvriers qualifiés du service ;
- gestion budgétaire et participation aux choix d'investissement (voir tableau p. 22).

PROFIL DES ACTIVITÉS D'UN CADRE DE CONTRÔLE DE QUALITÉ

| Niveaux d'intervention \ Etapes | Définition des objectifs | Conception des moyens et des méthodes | Examen des règles et des procédures | Affectation des moyens | Réalisation | Evaluation |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Décide | | | | | | |
| Conseille | | Préparation du planning de production. Conditions de production. Problèmes de qualité. | | Participe au lancement | | |
| Supervise | | | | | | |
| Coordonne | | | | | Lancement et essais de fabrication. Suivi des opérations en ligne. Analyse de la conformité des produits. | |
| Met en œuvre | | | | | Moniteur en économie | |

Activités non exercées par le titulaire.

Ces deux profils d'activités n'interviennent pas au niveau de la définition des objectifs de production. En matière de participation aux décisions de gestion, ils ne dépassent pas les discussions concernant le choix des moyens nécessaires pour réaliser les normes de production de l'usine fixées par la direction générale.

La participation d'autres salariés que les cadres à la préparation et à la comptabilisation de fabrication

Dans la fabrication, on peut observer une participation de travailleurs non-cadres à certaines fonctions jusque-là réservées à l'encadrement. Ainsi, dans le service cité précédemment, un agent de planning passant les commandes d'émulsion et de supports enregistre les matières premières et les produits du service en consultant des

nomenclatures *ad hoc*, peut affecter ces produits pour chaque poste de travail et enregistrer les écarts de quantité ou de temps passé avec les normes prévues sur les bons de travail fournis par un service d'ordonnement. Ces données peuvent être traitées dans le service ou être transmises au service de comptabilité qui les enregistre et les traduit en valeurs comptables.

On constate un développement général des tâches de comptabilité au sein même de la fabrication en recueillant les emplois du temps des préparateurs de fabrication. Parmi ces derniers, les agents d'ordonnement apprécient la faisabilité des commandes et vérifient les délais, les gammes des méthodes, des disponibilités en matières premières, etc. Les gestionnaires de produits en bureaux de fabrication vérifient les imputations des

PROFIL DES ACTIVITÉS D'UN INGÉNIEUR DU MATÉRIEL

| Niveaux d'intervention \ Etapes | Définition des objectifs | Conception des moyens et des méthodes | Examen des règles et des procédures | Affectation des moyens | Réalisation | Evaluation |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Décide | | | | | | |
| Conseille | | Investissement. Préparation du planning de production. Orientation des études de développement du matériel. | Programmes de formation | | | |
| Supervise | | | | | | |
| Coordonne | | | Check-list des opérations de réparation | Réception des nouveaux matériels. Répartition des sommes allouées à l'entretien. | Surveillance des matériels | Contrôle budgétaire |
| Met en œuvre | | | | | | |

Activités non exercées par le titulaire.

bons de travail par atelier, mais aussi élaborent les devis, les prix de revient et suivent les écarts. Certains peuvent analyser ces écarts. Il s'agit généralement d'employés ou de techniciens.

Certaines frontières dressées entre les activités des cadres et celles d'autres salariés de la fabrication se sont estompées car en même temps que sont apparues de nouvelles fonctions, certaines fonctions existantes ont pris une plus grande ampleur. La comptabilité, qui s'est spécialisée très tôt en France parmi les autres fonctions administratives (années 1860), a pénétré le monde de la fabrication au moment de l'introduction du taylorisme. Le développement plus récent de la comptabilité analytique a contribué à accentuer la diffusion des fonctions de comptabilité à travers nombre d'emplois non spéci-

ifiques. Ce phénomène a remis en cause certains clivages entre ceux qui concevaient les procédures comptables et ceux qui en avaient la charge d'exécution. Certes, ces tâches se sont spécialisées chez ceux qui sont chargés des procédures, mais, en même temps, l'emploi du temps de non-spécialistes (ingénieurs, maîtrise, techniciens de production et d'études) a été modifié (1).

Les études que nous venons d'évoquer montrent la diversité des fonctions assurées dans une même unité (service ou département). Dans un service de fabrication, par exemple, on peut trouver à côté des inter-

(1) Ce processus de concentration de tâches sur des spécialités associé à une diffusion large dans les activités de non-spécialistes n'est pas propre à la comptabilité, on le retrouve avec d'autres techniques telles que l'informatique, les techniques documentaires (cf. les études CEREQ).

ventions de fabrication proprement dites, des interventions de préparation du travail, de lancement, d'approvisionnement, de planning, mais aussi des interventions de contrôle de gestion, de contrôle budgétaire. Un même individu, quelle que soit sa position hiérarchique ou sa classification, intervient sur plusieurs fonctions à des moments différents. Certaines interventions de contrôle, réservées jusque-là aux directions puis aux cadres administratifs, ne le sont plus exclusivement. Si ces interventions sont reconnues dans la classification de certains cadres techniques, elles ne le sont pas encore dans la classification d'autres travailleurs de la production.

La reconnaissance conventionnelle de tous les salariés qui participent aux activités de préparation et de contrôle de la production définirait un ensemble d'emplois plus étendu que celui que définissent actuellement les classifications en vigueur.

LA PARTICIPATION DES CADRES AUX ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Une seconde série d'études du CEREQ permet de confirmer le constat d'une multiplication des fonctions de préparation et de contrôle de la production. Elle met surtout l'accent sur l'importance et la différenciation des activités financières et budgétaires des cadres [13].

Deux lignes de programmation et de contrôle de la production

Une étude menée dans une quarantaine d'établissements, par interview, auprès de deux cents cadres sur leurs contenus d'emplois met en valeur deux lignes principales dans la préparation, la programmation et le suivi (ou contrôle) des activités de production.

— UNE LIGNE EST ANIMÉE PAR LA FONCTION FINANCIÈRE ET ENTRETENUE PAR LES FONCTIONS DE PROGRAMMATION ET DE SUIVI DE LA PRODUCTION. Dans l'étude citée sur la participation des cadres aux activités de gestion, la fonction financière concerne exclusivement des cadres de niveau supérieur et participe au système de la prise des décisions des grands objectifs d'un établissement de production industrielle ou de service (plan de production, budgétisation, investissement). Ces prérogatives reviennent aux directeurs financiers et aux directeurs techniques qui ont tous pour fonction la plus fréquente, la fonction financière (avec pour modalité dominante l'étude des investissements). Ces cadres ont reçu une formation de niveau supérieur dont plus de la moitié en école d'ingénieurs ou dans d'autres écoles supérieures (commerciales).

Un autre groupe de cadres, s'il a aussi comme première fonction la fonction financière, intervient sur d'autres fonctions. Il est surtout composé de cadres de forma-

tion non supérieure et, dans une moindre mesure, de cadres de formation universitaire qui traitent d'objectifs plus limités (programmes de production et d'équipement hebdomadaires, mensuels, voire trimestriels). Ces cadres interviennent surtout au moment de l'affectation des moyens et des tâches ; c'est pourquoi ils accomplissent de nombreuses tâches d'organisation (choix de procédures, de recueil et de traitement de l'information), et ont recours plus que les autres à l'usage de l'informatique. Ils sont néanmoins assistés dans leur travail par des collaborateurs techniques très différents selon la nature des questions traitées (déroulement et qualité des fabrications, entretien des équipements, maintenance des circuits d'information, etc.). Certains analystes de la production industrielle considèrent ces derniers comme faisant partie de l'encadrement de la production [14].

Le mode d'intervention dominant est, en fait, la coordination de l'application des standards de production (fixés à d'autres niveaux), le suivi de la régularité des approvisionnements en matière première, des lancements de fabrication à très court terme, des stocks, etc., auxquels sont associés, non seulement les chefs d'atelier mais aussi les chefs d'équipe, des employés et même certains ouvriers.

— LA SECONDE LIGNE QUI TRAVERSE LA PRODUCTION COUVRE LE CONTRÔLE ANALYTIQUE DES COÛTS DE PRODUCTION à tous les niveaux et à tous les moments de celle-ci. Selon la même étude, elle est surtout animée par des cadres de formation non supérieure mais aussi par certains cadres d'écoles d'ingénieurs pour lesquels les changements de fonction ont été moins importants et donc moins rapides que pour ceux qui atteignent les postes de direction.

Si ces cadres ont aussi une fonction financière, celle-ci repose davantage sur la comptabilité. Ils interprètent le suivi des écarts entre normes prévues et normes réalisées de production, assistés dans leur fonction par plusieurs employés spécialisés par types de coûts (emprunts, achats de matières premières, stocks, opérations de production, salaires). L'ensemble contribue à calculer et à actualiser les prix de revient ainsi qu'à alimenter l'élaboration des bilans (utilisation des fonds), des comptes d'exploitation (charges et produits), des comptes de trésorerie (actif et passif).

Ainsi, peut-on constater que les modalités de participation à la préparation et au contrôle de production sont diverses. Une analyse des contenus d'emplois peut permettre de dépasser la vision trop schématique des deux sous-systèmes de gestion et d'exploitation qui délimiteraient la séparation entre cadres et non-cadres. On voit que la définition du rôle des cadres selon l'appartenance à l'un des deux sous-systèmes ne permet pas d'isoler avec précision leurs activités et encore moins de distinguer les éléments les plus décisionnels de l'organisation du travail. Repérer, au sein d'un système de gestion, la participation aux décisions budgétaires semble être un progrès.

Préparation budgétaire et association aux décisions de production

Les travaux du Répertoire Français des Emplois sur la gestion de la production [15], dégagant plusieurs emplois-types par fonctions ou activités spécialisées (méthodes, ordonnancement, lancement, planning, etc.) et non spécialisées (directeur technique, chef de fabrication et chef d'atelier), ont montré l'association à la réalisation d'études des ingénieurs, des agents techniques et des employés. On observe le même phénomène en ce qui concerne la gestion budgétaire courante. Mais la description des activités de gestion budgétaire prévisionnelle permet de distinguer ceux qui animent le recueil et le traitement des données (ingénieurs d'ordonnancement-lancement - planning, ingénieurs devis et prix de revient) et ceux qui supervisent ces activités et sont associés aux décisions des établissements et/ou des entreprises (directeurs techniques et chefs de fabrication).

Les directeurs techniques sont responsables de la préparation et de la réalisation de l'ensemble des activités de production d'une entreprise ou d'un établissement à l'exclusion de la gestion administrative ou des relations sociales. Ils participent, avec la direction générale et/ou une direction d'établissement, à la définition des objectifs annuels de production et à la définition des moyens nécessaires à leur réalisation.

Les chefs de fabrication coordonnent la préparation et l'application des programmes d'activité d'une ou plusieurs sections de production d'un établissement. A ce titre, ils participent avec leur direction technique à la préparation du plan annuel de production.

Ces remarques ont pu être formulées à partir du dépouillement d'une cinquantaine d'observations d'emplois de directeurs de production et de chefs de fabrication des industries mécaniques, électroniques, chimiques, alimentaires ou papetières.

**

Différenciation dans l'exercice des activités de gestion et l'accès aux savoirs de gestion

L'analyse des activités de gestion montre la diffusion et l'éclatement des activités de conception et de contrôle, en même temps qu'elle souligne certaines tendances à la recomposition du rôle des cadres à travers les fonctions d'études et plusieurs modes de participation aux activités budgétaires. Par contre, elle ne permet que certaines réponses partielles en ce qui concerne l'autorité et le pouvoir de décision des cadres dans l'entreprise.

Le cadrage des activités de gestion de la production retenu dans ces études correspond à des unités particulières telles que les établissements ou les services. Certaines études sectorielles abordent les activités de conception des équipements ou des processus à travers plusieurs entreprises. Elles justifient la distinction à opérer entre

les fonctions participant directement au développement des entreprises (tous les travaux contribuant à la définition des grands objectifs de l'entreprise) et celles concernant la définition des moyens de production et des procédures d'organisation du travail. Le champ d'exercice des seconds travaux est délimité strictement par les premiers. C'est ainsi que se sont développés des bureaux d'études internes à chaque grande entreprise et, depuis une vingtaine d'années, qu'ils ont été relayés par des sociétés extérieures à l'entreprise (ingénierie) [16]. Tous ces travaux sont placés sous le signe de la spécialisation : d'abord, en ce qui concerne la diversité des problèmes posés par la mise au point de processus complexes de fabrication, des traitements de l'information, ensuite, par la multiplicité des rationalités prises en compte dans la mise en œuvre de ces procédures (régularité de fonctionnement, malléabilité et adaptation aux changements économiques, contrôles, souplesse de la main-d'œuvre) pour lesquelles les décisions prises par les cadres sont fragmentées.

Au-delà d'analyses plus minutieuses des contenus d'emploi ou des activités de gestion de la production, il semble nécessaire, pour mieux situer la participation des cadres à l'organisation, de poser le problème de l'accès aux activités de gestion et, plus généralement, aux activités d'encadrement. Un détour par l'évolution du système éducatif n'est pas inutile pour aborder la place des savoirs et de leur mode d'acquisition dans une logique de hiérarchisation des activités.

L'analyse historique et une démarche comparative entre pays semblent les plus fructueuses [17]. La notion de cadre est spécifiquement française. La France a eu un développement industriel relativement tardif (développement industriel français pendant la Monarchie de Juillet sur capitaux anglais). La forme et le rythme de l'évolution des organisations industrielles en France a revêtu des traits particuliers qui s'éclairent mutuellement avec la construction du système éducatif. Du fait d'une construction très ancienne de l'État, de la valorisation de certaines activités (foncières, administratives, commerciales), les modes d'organisation du travail les plus anciens et les plus prestigieux ont concerné, en priorité, les secteurs non industriels (armée, administration, activités tertiaires, financières et commerciales). Il est, dès lors, logique de retrouver jusqu'à la fin du siècle dernier un enseignement supérieur d'État valorisant la culture générale et scientifique au détriment d'un modèle de culture plus technologique et professionnel [18]. Les écoles d'ingénieurs d'État concernaient, en priorité, les grands corps de l'État, renvoyant à des solutions non tranchées ou marginales la formation de l'encadrement industriel proprement dit. Le fait que la construction du système éducatif d'État se soit déroulée selon le schéma suivant :

Enseignement supérieur → Enseignement secondaire
→ Enseignement primaire et primaire supérieur → Enseignement technique

traduit la dévalorisation de l'enseignement technique et la difficulté de la construction du statut de cadre d'industrie à partir d'un corps de connaissances spécifiquement professionnelles. En effet, par rapport à une population industrielle couvrant environ le tiers de la population active (31 % en 1901), par rapport à des organisations industrielles de petite taille (58 % des entreprises industrielles avaient encore moins de dix salariés en 1906), sur des secteurs industriels encore peu diversifiés, les emplois d'encadrement ont très lentement progressé. C'est pourquoi, à côté de l'encadrement supérieur formé partiellement par les grandes écoles (Mines, Centrale et Polytechnique), et à partir des années 1880 par les écoles d'ingénieurs spécialisées (physique-chimie, École supérieure d'électricité, etc.) [19], l'encadrement a été formé selon des formules multiples traduisant les hésitations de la construction du système éducatif technique d'État : écoles primaires supérieures (1833-1847), écoles professionnelles de la Ville de Paris des années 1850, écoles primaires supérieures de la Réforme de 1880, écoles pratiques de commerce et d'industrie (1892) (2), et bien plus tard, collèges techniques.

Cette situation s'est prolongée par le développement des formations d'ingénieurs entre 1919 et 1940 [20]. Les développements récents de l'enseignement de la gestion ont ajouté de nouvelles formations et de nouvelles filières.

C'est pourquoi, pour analyser l'accès aux activités de gestion, il faut aborder l'ensemble des filières d'accès de l'école à l'entreprise et dans l'entreprise. Si ces filières sont sélectives, elles sont néanmoins excessivement hétérogènes (formation supérieure en école, formation universitaire, formation non supérieure, expérience professionnelle, formation scientifique, technique, commerciale ou professionnelle). Elles ne correspondent pas à un segment éducatif particulier.

Rappelons les constats formulés sur les cadres et leurs diplômes à partir de l'Enquête formation - qualification professionnelle de 1970 : 70 % des cadres administratifs supérieurs sont autodidactes ; et un tiers des ingénieurs n'a pas de diplôme supérieur au baccalauréat [21].

Les tendances relativement récentes à une professionnalisation de l'enseignement supérieur associées à la diversité des problèmes posés par les activités de gestion (décision, contrôle, pouvoir) ont été soulignées par une recherche menée par A. Touraine et plusieurs chercheurs [22].

Or, l'exercice des activités de gestion dans l'entreprise n'équivaut pas toujours à une participation aux structures de décision qui sont multiples et hiérarchisées. Plutôt qu'une opposition sommaire entre conception et exécution, on peut distinguer les emplois de gestion budgétaire et de gestion non budgétaire, et les emplois de gestion budgétaire prévisionnelle plus proches des grandes décisions sur la production.

(2) Nom que prennent les anciennes écoles primaires supérieures à sections professionnelles.

Les détours sont nombreux pour saisir l'accès à ces activités de gestion : apprentissage et mise en œuvre de techniques spécifiques de gestion et participation à tel ou tel champ relationnel défini par les organisations ; mise en œuvre différenciée de savoirs acquis par la formation initiale, par l'expérience professionnelle, par le suivi de stages de formation continue. Autant de faits susceptibles d'éclairer la dimension professionnelle du rôle des cadres pour l'intégrer progressivement et sans *a priori* dans une analyse des rapports sociaux au sein des organisations.

La reconnaissance d'une différenciation des cadres par la carrière a déjà été soulignée par nombre d'études [23]. Elle met en valeur la diversité des rôles de l'encadrement qu'on retrouve par l'analyse des activités de gestion. Elle pose donc question lorsqu'on veut définir les cadres par leur spécificité de rôle et de savoir, ou encore assimiler la possession de certains savoirs à un pouvoir de décision.

Roland GUILLON
chargé d'études au CEREQ

Bibliographie

- [1] Les travaux menés par L. Boltanski sont la synthèse la plus complète disponible aujourd'hui. **Les cadres - Formation d'un groupe social**, Éditions de Minuit, Paris, 1982.
- [2] Cf. l'étude de G. Benguigui, A. Griset et D. Montjardet, **La fonction d'encadrement**, volume n° 11, Bibliothèque du CEREQ, La Documentation Française, Paris, novembre 1977.
- [3] Présentation générale de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles. Conseil national de la statistique, février 1982.
- [4] Pour un développement approfondi, se reporter à l'article de A. Dérosières, A. Goy et L. Thévenot, « L'identité professionnelle dans le travail statistique : la nouvelle nomenclature des professions et des catégories socioprofessionnelles », **Économie et statistique**, n° 152, février 1983.
- [5] N. Poulantzas, **Les classes sociales dans le capitalisme d'aujourd'hui**, Éditions du Seuil, Paris, 1974.
- [6] Ibid. p. 266.
- [7] Ibid. p. 287.
- [8] F.W. Taylor, **La direction scientifique des entreprises**, Marabout-Université, Verviers, 1967.
- [9] A. d'Iribarne, R. Guillon, P. Blin, F. Pottier, **Les emplois de cadres**, volume n° 8, Bibliothèque du CEREQ, La Documentation française, Paris, juillet 1974.

[10] J. Mélése, **La gestion par les systèmes, essai de praxéologie**, Éditions Hommes et Techniques, pp. 44-57, Paris, 1968.

[11] Cette grille d'analyse des contenus d'emploi a été utilisée pour l'étude des activités de gestion, cf. R. Guillon, **L'analyse des activités de gestion**, Document n° 25, CEREQ, Paris, mai 1975.

[12] Ibid. pp. 31-70.

[13] R. Guillon, F. Pirodon, **La participation des cadres aux activités de gestion dans la grande entreprise**, Dossier CEREQ n° 13, La Documentation Française, Paris, avril 1977.

[14] G. Benguigui et alii, op. cit.

[15] **Les emplois-types de la gestion de la production**, Cahier n° 15, Répertoire français des emplois, La Documentation Française, Paris, 1981.

[16] J. Perrin, **Place et fonction de l'ingénierie dans le système industriel français**, IREP, Université de Grenoble, doc. ronéoté, 1973.

[17] Cf. l'étude du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail menée par M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Silvestre, **La production de la hiérarchie dans l'entreprise**, doc. ronéoté, CNRS - LEST, Aix-en-Provence, 1977.

[18] R. Guillon, **Enseignement et organisation du travail du XIX^e siècle à nos jours**, Dossier CEREQ n° 21, La Documentation Française, Paris, juin 1979.

[19] T. Shinn, « Des corps de l'État au secteur industriel — Genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », **Revue française de sociologie**, XIX, 1978.

[20] **Les écoles d'ingénieurs**, Notes et études documentaires, n°s 4045-4047, La Documentation Française, Paris, décembre 1973.

[21] M. Cézard, « Les cadres et leurs diplômés », **Économie et statistique** n° 42, février 1973.

[22] A. Touraine, P. Gruson, K. Renon, M.-C. Cabanes, **Politique d'enseignement et innovations**, doc. ronéoté, Centre des mouvements sociaux, EPHE, Paris, février 1973.

[23] Notamment par les travaux de G. Benguigui, D. Montjardet, **Être cadre en France**, Dunod, Paris, 1969.
