

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

CEPRAS

l'analyse des
emplois et des
formations de
niveau supérieur

michel couëtoux
Institut de
recherche économique
et de planification

Novembre 1973

VOLUME N°6

Connaître aujourd'hui pour réaliser demain...

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Institut public à vocation interministérielle placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, a reçu pour mission de promouvoir en France, avec le concours direct du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Population, les observations et analyses scientifiques de nature à améliorer la connaissance des activités professionnelles.

Le CEREQ s'est engagé dans cette voie avec le souci de fonder ses appréciations à l'égard des perspectives d'évolution du travail et de l'emploi sur une analyse des réalités les plus actuelles.

Une telle entreprise touche à différents domaines d'application des sciences humaines ; exige des références précises au plus grand nombre possible d'expériences françaises et étrangères.

C'est pourquoi, il entrait dans une mission de service public de cette nature et de cette ampleur de choisir et de diffuser plus largement des travaux spécialisés qui, sans être le résultat de l'activité du Centre, entrent dans son champ de préoccupations. Tel est l'objet de la « Bibliothèque » du CEREQ, qui complète la collection des « Dossiers ».

En agissant ainsi, le Centre met à profit sa position dans les institutions publiques ainsi que les relations privilégiées qu'il entretient avec les organisations syndicales et professionnelles, les entreprises ou les établissements d'enseignement et les organismes de formation pour fournir à ces divers utilisateurs des informations nouvelles sur les phénomènes que cherchent à maîtriser les actions publiques ou privées engagées en faveur de la formation, de l'orientation et de l'emploi.

Gabriel DUCRAY

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

L'ANALYSE DES EMPLOIS

ET DES FORMATIONS

DE NIVEAU SUPÉRIEUR

Notes méthodologiques

Michel COUETOUX
Maître-assistant à l'Université
des Sciences Sociales de Grenoble

Sommaire

AVANT-PROPOS	5
I - LA PRODUCTION ET LA DIVISION DU TRAVAIL	9
1 - Les rapports dialectiques entre conditions matérielles et techniques de la production et division du travail	12
2 - La substituabilité des structures d'emploi	16
3 - La prévision des emplois et la planification politique	21
II - LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE ET LES ATTRIBUTIONS DU PERSONNEL DE CONCEPTION ET DE GESTION	25
1 - Le rôle et le statut des cadres dans l'entreprise	28
2 - L'innovation et le champ d'initiative	32
3 - La position des cadres dans le système de gestion	36
4 - Les attitudes des cadres et la participation	42
III - LES ASPECTS METHODOLOGIQUES DE L'ANALYSE DU TRAVAIL DES CADRES	47
1 - Le concept de fonction et ses ambiguïtés	50
2 - Familles d'emplois et d'opérations, catégories d'activités, technologies	58
IV - LES QUALIFICATIONS DES CADRES	65
1 - La qualification et la reproduction des forces de travail ..	68
2 - Les types et les niveaux de qualifications	70
V - LES QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES ET LES FILIERES DE FORMATION	85
1 - Les inadaptions entre formations supérieures et activités professionnelles	89
2 - La demande de formation supérieure	92
3 - Les filières et leur production	94

CONCLUSIONS	103
1 - Evolution du rôle et des activités des cadres dans l'entreprise	105
2 - Le repérage des activités et des qualifications	107
3 - Les filières de formation professionnelle supérieure et les qualifications	109

Avant-propos

Le propos de cet ouvrage est d'apporter une contribution à la réflexion collective qui se développe depuis quelques années sur le problème de la prévisibilité de l'emploi dans les sociétés industriellement développées, et sur ses incidences quant aux missions de l'enseignement.

Cette réflexion va de pair avec les progrès réalisés ou entrepris dans la connaissance du contenu des activités professionnelles, dans le dénombrement des emplois classés par spécialité et par niveau, dans l'étude des cheminements professionnels, dans l'analyse des relations entre les structures de l'emploi et l'évolution économique.

Ces progrès font en effet surgir de nouvelles questions et ravivent des questions fondamentales qui concernent leur signification même et leur portée réelle. Que valent les nomenclatures par lesquelles nous tentons de saisir la diversité des emplois ? Que reflètent les critères sur lesquels elles sont fondées ? Quelle stabilité interne possèdent les catégories utilisées ? Les évolutions quantitatives qui se dégagent des recensements et des enquêtes sont-elles utilisables pour des prévisions ?

De telles interrogations en amènent de plus essentielles. Que sera demain, au rythme où nous allons, la répartition des professions, des métiers, des emplois de toutes sortes ? Ces termes de « profession » ou « métier » auront-ils, ont-ils encore, le même sens qu'hier ? Ne risque-t-on pas, à mesure que l'on dispose de données statistiques plus nombreuses et plus précises, de s'enfermer dans des schémas de raisonnement qui perdent leur prise sur le réel ? Ne faut-il pas, avant tout, mieux comprendre ce qui détermine la structure hiérarchique et fonctionnelle des emplois, qui constitue la société des travailleurs à un moment donné ? Ce qui détermine le contenu social de l'activité de travail, et la spécificité de chacun des postes de travail ? Sans quoi, comment imaginer que l'on puisse prévoir (autrement qu'à court terme) et à plus forte raison orienter, l'évolution de cette structure et de ce contenu ? Comment imaginer que l'on puisse rationaliser — en fonction de quelles finalités, de quelles valeurs de référence ? — le système des filières de formation professionnelle et l'orientation de la jeunesse ?

Ces questions, les sociologues et les économistes s'efforcent de les poser dans un langage scientifique ; mais elles sont aussi directement politiques puisqu'elles parlent des conditions de travail, du déroulement

de la vie active, de l'éducation des prochaines générations. A ce titre, elles sont au cœur des débats sur l'organisation générale de la société.

Nous essayons ici de les aborder sous un angle particulier, à partir des résultats d'une recherche collective et de divers travaux récents.

L'angle particulier, c'est celui d'un secteur limité de l'emploi, celui du **personnel de direction et d'encadrement des entreprises**, celui des emplois « **de niveau supérieur** » (dans le sens où les compétences requises correspondent en principe à l'acquisition d'une formation relevant de l'enseignement supérieur). Le point de vue adopté est qualitatif (les problèmes de mesure des flux d'emplois et de formation n'étant pas abordés) et méthodologique.

La recherche collective qui se trouve à l'origine de ce travail (1) a été conduite par une équipe de l'Institut de recherche économique et de planification de l'Université des Sciences Sociales de Grenoble de 1969 à 1973. Elle avait pour objet le repérage et l'analyse des relations entre le dynamisme innovateur des entreprises et la formation de leurs cadres. Les difficultés rencontrées au cours de cette étude et dans les enquêtes qu'elle comportait se sont révélées plus profondes qu'elles ne le semblaient d'abord. C'est que l'analyse de la division du travail dans l'entreprise, celle des activités concrètes des personnels appelés à concevoir et à innover, celle des qualifications requises, celle des formations reçues et des formations souhaitables, ne peuvent être abordées utilement sans que soit au préalable élaboré un appareil conceptuel cohérent. Or, une telle élaboration soulève un ensemble de problèmes méthodologiques que nous avons cherché à identifier. Vouloir tirer de l'étude des activités et qualifications exercées non seulement une prévision des emplois mais en outre un inventaire des besoins de formation oblige à examiner la signification même des notions d'activité, de qualification, et quels éléments de la vie sociale et économique en déterminent le contenu.

Les quelques travaux récents auxquels nous nous sommes référés concernent principalement l'organisation des fonctions dans l'entreprise, l'analyse des qualifications, le repérage des besoins de recrutement et de formation.

*
**

(1) Recherche pour le Comité interministériel de la formation professionnelle et de la promotion sociale, et dans sa phase préparatoire pour le Ministère de l'Education Nationale, Service central des statistiques et de la conjoncture - Direction Scientifique : J. DESSAU. Publications :

- Les liaisons entre progrès scientifique et technique, innovation, qualification et formation, photocopié, 60 p. 1970 (J. FREYSSINET).
- L'innovation dans l'entreprise et la formation des cadres ; volume I, synthèse et résultats, introduction générale, typologies de l'innovation, photocopié, 152 p. 1971, (M. COUETOUX).
- L'innovation dans l'entreprise et la formation des cadres ; volume II, les emplois dans l'entreprise, la formation des personnels et l'innovation, offset, 121 p. 1971, (D. CAVARD, A.M. ESTEVE, M. COUETOUX).
- Analyse d'une pré-enquête sur la formation des cadres à l'innovation, offset, 162 p. plus annexes et tableaux 1972, (D. CAVARD, A.M. ESTEVE).
- Note méthodologique sur l'étude des qualifications des cadres et de leur formation, photocopié 45 p. 1972 (M. COUETOUX).

Cet ouvrage est constitué de « notes méthodologiques », présentées sous forme d'essai, offertes à la discussion, qui ne sauraient engager que leur auteur, bien qu'il en doive les matériaux à tous ceux qui ont permis et réalisé la recherche collective mentionnée ci-dessus. Ces notes méthodologiques se situent au carrefour de domaines de recherche en quête de leurs articulations réciproques : celui de l'économie et de la planification de l'emploi ; celui de l'économie et de la planification de l'éducation ; celui de l'orientation professionnelle ; celui de l'orientation pédagogique.

Ces notes sont réparties dans six sections.

- La première porte sur **les relations entre la production et la division du travail**. C'est la division du travail entre les catégories d'emploi (la matrice des emplois par secteur et catégorie) qui est à la base de tous les travaux sur les structures et les mouvements d'emploi. Mais quel est le processus de cette division du travail ? La division du travail entre les professions et entre les entreprises s'opère selon des mécanismes différents de ceux qui régissent la division du travail « en détail », au sein des ateliers et des firmes. Or, ces mécanismes fonctionnent sous l'influence de facteurs technologiques, économiques et sociaux qui se développent selon des logiques différentes, voire contradictoires. Discerner ces contradictions est le préalable de toute démarche objective.

- En second lieu, nous cherchons à définir les **attributions du personnel de conception et de gestion** dans la dynamique de l'entreprise capitaliste.

Le rôle des cadres du point de vue de la division du travail a ceci de particulier qu'ils ont la charge d'organiser le travail des autres et, dans une certaine mesure, le leur propre. Inclus dans un système fondé sur la séparation entre le travail de direction et de gestion, et le travail d'exécution, ils reproduisent cette séparation tout en en subissant doublement les effets : comme salariés et comme participants à l'élaboration des objectifs et des opérations. D'autre part, le mouvement des événements technologiques et financiers auxquels l'entreprise doit constamment être adaptée modifie leur rôle traditionnel.

- A cet égard, et c'est l'objet de la troisième section, l'analyse des activités des cadres se heurte à des difficultés considérables, que met en lumière **la critique de la notion**, nécessairement ambiguë et si usitée cependant (ou à cause de cela même) **de fonction**. D'autres outils d'analyse doivent être recherchés ; des suggestions sont faites en ce sens.

- Une quatrième section est consacrée à la **notion de qualification**. La principale question qui se pose ici est de savoir si l'étude sociologique du concept de qualification le dépouille de toute signification technologique et organisationnelle, le réduisant à une structure de statuts sociaux produits par un type de rapports de production. De la réponse à cette question dépend, en effet, la validité du concept dans la perspective d'une planification qui serait fondée sur un projet social de transformation de ce type de rapports.

● Enfin, le thème de la cinquième section est celui de l'**articulation des qualifications utilisées dans les activités productives avec les « outputs » des filières de formation**. Raisonner sur l'adéquation des qualifications produites aux qualifications requises par les activités concrètes, n'est-ce pas implicitement s'enfermer dans un contexte déterminé, celui de la séparation entre les activités d'étude et les activités salariées ? N'est-ce pas au niveau de ce contexte, de son évolution interne, que doit porter l'analyse, si l'on veut reconnaître les facteurs des inadaptations et blocages constatés ?

● Les conclusions proposées dans la sixième section reprennent, en les résumant, les observations des parties précédentes qui nous paraissent les plus importantes, et tentent d'en mieux faire apparaître les liens.

I

LA PRODUCTION

ET LA DIVISION

DU TRAVAIL

1.0. Les études prévisionnelles sur l'emploi partent de la production. Elles admettent comme une sorte de postulat la primauté de la production sur l'organisation d'ensemble du travail social. Primauté qui s'exerce directement (toute variation de la production agit sur le volume global de l'emploi du secteur intéressé) et indirectement (la production des moyens de production agit sur le volume et la structure des emplois des secteurs qui utilisent ces moyens). Les autres facteurs pris en compte (évolution de la productivité du travail, évolution des temps de travail par personne) interviennent à titre complémentaire.

Si postulat il y a, il est l'expression sommaire d'une attitude matérialiste : ce sont les conditions concrètes de la production des biens qui déterminent l'organisation sociale et non l'inverse. Mais à s'en tenir à cette expression sommaire on risque de se faire une vue schématique, abusivement simplifiée, de la réalité des relations entre la production et l'emploi. Il suffirait d'une bonne prévision de l'évolution de la production — considérée comme une variable indépendante — et d'hypothèses raisonnables sur les progrès de la productivité ainsi que sur les temps de travail, pour calculer au moins dans ses grandes lignes la masse future des emplois et sa répartition par catégorie. Les principales difficultés tiendraient aux lacunes de l'information statistique.

Or, quel que soit l'intérêt des travaux conduits dans cette optique empirique, leur incertitude tient moins à ces lacunes statistiques qu'à l'imprécision de leur base théorique. Leur base théorique — même si elle reste implicite — est nécessairement une certaine conception de la place tenue par la division du travail dans l'histoire des sociétés, de son mode de détermination ; et le « postulat » de la primauté de la production ne saurait, à lui seul, tenir lieu de théorie de la division du travail. Nous ne prétendons pas traiter ici ce sujet au fond, mais en souligner l'importance décisive en tant que préalable inévitable à toute réflexion sur la prospective de l'emploi et de la formation (1). Nous essaierons de le faire en présentant une série de remarques ordonnées autour des trois questions suivantes :

— **Quelle est la nature des rapports entre conditions matérielles et techniques de la production, et division du travail ?**

(1) L'esquive de ce préalable a par conséquent une signification idéologique, sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir.

— Comment s'explique la diversité observable des structures d'emploi pour une même production ?

— Peut-on concevoir une technique politiquement neutre de prévision des emplois ?

1. LES RAPPORTS DIALECTIQUES ENTRE CONDITIONS MATÉRIELLES ET TECHNIQUES DE LA PRODUCTION ET DIVISION DU TRAVAIL

1.11 Toute la sociologie du travail issue de l'œuvre de TAYLOR et de FAYOL, puis de celle d'ELTON MAYO et de l'école des « relations humaines », considère la technologie industrielle mise en œuvre dans les grandes entreprises capitalistes comme une donnée extérieure aux problèmes du travail proprement dit, comme une contrainte, résultant du progrès économique, à laquelle les hommes sont tenus de s'adapter. Comme le font observer S. ERBES-SEGUIN et P. OLLIER (1), à cette attitude s'oppose radicalement, à la suite notamment des travaux, en France, de G. FRIEDMANN et de P. NAVILLE, un courant de recherches récentes dont les perspectives sont « toutes plus ou moins directement inspirées des travaux de MARX sur la division du travail », (2) en ce sens au moins que le travail s'y trouve perçu comme la forme d'un rapport social inscrit dans un système de domination de classe.

Comment est déterminé, comment évolue ce rapport social ? Selon MARX, « posez un certain état de développement des facultés productives des hommes et vous aurez telle forme de commerce et de consommation. Posez certains degrés de développement de la production, du commerce, de la consommation, et vous aurez telle forme de constitution sociale, telle organisation de famille, des ordres ou des classes, en un mot telle société civile » (3) ; or, « les hommes ne sont pas libres arbitres de leurs forces productives — qui sont la base de toute leur histoire — car toute force productive est une force acquise, le produit d'une activité antérieure » (4).

L'expression « société civile », empruntée à HEGEL, désigne non seulement les institutions, le droit, mais également les formes de la répartition des activités entre les hommes (5).

(1) Sabine ERBES-SEGUIN et Pierre OLLIER, *Sociologie du Travail*, Mémentos Dalloz, 91 p., Paris 1972 ; cf. notamment le livre II : « L'individu au travail ».

(2) *Ibid.* p. 29.

(3) K. MARX, F. ENGELS, *Etudes Philosophiques*, Editions sociales, Paris 1961. Lettre de Marx à Annenkov, déc. 1946, p. 147.

(4) *Ibid.*

(5) Cf. la critique par MARX des conceptions de Proudhon sur la division du travail, dans *Misère de la Philosophie*, éditions sociales, 1968, pp. 134 à 151.

La division technique du travail, issue du développement des forces productives, se constitue comme division sociale du travail. Dans ses formes historiques concrètes, elle fait intimement partie des rapports de production ; elle est étroitement liée, notamment, au régime d'appropriation des produits et à la formation du capital, ainsi qu'aux conditions de fonctionnement du marché du travail.

On sait qu'une telle optique modifie considérablement, par exemple, l'analyse des fondements des classifications des ouvriers d'industrie et de la définition des postes de travail (1).

1.12 Cependant, ce n'est là qu'une face du processus de la division du travail. Il ne suffit pas de constater que celle-ci — aussi bien sous son aspect technique que sous son aspect social — est engendrée par le développement des moyens de production. Elle agit également en retour, de façon dialectique, sur ce développement.

Par exemple, l'un des traits les plus caractéristiques de la division socio-technique du travail est la structure des rémunérations (classification des emplois, amplitude et hiérarchie des salaires). Cette structure évolue en partie selon son histoire propre, elle présente une certaine rigidité qui tient à la relative autonomie de l'évolution des métiers et des statuts professionnels. Or, elle a inévitablement des conséquences sur l'évolution des conditions techniques de la production. Elle joue un rôle parfois décisif dans les choix de l'entrepreneur en matière d'équipement, de contrôle du travail, d'organisation des ateliers. En effet, selon le coût de la main-d'œuvre non qualifiée ou qualifiée, il est plus avantageux ou il est moins avantageux de s'équiper en machines très automatisées ou non, spécialisées ou non, en vue de fabriquer un même produit. En outre, lorsqu'il est amené à réorganiser la répartition des tâches, les rémunérations, les carrières, le patronat s'efforce de mesurer non seulement les conséquences techniques mais également les conséquences sociales de ses décisions. Il tend à ordonner une division du travail qui facilite, ou qui ne contrarie pas le maintien des rôles respectifs du capital et des salariés. On peut donc se demander, avec André GORZ (2), dans quelle mesure la division du travail n'a pas pour fonction, en même temps que d'obéir à des contraintes techniques, d'assurer la reproduction des conditions et des formes du type de rapports sociaux dans lequel elle s'inscrit (3).

On rejoint par là une question décisive, celle de la contradiction dialectique entre forces productives et rapports de production. Il est très visible que dans un premier temps historique, les formes de la division du

(1) Cf. P. NAVILLE, *Essai sur la qualification du travail*, Editions Rivière, 1956 ; A. TOURAINE, *Les chances du progrès technique*, Revue Française du Travail, n° 4, 1965.

(2) A. GORZ, *Technique, techniciens et lutte de classe*, Temps modernes, août-septembre 1971.

(3) A. GORZ répond à cette question en attribuant à une grande partie du travail technique et scientifique la fonction principale de conserver les rapports de production capitalistes ; d'où, entre autres déductions, le caractère « conservateur », à son sens, d'une défense syndicale des intérêts professionnels immédiats des salariés intéressés. Il prête ainsi à l'action des « superstructures » sur les forces productives des vertus quasi-miraculeuses, qui ne laissent pas subsister grand-chose de l'analyse marxiste du mouvement social.

travail qui se sont propagées à la suite des travaux de TAYLOR, de GILBRETH et de leurs disciples, ont fortement stimulé la productivité et ont permis l'expansion des productions de masse. Mais dans un second temps, elles peuvent devenir un frein aux progrès de la production à mesure que le développement des connaissances et des équipements en modifie les conditions techniques ; or, ces formes de la division du travail peuvent-elles suivre le mouvement, peuvent-elles évoluer et s'adapter à la nouvelle révolution industrielle sans faire craquer le cadre du système social existant ? (rapports de propriété, procès d'accumulation des capitaux...) L'école des « relations humaines » s'efforce d'apporter une réponse positive à cette question. Mais on peut faire une toute autre hypothèse, et chercher si les formes détaillées de la division du travail, dans ce second temps, ne s'établissent pas à l'encontre (plutôt qu'à cause) de l'évolution scientifique et technique, et ne sont pas dictées, dans certains de leurs aspects au moins, par la volonté de survie du système social existant.

Cette question se pose avec une acuité particulière lorsqu'on étudie l'emploi du personnel d'encadrement, et cela pour deux raisons au moins. D'une part, le rôle de ce personnel est, indissolublement, d'assurer le commandement nécessité par les conditions réelles de la grande industrie et d'organiser l'appropriation capitaliste d'une plus-value aussi élevée que possible. D'autre part, le personnel d'encadrement est spécialement chargé de la répartition des tâches et de l'organisation des services : il produit, en quelque sorte, de la division du travail tout en étant lui-même inséré dans une grille d'attribution des compétences.

1.13. Il est inutile d'insister sur l'importance méthodologique de ces remarques pour toute recherche prévisionnelle dans le domaine de l'emploi.

Dès lors que l'on admet un système de relations linéaires entre le développement de la production et la poursuite de l'évolution passée des emplois, on rejette implicitement l'idée que des facteurs de nature différente peuvent s'exercer, et s'exercer contradictoirement peut-être, sur les mécanismes de la division du travail. On se voue implicitement (1) à ne pas distinguer entre l'action de l'évolution scientifique et technique sur l'emploi et les spécialisations et l'action des conduites inspirées par des intérêts de classe et par le souci de maintenir le système des rapports de production.

Il faut ici, si l'on veut éviter des confusions, considérer le concept de division du travail dans sa complexité. Que la division technique du travail ait pour fonction seconde de reproduire l'ordre social existant, et par conséquent de se perpétuer elle-même, ne signifie pas pour autant qu'elle reste immuable ; elle se modifie au contraire constamment ; les rapports de production se reproduisent, mais non à l'identique. Plus précisément, leur reproduction bouleverse plus ou moins rapidement les structures sociales (et, notamment, la division du travail) afin de répondre aux besoins,

(1) Jamais explicitement, à notre connaissance : la théorie de l'harmonie du développement économique dans le respect de l'ordre établi est sous-jacente aux méthodes empiriques, et ne se formule pas.

et de servir les finalités qui dominent le système économique. Ainsi la prolétarianisation rapide de la paysannerie et de l'artisanat modifie profondément la division sociale du travail en assurant la reproduction élargie du mode de production dominant. D'autre part, si l'on examine dans ses détails concrets la division du travail réelle à un instant donné, il est parfaitement vain de vouloir en expliquer tous les aspects par les impératifs de la division sociale du travail et de la reproduction des rapports de production. L'apparition de tel type d'emploi nouveau en informatique, en conduite d'automatisme, par exemple, peut résulter essentiellement de l'évolution technique ; cet emploi s'inscrira dans les conditions générales de la division sociale du travail (marché du travail, finalités du travail, relations hiérarchiques, mode de recrutement, sécurité ou insécurité, stimulations, etc) mais ses attributions techniques ne lui sont pas réductibles. Par conséquent, à des systèmes différents de rapports de production peuvent correspondre des fragments importants de la division sociale du travail tout à fait identiques dans certains de leurs aspects, si les niveaux techniques sont comparables (URSS, pays capitalistes industriels). On ne peut en déduire pour autant ni que l'organisation économique-sociale, les rapports de propriété, sont sans influence sur la division du travail, ni que les systèmes considérés sont au fond identiques (théorie du système unique du « salariat »). On ne saurait prendre trop de précautions, à cet égard, dans l'analyse du contenu des emplois, en particulier pour les emplois d'encadrement, qui nous intéressent plus directement. La position hiérarchique d'un emploi, notamment, n'est qu'un aspect du contenu de cet emploi du point de vue des rapports sociaux. Claude LEVI-STRAUSS (1) a montré que dans certains groupes primitifs le rôle, fortement affirmé, du chef, n'implique aucun rapport de domination économique, d'exploitation au sens marxiste. Le contenu d'un emploi de direction est profondément modifié selon qu'il comporte ou non le droit (absolu ou partagé) d'embauche, de licenciement, de classification ; selon le régime de propriété de l'entreprise elle-même. L'existence d'une « hiérarchie » n'a donc en elle-même aucune signification précise quant à la division sociale du travail.

La distinction des aspects « technique » et « social » de la division du travail se complique enfin du fait de l'incidence des traditions professionnelles, qui maintiennent des apparences plus ou moins formelles après la disparition d'un mode de travail. Ainsi la sous-traitance dominée garde certains aspects de l'artisanat. On voit même certaines entreprises faire ressurgir des formes d'emplois de type artisanal pour des raisons stratégiques de politique du personnel (transformations de chauffeurs salariés en artisans sous contrat). La division du travail n'existe que par l'héritage d'une structure des emplois et de comportements de travail, et se transforme sous l'effet de facteurs divers et contradictoires, dans lesquels le développement des instruments de travail et de l'ensemble des forces productives joue un rôle déterminant ; mais il s'agit d'une déter-

(1) C. LEVI-STRAUSS, « *Tristes tropiques* », Librairie Plon, 1955.

mination dialectique comprenant des moments contradictoires et des actions réciproques.

C'est à partir de ces remarques, nous semble-t-il, qu'il convient d'examiner la seconde des interrogations posées dans ce chapitre : comment s'explique la diversité observable des structures d'emploi pour une même production ?

2. LA SUBSTITUABILITÉ DES STRUCTURES D'EMPLOI.

1.21 Si les grandes lignes de la division du travail entre la ville et la campagne, entre les sexes, entre les classes sociales, sont déterminées par le développement des forces productives, dans le détail de la formation des « professions » d'autres influences jouent leur rôle. Cela est manifeste pour les professions au sens anglo-saxon : les professions libérales, les métiers spécialisés dotés d'un fort statut social. Le médecin, l'homme de loi, l'architecte, l'expert-comptable n'ont pas forcément, dans des sociétés de niveau technique semblable et de même type social, les mêmes attributions, la même formation, la même carrière ni la même position sociale (1). Une même fonction sociale (le service de santé) est assurée par des structures d'emploi qui comportent des différences, en France, aux Etats-Unis, ou au Japon. Les fonctions commerciales prennent aussi des formes différentes (pharmacie et drugstore). La même observation peut être faite pour certaines catégories d'emplois de cadres dans les entreprises (2). « Mais, écrit Pierre ROLLE (3), si les formes de la division du travail sont techniquement arbitraires — c'est-à-dire non définissables de manière univoque à partir des conditions matérielles de l'accomplissement des tâches — il convient de les étudier sous le rapport de leurs déterminations économiques, politiques, culturelles » (la formulation « techniquement arbitraires » ne nous semble pas ici très satisfaisante ; la détermination technique est dominante, mais elle s'exerce dans un contexte de facteurs très divers, et de façon dialectique).

Cette observation a une portée pratique considérable lorsqu'on s'attache à examiner l'évolution de certains emplois ou groupes d'emplois, en particulier dans le secteur des services (4).

(1) **Les professions**, Sociologie du Travail, n° 2, 1972.

(2) C. BENGUIGUI, **La professionnalisation des cadres dans l'industrie**. Sociologie du travail, n° 2, 1967.

(3) Pierre ROLLE, **Qualités de travail et hiérarchie des qualifications**, Sociologie du Travail, n° 2, 1973, p. 102.

(4) Cf. : **Analyse des structures de l'emploi tertiaire régional**, par J. FREYSSINET, Y. LEPAPE, D. MINGASSON, M. MOREAU, I.R.E.P., Grenoble, ronéoté, août 1972, fascicule 1, 109 p.

1.22 Apparemment, la répartition des activités est plus rigoureusement dictée par la technique dans l'atelier industriel. Pour Raymond ARON (1), « une entreprise industrielle introduit un mode original de division du travail » ; la division du travail se déduirait de la technologie. C'est, nous l'avons dit, la position adoptée par la sociologie américaine du travail jusque vers les années 1950. Mais l'entreprise elle-même est un produit de l'évolution des forces productives et de l'accumulation du capital ; elle-même se situe dans la division du travail social, où elle se crée des frontières professionnelles plus ou moins « librement », selon les règles du jeu de la concurrence capitaliste. Et il n'y a aucune raison pour que la division du travail dans l'entreprise, étroitement liée à la hiérarchie des rémunérations, échappe aux effets du calcul économique auquel est soumise l'existence même de l'entreprise, et cela par l'action de facteurs très divers. François SELLIER a constaté (2), en comparant des entreprises allemandes et françaises similaires, des différences sensibles dans les proportions respectives des emplois classés par degrés de qualification et de rémunération : éventail hiérarchique plus ouvert en France, avec un encadrement moyen (d'autorité : agents de maîtrise, chefs de section, chefs de groupe ; technique : agents techniques, préparateurs, contrôleurs) plus nombreux par rapport au personnel ouvrier. En France même, on sait que les configurations d'emplois dans l'industrie automobile comportent des différences (qu'il serait intéressant de mesurer) entre des entreprises comme Renault, Peugeot et Citroën. A quoi cela tient-il ?

L'entreprise cherche à minimiser le coût global : équipements + approvisionnements + force de travail. La situation du marché de la force de travail peut donc jouer un rôle dans la sélection des innovations, le choix des équipements et de l'organisation. Mais cette situation elle-même n'est pas une donnée purement externe au pouvoir de l'entreprise. Celle-ci peut la modifier par la localisation des implantations industrielles (il y a interférence avec le calcul économique sur les approvisionnements), par le recours à la main-d'œuvre immigrée (3), par des actions de formation, une politique de logement, etc. Les décisions publiques en matière fiscale, en matière d'immigration, dans le domaine de la politique régionale et dans d'autres domaines encore ont donc des incidences indirectes sur la formation des structures d'emploi dans les entreprises. L'observation statistique dégage certes des tendances moyennes... mais celles-ci n'apprennent rien sur les mécanismes d'évolution de l'emploi, dans la mesure où elles sont la résultante de facteurs hétérogènes dont on ne cherche pas à apprécier l'évolution propre. Or, l'émergence d'un facteur secondaire peut modifier l'allure de l'évolution d'ensemble, entraîner des régressions. On le voit bien par exemple si l'on examine l'évolution des emplois de recherche dans l'industrie.

(1) R. ARON : *Dix-huit leçons sur la société industrielle* NRF, 1962.

(2) F. SELLIER, *La hiérarchie d'encadrement dans l'entreprise : recherche d'un effet social*, étude du L.E.S.T. d'Aix-en-Provence pour le CORDES, 1973.

(3) Cf. Jacques FREYSSINET, *Migration des travailleurs et mobilité des capitaux*, communication au IV^e Colloque National de Démographie du CNRS (Caen, 2-4 avril 1973), ronéoté, IREP, Grenoble 1973.

1.23 Les configurations d'emploi ne sont pas substituables seulement dans l'organisation des ateliers, elles le sont également dans leur distribution d'ensemble au sein de l'entreprise ou du groupe, c'est-à-dire de l'unité économique où se prennent les décisions de portée générale. Cette distribution d'ensemble est donnée par le schéma général d'organisation (exprimé par les organigrammes). Or, la structure organique générale des entreprises prend des formes différentes qui peuvent en partie, mais en partie seulement, s'expliquer par l'incidence de variables technologiques. Des travaux comme ceux de Joan WOODWARD et d'Alfred CHANDLER sont à cet égard révélateurs.

L'enquête menée en 1954 par J. WOODWARD (1) auprès d'une centaine d'entreprises britanniques avait pour objectif de rechercher s'il existe une relation entre l'efficacité, le succès financier des entreprises, et la forme d'organisation, la conception de la division générale du travail appliquées dans ces entreprises.

Le principal résultat de cette enquête est de faire apparaître l'absence d'une relation visible entre ces deux variables dans la population d'entreprises soumise à l'enquête, tandis que certaines relations apparaissent au contraire si l'on classe les entreprises selon des caractéristiques technologiques. Le classement effectué par J. WOODWARD comprend trois catégories rangées comme suit :

- les entreprises à production unitaire ou à la commande spécifiée ;
- les entreprises à production de masse ou de série ;
- les entreprises de production en continu.

A ce classement correspondent grossièrement trois tendances organisationnelles, en ce sens que lorsque l'on passe d'une catégorie à l'autre, le nombre des niveaux hiérarchiques tend à augmenter en moyenne, de même que la proportion du personnel d'encadrement et de direction par rapport à l'effectif total, et que le nombre de dirigeants en relation directe avec les instances supérieures de décision.

En outre, J. WOODWARD note que le succès économique des entreprises de chaque catégorie paraît coïncider avec une structure typique de la catégorie : il y aurait donc, pour chaque type de technologie, une forme d'organisation optimale ou tout au moins certains caractères organisationnels, qui se révéleraient plus efficaces que d'autres.

A. CHANDLER (2), en étudiant l'histoire de grandes firmes américaines, montre l'influence d'autres facteurs sur l'évolution des organigrammes. Les entreprises auxquelles il s'est principalement intéressé sont les entreprises « multi-branches » américaines, les empires industriels, entités financières beaucoup plus que technologiques, dont la gestion au niveau le plus élevé est commandée par le problème de l'orientation rapide de

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

(2) Alfred D. CHANDLER, *Stratégies et structures de l'entreprise*, (M.I.T. 1962), les éditions d'organisation, Paris 1972.

masses considérables de capitaux vers les secteurs d'activités les plus avantageux, à mesure que se déplacent sous l'effet des innovations de toutes sortes les zones de rentabilité maximale. Ce sont donc les formes nouvelles du capitalisme de monopole qui nécessitent dans ces entreprises ce que CHANDLER appelle l'organisation « multidivisionnelle ». Dans ce type d'organisation, la fonction centrale de direction a pour tâche de coordonner et superviser un certain nombre de divisions entre lesquelles elle répartit les responsabilités de la gestion industrielle, auxquelles elle attribue des ressources en personnel, en équipements et en crédit en fonction d'une stratégie d'ensemble de valorisation des capitaux. Les directions divisionnelles gèrent à leur tour la répartition des ressources entre des départements fonctionnels, décident des orientations industrielles et sont responsables des résultats financiers obtenus sur les marchés de leur secteur. Les directions départementales enfin gèrent les unités opérationnelles. L'ensemble des dirigeants se répartit ainsi en deux catégories : les « entrepreneurs » qui répartissent les capitaux et les « managers » qui coordonnent, arbitrent, dirigent la production en fonction de leurs moyens, en prenant comme donnée les « objectifs » définis par les « entrepreneurs ».

Cependant, des différences de structure notable subsistent, dans ce type d'entreprises géantes, selon les branches autour desquelles restent axées leurs activités les plus importantes ; c'est ainsi que dans les industries métallurgiques les diversifications se sont faites au niveau des marchés et des produits plutôt qu'à celui des branches industrielles.

Mais surtout, les travaux de CHANDLER font apparaître qu'à côté de ces entreprises multidivisionnelles subsistent et se développent d'autres types d'organisation dans la mesure où d'une part certains secteurs d'activités, en particulier dans la production et la première transformation des matières premières, restent le domaine d'entreprises monobranches intégrées, et où, d'autre part, les entreprises du secteur public échappent aux préoccupations dominantes de mobilité du capital sous-jacentes à la stratégie et à l'organisation des multibranches (qui sont en même temps des entreprises « multinationales »).

Par conséquent, la division du travail de direction et de gestion est partiellement dépendante de phénomènes qui n'ont rien à voir avec une rationalité technico-économique, mais qui découlent des conditions financières de la gestion des très grandes concentrations de capitaux sur le marché international.

1.24 Les observations précédentes conduisent à s'interroger sur la signification de cette diversité et de cette substituabilité des formes de la division du travail. Faut-il considérer ces phénomènes comme la marque d'un monde du travail secoué par des influences si nombreuses et si incontrôlables que le seul salut, pour l'organisation du travail, serait d'institutionnaliser la « mobilité », la « flexibilité » des forces de travail ? C'est évidemment la voie empirique par excellence, fondée sur l'hypothèse

sous-jacente de l'impossibilité d'un contrôle social de l'évolution économique. Faut-il essayer au contraire d'en dégager des tendances générales, et d'élucider les mécanismes majeurs de l'évolution de la division du travail ? On ne peut alors éviter d'examiner leur insertion théorique dans l'ensemble des transformations sociales, et de chercher quelle est la validité de l'hypothèse qui nous semble la plus importante pour la méthodologie de la prévision des emplois, celle du développement contradictoire des conditions scientifiques et techniques de la production d'une part, et des formes de la division du travail d'autre part.

● La division du travail ne reste-t-elle pas essentiellement axée dans les pays capitalistes industrialisés sur une séparation radicale entre travail de conception et de gestion (travail intellectuel) d'un côté, et, de l'autre, travail d'exécution (travail manuel) ?

● Ce type de division du travail, dont Adam SMITH soulignait, avant PROUDHON, qu'il s'accommode parfaitement d'un très bas niveau culturel de la grande masse de la population, peut-il être réellement modifié sans une remise en cause fondamentale du mode de gestion des entreprises, de l'organisation des pouvoirs décisionnels du capital et du régime de propriété des moyens de production ?

● Ce type de division du travail est-il longtemps compatible avec l'élévation générale du niveau d'instruction de la population, le développement de ses besoins culturels consécutifs aux transformations des conditions d'existence ; est-il compatible avec les nouvelles conditions matérielles de la production consécutives à l'évolution des sciences et des techniques ? Son maintien est-il, au contraire, générateur de gaspillages de ressources humaines et de blocages de l'innovation, et par là source d'inadaptations croissantes ?

● Cette hypothèse générale est d'une portée directe sur l'analyse du travail des cadres puisqu'elle peut mener à essayer de repérer dans quelle mesure celui-ci est gouverné par des facteurs eux-mêmes contradictoires, se rattachant soit au développement de nouveaux besoins socio-économiques liés à l'évolution scientifique et technique, soit aux modes de gestion des entreprises engendrés par les formes nouvelles de la concentration des capitaux, soit aux difficultés de maintenir au sein des entreprises des rapports sociaux et des formes de division du travail en état de crise.

Abordé sous ces aspects, le problème de la prévision des emplois prend donc inévitablement une tournure politique, selon qu'il se rattache (explicitement ou non) à telle ou telle conception de la planification.

3. LA PRÉVISION DES EMPLOIS ET LA PLANIFICATION POLITIQUE.

Le domaine de l'emploi est l'un de ceux où la fragilité de prévisions non assorties de projets politiques d'ensemble et de la maîtrise de certaines décisions apparaît le plus clairement.

Cela ressort d'une part de l'examen des relations réciproques entre la production, l'emploi et la formation ; d'autre part des conséquences de l'hétérogénéité des modes de décision qui s'y exercent.

1.31 Les travaux de prévision de l'emploi reposent en France — comment pourrait-il en être autrement ? — sur la constatation que c'est dans l'entreprise que se décide le processus productif, qui est censé déterminer l'organisation de la répartition des tâches, la division industrielle du travail. On admet ensuite que l'évolution sectorielle de la production est — du point de vue décisionnel — la résultante de ce qui est décidé dans les entreprises de chaque secteur : ainsi le secteur est-il constitué en objet d'analyse, son évolution donnant une information synthétique sur les transformations effectuées dans les entreprises.

Nous avons vu que ces transformations résultent de facteurs très divers : évolution de la demande, rythme de concentration des entreprises, nouvelles formes d'accumulation du capital, introduction et diffusion des innovations. Mais l'évolution du marché du travail exerce aussi un effet en retour sur l'offre de travail (et sur sa structure) : la pénurie ou l'abondance de tels ou tels spécialistes, la possibilité d'embaucher des immigrés, le rythme de l'exode rural dans telle ou telle région, modifient les données du calcul économique des coûts pour l'employeur et agissent sur le choix de ses équipements et de son organisation. L'évolution des formations dispensées par le système éducatif agit aussi à retardement en transformant progressivement la structure de la demande d'emploi. L'information synthétique sur l'évolution sectorielle des emplois ne peut rendre compte valablement de ces interactions, ni révéler les mutations qui y sont en germe : elle ne peut suppléer à l'analyse qualitative de l'évolution sociale.

Cela explique la prudence, voire le scepticisme, qui accompagnent fréquemment la présentation des résultats ou des projets de ces travaux de prévision des emplois (1). Mais la multiplicité et la diversité des fac-

(1) Cf. par exemple : — Claude VIMONT, *Les prévisions d'emploi*, bulletin d'information n° 9 du Centre d'Etude de l'Emploi, mai 1973 ; Alain d'IRIBARNE, *Recherches sur les prévisions d'emploi*, dossier de branche, l'industrie pharmaceutique, Bibliothèque du CEREQ, Documentation Française, Paris, mai 1972.

teurs est moins en cause ici, nous semble-t-il, que l'impossibilité d'en prendre une vue globale de caractère politique.

1.32 En effet, derrière chaque facteur d'évolution se profilent des décideurs identifiables : les entrepreneurs, dont le comportement varie selon la situation économique et financière ; la population des travailleurs ; les administrations publiques et les entreprises contrôlées par l'Etat. Le rôle de cette dernière catégorie est considérable. Elle est le lieu de très nombreuses décisions qui agissent sur les mouvements régionaux de population, sur l'immigration, sur la durée des études, celle du service militaire, sur les orientations et l'organisation du système éducatif, sur la durée du travail, la formation continue, l'âge de la retraite, etc... Elle a un rôle important de client, de fournisseur et d'employeur, en tant que gestionnaire de tout le secteur public. Elle dispose de moyens d'incitation fiscale et économique vis-à-vis du secteur privé. Dans ces conditions, l'une des principales variables à considérer dans l'évolution de l'emploi est la **variable politique**, car du comportement des instances politiques dépend dans une large mesure l'évolution de l'emploi. On ne peut envisager la prévision de l'emploi comme la prévision météorologique. Il ne viendrait pas à l'idée d'un chef d'entreprise de demander à un expert une prévision du développement de son affaire sans lui indiquer ses propres intentions (quitte à modifier celles-ci selon les résultats des anticipations effectuées). L'idée même de libéralisme économique s'accorde donc fort mal avec l'idée de prévision de l'emploi dans une situation concrète où le rôle de l'Etat est ce qu'il est aujourd'hui en France.

A chacune de ses étapes, la prévision s'interrompt pour poser question à l'instance politique sur ses intentions. Les emplois de type « tertiaire » dans l'industrie pharmaceutique n'évoluent pas seulement selon une dynamique autonome à cette industrie, mais selon les formes de développement de la politique de santé (sécurité sociale, mutuelles, secteur hospitalier public et privé, perspectives de contrôle public ou de nationalisation des grands laboratoires, encouragement public à la concentration, position de l'Etat vis-à-vis de l'intégration financière internationale dans la chimie et la pharmacie avec ses corollaires sur la division du travail dans le domaine de la recherche, de la commercialisation, etc.). A chaque étape prise distinctement, la prévision peut recourir à des techniques « neutres » en ce sens qu'elle peut se borner volontairement à présenter les conséquences probables d'un clavier d'options politiques qu'elle pose explicitement comme cadre d'exploration. Mais il lui faut bien, pour avancer, s'en tenir aux options les plus vraisemblables, c'est-à-dire à celles qui sont conformes à l'orientation politique qui semble prévaloir à la direction des affaires publiques.

1.33 Dans le système de la planification « indicative », les questions que pose ou que devrait poser la prévision ont peu de chance de recevoir une réponse clairement formulée, une réponse « responsable ». En effet, cette planification se situe dans un système décisionnel qui reconnaît aux

entrepreneurs privés, c'est-à-dire au capital privé, le pouvoir d'investir, d'embaucher, d'organiser le travail, de fixer les rémunérations, de régir les carrières et la formation, dans tout le secteur non public. La prévision est donc invitée à construire une représentation anticipée du comportement futur des entrepreneurs, compte tenu des intentions incitatives des pouvoirs publics, dans la mesure où celles-ci peuvent être considérées comme des engagements.

Pour cela, la prévision dispose de tout un arsenal de moyens, fondés sur les théories de l'équilibre économique et sur l'hypothèse de la rationalité économique des décisions de l'ensemble des entrepreneurs. Mais rien n'autorise à supposer qu'une cohérence quelconque existe entre ces décisions à venir (issues d'une telle rationalité) et le projet politique des instances publiques, ni entre ces décisions et le développement des besoins sociaux liés à l'évolution scientifique et technique, avec les demandes (économiques et sociales, et leur expression politique) qui leur sont liées. Dans ces conditions, la prévision risque de se trouver tirée à hue et à dia du fait de l'hétérogénéité des décideurs, et du fait des conflits entre logiques différentes ; la planification « incitative » ne pouvant s'attribuer que le rôle de « réducteur d'incertitude » (c'est-à-dire de prévention des conflits les plus apparents) en même temps que de couverture idéologique de l'action gouvernementale.

Méthodologiquement, la prévision de l'emploi a donc nécessairement un contenu politique. Dans la situation française actuelle, ce contenu est celui de la planification indicative ; c'est-à-dire que la prévision de l'emploi ne peut trouver son statut et sa validité qu'à partir d'une croyance implicite en une certaine cohérence de la rationalité du profit, du développement socio-économique et des orientations politiques dominantes. Privée de perspectives à long terme, et ne pouvant tableer sur les projets publics que dans une partie de la sphère décisionnelle intéressant l'emploi, elle se cantonne le plus souvent dans le court terme et dans le repérage d'adaptations partielles (géographiques, sectorielles, professionnelles). Pour qu'il en soit autrement, et pour qu'elle puisse apporter des réponses à long terme aux problèmes de l'emploi et de la formation dans les décennies prochaines, il serait nécessaire que la prévision soit intégrée dans une planification politique de caractère global, impliquant la maîtrise sociale des principaux centres de décision dans le domaine de l'emploi et de la formation, construite sur un consensus étendu et la participation des acteurs sociaux directement concernés ; toute planification sociale n'est-elle pas d'ailleurs dépourvue de sens si elle n'a pas les caractères d'un « fait social total », « organisé, volontaire, institutionnalisé », comme le souligne François LEIMDORFER. (1)

Ces réserves ne sauraient dispenser de poursuivre l'inventaire des problèmes méthodologiques que nous avons posés. La démarche qui consiste à partir de l'analyse de l'évolution sectorielle est d'ailleurs irrem-

(1) F. LEIMDORFER, *Le concept de planification sociale*, Revue Tiers-Monde, tome XIII, n° 49, janvier-mars 1972, p. 203.

plaçable, quelles que soient les conditions politiques de la planification : les stocks d'emploi existant, les structures sectorielles d'emploi à l'instant initial et les possibilités de la croissance par branche d'activité constituent des données fondamentales. Mais on ne peut pas présenter l'ensemble des besoins en qualifications qui s'expriment dans un contexte socio-économique donné comme des besoins « objectifs » ayant une réalité indépendante de ce contexte. Une tendance de développement sectoriel, observable aujourd'hui, est un fait qui peut ou bien révéler l'apparition de besoins sociaux essentiels pour les générations futures ou bien n'être qu'une excroissance pathologique, un phénomène parasitaire correspondant à des contradictions graves du monde de production, ou bien ne résulter que de péripéties économiques provoquées par les mouvements de capitaux à la recherche d'opportunités de profit plus ou moins instables. C'est pourquoi l'étude de l'évolution des attributions du personnel d'encadrement et de direction dans les entreprises, en fonction de la dynamique de ces entreprises, est pleine d'écueils et appelle des précautions que nous allons essayer de signaler.

II

LA DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE

ET LES ATTRIBUTIONS

DU PERSONNEL DE CONCEPTION

ET DE GESTION

2.0. L'intitulé ci-dessus propose pour désigner les « emplois de niveau supérieur » des termes un peu différents de ceux qui figurent dans la dernière phrase du chapitre précédent, où il est question du « personnel d'encadrement et de direction ». Nous n'essaierons pas de rechercher dans quelle mesure ces trois expressions : « emplois de niveau supérieur », « personnel d'encadrement et de direction », « personnel de conception et de gestion » se recoupent effectivement. Leur flou est incontestable, et l'on sait d'ailleurs (1) qu'il n'est pas possible de définir rigoureusement les « cadres » d'entreprise. Certains emplois de cadres, rares à vrai dire, ne comportent ni l'exercice d'un commandement, ni des tâches de gestion, ni des tâches de conception ; et à l'inverse ces notions ne permettent pas toujours de distinguer nettement les cadres des agents de maîtrise, des techniciens et d'une partie des ouvriers et employés qualifiés. Le niveau de rémunération, la « position » sociale sont quelquefois les seuls repères utilisables. Cependant, le fait dominant qui nous guide est celui-ci : la plupart des cadres des entreprises sont principalement chargés de concevoir et d'organiser les travaux qui s'y déroulent, et de gérer les rapports de ces entreprises avec leurs marchés (marchés des clients, marchés des fournisseurs, marchés du travail, marchés des capitaux). De quelle façon peuvent être observés et décrits les emplois de ces cadres, comment peut-on étudier ce qu'ils font de manière à pouvoir définir la formation qui correspond à leurs activités ou qui leur serait nécessaire ? Il ne s'agit pas ici de présenter une analyse du contenu de ces emplois, ni même de proposer une méthode permettant de procéder à une telle analyse. L'objectif est autre. Il se limite à inventorier les difficultés méthodologiques qu'il faut bien résoudre pour concevoir un moyen d'analyser le contenu des emplois de cadre, et pour mettre ensuite ce moyen en application.

Avant de songer à décrire de façon méthodique ce que font les cadres, une réflexion préalable est nécessaire sur leur rôle social et technique dans l'entreprise et sur le statut professionnel qui est plus ou moins étroitement lié à ce rôle ; sur les caractères généraux de la situation de cadre dans l'entreprise et sur les modifications que leur impriment les transformations qui s'y opèrent actuellement.

(1) BENGUIGUI et MONTJARDET, « Etre un cadre en France ». Dunod, 1970.

1. LE ROLE ET LE STATUT DES CADRES DANS L'ENTREPRISE.

2.11 On ne peut aborder la question du rôle des cadres sans rappeler que l'introduction dans les activités productives de la séparation des travaux intellectuels et des travaux manuels est d'origine récente. Dans les sociétés précapitalistes, en effet, il existe une spécialisation fonctionnelle qui réserve à des individus ou à des groupes, de manière plus ou moins stable et héréditaire, certaines activités : l'activité militaire, l'administration et la justice, la production agricole, la production artisanale... ; cette spécialisation fonctionnelle est en même temps une spécialisation intellectuelle dans la mesure où certaines de ces fonctions sont principalement intellectuelles ; mais à l'intérieur des fonctions productives, les tâches ne sont pas réparties entre individus chargés de concevoir et diriger et individus chargés d'exécuter. La spécialisation intellectuelle s'opère alors en dehors de la sphère de la production, dans ce qu'on peut appeler la sphère politique. Dans la sphère de la production, la division du travail se fait par métiers, qui connaissent des hiérarchies socio-techniques (de l'apprenti au maître), mais sans que les tâches de conception et de gestion soient radicalement séparées des travaux manuels.

C'est dans l'entreprise industrielle que s'organise cette séparation, et elle s'organise parce qu'elle procure une augmentation de la productivité du travail salarié et une meilleure rentabilité du capital (1). Cette séparation prend un double aspect. D'une part, elle libère l'entrepreneur de toute participation personnelle au travail d'exécution, lui permettant ainsi de se consacrer à la gestion du capital. D'autre part, elle s'accompagne de la transformation des travaux individuels et isolés en travail social et combiné au sein de l'entreprise : le travail d'exécution prend la configuration de systèmes hommes-machines de plus en plus complexes et impose de la sorte à l'entrepreneur une fonction sociale de commandement et de coordination qui correspond à une nécessité technique réelle. Comme l'écrit MARX « sur le champ de la production les ordres du capital deviennent dès lors aussi indispensables que le sont ceux du général sur le champ de bataille » (2).

(1) On la trouve, antérieurement, dans la réalisation des grands travaux publics et des constructions monumentales, où des masses nombreuses exécutent les directives des architectes et conducteurs de travaux ; mais c'est en général une séparation temporaire et partielle. Si l'architecte et le conducteur de travaux peuvent être considérés comme des précurseurs des cadres actuels, le contexte hiérarchique et disciplinaire de l'entreprise industrielle est bien différent de celui des chantiers précapitalistes.

(2) MARX, *Le Capital*, L. 1^{er}, Tome 2, p. 23 (Editions Sociales). L'analogie avec l'organisation militaire a toujours paru fondamentale aux spécialistes de l'organisation industrielle ; c'est que l'armée est l'exemple le plus ancien — et le plus riche d'expériences et de recherches accumulées — de la mise en œuvre d'un grand nombre d'hommes agissant de façon combinée dans des situations évolutives.

2.12 Le rôle des cadres, directement issu du développement de l'entreprise capitaliste, a donc des racines historiques très jeunes. Voici quelques dizaines d'années seulement, les cadres dans les entreprises étaient surtout les « officiers » de l'entrepreneur, chargés par lui d'assurer l'exercice de la fonction sociale de commandement et de coordination qui lui revient du fait qu'il est le propriétaire des moyens de production. Or, le ressort de la production capitaliste étant la réalisation du maximum de profit, ce rôle de commandement et de coordination est essentiellement orienté vers l'intensification du travail salarié et la réduction des dépenses de personnel. L'opposition inévitable d'intérêts entre les exécutants salariés et les gestionnaires du capital renforce alors la nécessité sociale de la séparation du travail intellectuel et du travail manuel. Il est clair que la dévolution exclusive du travail de conception et de gestion à un état-major restreint améliore les positions du capital, déjà détenteur des équipements et des matières, en face des ouvriers et employés dont il achète la force de travail. Cependant, cette fonction première des cadres dans l'entreprise capitaliste, fonction de surveillance et de direction de la main-d'œuvre, s'accompagne d'autres activités, et nécessite des compétences techniques variées : les fonctions de gestion financière du capital, de gestion des marchés commerciaux, d'ordonnancement des ensembles industriels, requièrent l'emploi de spécialistes du financement, de la distribution, de l'organisation des fabrications, du contrôle, du transport, etc.

L'histoire de l'accroissement quantitatif des cadres et de la diversification qualitative de leurs activités est donc celle du développement de la fonction spécifique de direction du travail social exercée par le capital. Quelles sont, brièvement, les grandes lignes de ce développement ?

2.13 En premier lieu, les **relations marchandes** entre chaque entreprise et son environnement économique ont acquis dans les pays capitalistes industrialisés une importance et une complexité telles qu'elles requièrent l'intervention de spécialistes dès que l'entreprise dépasse les dimensions artisanales. En effet, l'un des traits fondamentaux de la division du travail en régime capitaliste est de s'opérer **entre les entreprises** par le jeu de la libre initiative, par la mobilité des capitaux à la recherche des « créneaux » les plus rentables. Ce processus s'oppose, dans le temps, à la rigidité des règles précapitalistes de la répartition des fonctions sociales, y compris des activités productives (fixité des métiers et des charges, règles corporatives...) ; il s'oppose, dans l'espace économique, à l'organisation autoritaire, rigoureusement réglementée, de la division du travail en détail dans les ateliers et les bureaux (contrastant avec la souplesse et la liberté des activités individuelles — même très subalternes — des sociétés plus anciennes). Ainsi, alors que l'organisation interne de l'entreprise relève d'un pouvoir décisionnel de type disciplinaire, l'organisation de ses relations marchandes se situe dans un jeu d'interventions concurrentielles multiples, qu'aucune règle sociale ne détermine institutionnellement.

Ce jeu entraîne un coût social considérable, un temps de travail crois-

sant étant consacré à l'étude et à la mise en œuvre des mesures d'ajustement par lesquelles chaque centre de gestion s'efforce d'optimiser ses relations marchandes (c'est le sens de la primauté du marketing dans les techniques de gestion). Dans ce domaine, la centralisation des décisions devient impraticable du fait de la multiplicité et de l'urgence des problèmes à traiter, du fait des connaissances techniques et économiques étendues qu'ils requièrent, de la diversité des domaines intéressés (produits, approvisionnements, financement, relations technico-commerciales, etc). Les formes modernes de la concurrence monopolistique (rôle de l'Etat, internationalisation des marchés et des firmes) loin d'apporter un allègement des travaux de gestion des relations marchandes de l'entreprise, en accroissent au contraire les difficultés et l'importance économique.

Plus généralement, on peut dire que la coordination par le marché des activités productives des entreprises capitalistes représente dans l'ensemble des entreprises une dépense d'intelligence et d'énergie de plus en plus considérable. Dans les entreprises géantes, s'organise en outre une planification interne du rôle des diverses sociétés et établissements qui peut entrer en contradiction avec les principes de la gestion marchande de ces entreprises et établissements (par exemple des activités non rentables prises isolément sont conservées pour en supporter d'autres plus rentables ; des innovations sont bloquées dans un secteur pour permettre à un autre de survivre, etc...). Mais cette planification interne n'est soumise qu'aux finalités du groupe, et non à une rationalité sociale de la division du travail entre les entreprises.

Enfin il est remarquable que le système de régulation par le marché des activités productives se révèle incapable de fonctionner sans la mise en place au niveau national (et, dans une mesure non négligeable, au niveau international) d'un appareil d'information et de prévision économique à vocation planificatrice, appareil qui consomme lui-même un travail croissant et dont les entreprises utilisent constamment les services.

2.14 En second lieu, le rôle de l'**innovation technologique** dans la vie des entreprises a profondément changé, entraînant un besoin croissant de personnel d'un niveau scientifique et technique élevé. La révolution industrielle du dix neuvième siècle s'est faite à partir de l'exploitation à grande échelle des grandes découvertes de la chimie et de la mécanique réalisées par des inventeurs individuels et mises en œuvre par un corps d'ingénieurs relativement restreint. L'analyse schumpeterienne de la fonction innovatrice de l'entrepreneur repose sur une conception des rapports entre la science et l'industrie qui date de cette époque, et qui se trouve de plus en plus dépassée (comme Schumpeter l'a lui-même bien vu). Selon cette conception, la science produit un stock de connaissances disponibles dans lequel puise l'appareil productif pour fabriquer et vendre des produits nouveaux, et pour améliorer les techniques. A son tour le progrès industriel suscite des recherches et généralisations théoriques.

Aujourd'hui, le progrès des connaissances prend une avance conti-

nuelle, dans toute une série de domaines, sur les technologies pratiquées (1). En même temps, il engendre directement des applications plus nombreuses et plus variées qui intéressent des activités très diverses (par exemple, en matière d'informatique et d'automatisme). Les entreprises ne peuvent donc affronter la concurrence sans disposer d'un personnel apte à suivre l'évolution des connaissances scientifiques et techniques, à en sélectionner les applications rentables, à assurer l'utilisation optimale d'équipements rapidement obsolètes. Cela signifie que le rôle technique des cadres prend des proportions nouvelles, en même temps que leurs spécialisations se diversifient et nécessitent une mise à jour fréquente de leurs acquis scientifiques.

2.15 Mais ce **rôle technique accru** — c'est le troisième point qu'il faut souligner — reste fortement marqué par la séparation entre la fonction générale de direction et la fonction productive du collectif de travailleurs, séparation qui résulte fondamentalement du rapport capital-travail salarié. Les conditions nouvelles de la vie des entreprises obligent la direction à demander au collectif salarié une masse de travail intellectuel (travail de conception et de gestion), à côté du travail d'exécution proprement dit ; à déléguer par conséquent ses pouvoirs d'initiative, et de décision. Mais le propre d'un tel travail est de se référer à des critères de choix, par conséquent à des finalités, à un système de valeurs, à une rationalité. La délégation des pouvoirs d'initiative et de décision se heurte constamment à l'opposition inévitable des finalités, des valeurs, des rationalités qui sont celles du capital d'une part, du travail salarié d'autre part : chaque conflit social en témoigne, de même que toute l'expérience des « relations humaines » (2).

La position des cadres de l'entreprise ne peut être que contradictoire du point de vue de la séparation du travail intellectuel et du travail manuel. D'une part, la ligne de séparation se déplace pour associer à la fonction de direction un contingent nombreux de personnel de conception et de gestion ; d'autre part la séparation reste la règle d'or du fonctionnement de l'entreprise puisque l'ensemble des décisions ne peut trouver sa cohérence que dans une stratégie de rentabilisation du capital. Et l'adhésion durable et massive de l'ensemble des salariés à cette stratégie paraît d'autant moins concevable que les centres de décision s'éloignent d'eux et que les processus de restructurations des emplois et des établissements, conçus au niveau des groupes financiers, deviennent une pratique généralisée (comme moyen de dévalorisation-mobilisation du capital concentré).

Cette situation entraîne deux conséquences manifestes. La première, c'est que le problème-clé de la gestion des cadres est celui de leur « intégration » à la rationalité de la direction des entreprises, afin de réaliser l'extension des travaux de conception et de gestion sans rupture avec les

(1) Cf. P. BOURTAYRE, **Capitalisme, socialisme et révolution scientifique et technique**, Economie et politique, n° 188, mars 1970.

(2) Cf. B. MOTTEZ, **La Sociologie Industrielle**, « Que sais-je » n° 1445, PUF 1971, chap. 2.

finalités du capital. La seconde, c'est que la nécessité objective de cette extension, la nécessité objective d'une décentralisation du travail de conception et de gestion (nécessité renforcée par l'élévation générale du niveau d'instruction et du besoin de participation des travailleurs) menace constamment le principe même de la séparation entre travail intellectuel et travail manuel (1). Or, les cadres reproduisent cette séparation, puisqu'ils distribuent et définissent les postes de travail des autres salariés, dont la masse doit être tenue à l'écart des préoccupations stratégiques de l'entreprise. En même temps, étant eux-mêmes salariés, ils n'ont pas accès (ou très inégalement) aux niveaux décisionnels les plus élevés, et sont eux-mêmes tenus à l'écart de l'élaboration de la stratégie qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

On pourrait dire que du point de vue de la séparation du travail de direction et du travail d'exécution, ils sont à la fois séparés et séparateurs, associés en tant que spécialistes au travail de direction et rejetés dans la subordination générale de la force de travail qu'ils sont eux-mêmes chargés d'organiser.

2. L'INNOVATION ET LE CHAMP D'INITIATIVE.

2.21 L'interpénétration et l'opposition du rôle technique des cadres et de leur rôle de gestionnaires salariés de la stratégie du capital, qui viennent d'être examinées du point de vue de la séparation du travail de conception et du travail d'exécution, apparaissent particulièrement dans le processus de l'innovation. Il n'est pas d'ouvrage sur le management qui n'insiste sur la mission innovatrice des cadres, situés tout au long des séquences décisionnelles qui relient, par des articulations multiples, la recherche fondamentale à la prolifération des procédés, services, méthodes et produits nouveaux (2).

La position de l'agent d'innovation (fig. 1) dans l'entreprise est celle d'un maillon décisionnel qui est à la fois récepteur et émetteur d'incitations au changement. L'innovation s'effectue sous l'impulsion de stimulations issues de ce qu'on peut appeler l'environnement « amont » de l'agent. Il s'agit de l'action de contraintes économiques (en termes de prix, de débouchés, par exemple), de l'apparition d'obstacles à l'exercice d'une activité (rendements décroissants, goulots d'approvisionnement, pannes, perturbations), d'instructions nouvelles émanant des instances supérieures de l'entreprise (demande de solution à un problème posé).

(1) Cf. le « problème des O.S. » évoqué par le Président Pompidou dans son discours du 3 avril 1973.

(2) Cf. J.C. MAUNOURY, *La genèse des innovations*, Bibliothèque d'Economie contemporaine, P.U.F. 1968 (not. pp. 236 et suivantes).

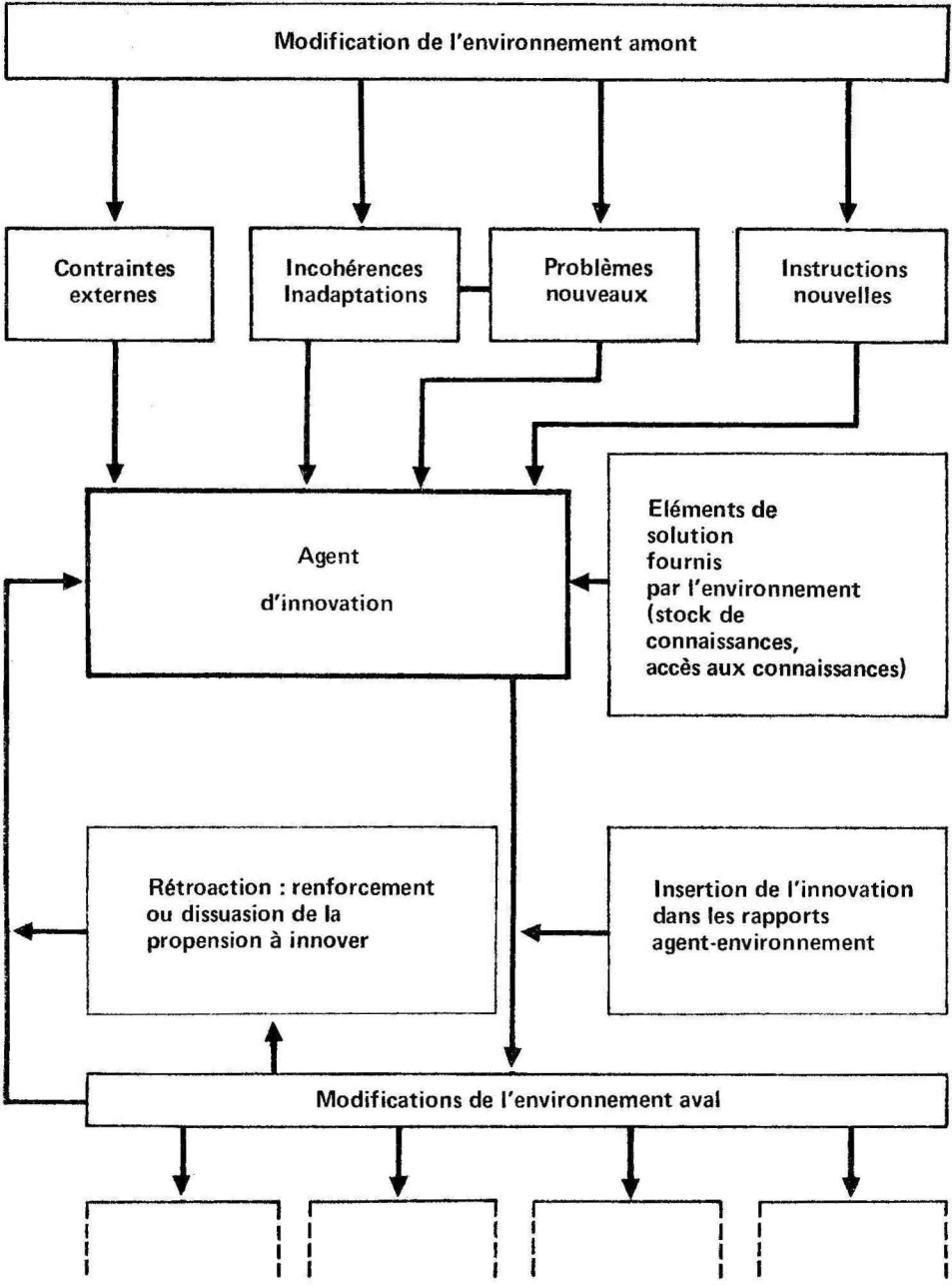


Figure 1 : Position de l'agent d'innovation

Pour que l'innovation se produise, il faut que l'agent ait la capacité de donner une réponse « réussie » à ces stimulations ; réussie au sens d'acceptée par l'entreprise. Cette réponse s'élabore à partir du stock de connaissances dont dispose directement l'agent ou auquel il a accès. Elle n'est possible que si la position décisionnelle de l'agent et les moyens matériels qui lui sont attribués permettent d'intégrer l'innovation dans son activité propre.

Si la réponse élaborée « réussit », elle se qualifie en tant qu'innovation et prend place dans le flux des influences exercées par l'agent sur l'environnement, alors considéré comme environnement « aval ». Les modifications de l'environnement aval agissent à leur tour de deux façons : premièrement, il peut y avoir rétroaction positive ou négative (récompense ou dissuasion) sur l'agent lui-même, ce qui modifie le conditionnement de son rôle et améliore ou réduit sa capacité d'innover ; en second lieu, l'environnement aval se comporte en environnement amont vis-à-vis d'agents (dont peut éventuellement faire partie l'agent qui figure sur le schéma) incités à leur tour à innover.

2.22 Ainsi le comportement de l'agent en train d'innover est au centre d'un réseau complexe de relations économiques et sociales. Les incitations au changement ne deviennent des stimulations que si l'agent les perçoit et s'il est armé pour y réagir. Le comportement innovateur fonctionne par appel d'informations disponibles (éléments de solutions). Ces éléments de solution peuvent être rangés en deux catégories. Dans la première figurent les éléments de solutions susceptibles d'être répertoriés a priori, parce qu'ils ont un rapport logique avec les tâches de l'agent. Dans la seconde figurent les éléments de solution non-identifiables a priori, qui n'ont aucun lien évident, direct, avec les tâches de l'agent. Les éléments de solution de la première catégorie sont fournis par les niveaux supérieurs de l'organisation ou du système dont fait partie l'agent, ou bien ils font partie des connaissances professionnelles exigées normalement ; les utiliser fait partie du rôle de l'agent. Il s'agit d'instructions, au sens d'instructions permanentes. Ces instructions forment un manuel professionnel, utilisable dans le cadre d'une subordination stricte. De même, au cours du déroulement d'opérations militaires, un chef de section rencontre des situations chaque fois nouvelles, auxquelles il réagit en faisant appel à un stock d'instructions permanentes. Il crée bien du nouveau, vivant « ce que jamais on ne verra deux fois », mais un « nouveau exactement semblable à l'ancien » dans la mesure où sa conduite est dictée par des directives de portée générale, et par un entraînement qui, comme tout entraînement, est un apprentissage à maîtriser l'inconnu en le réduisant au connu. Ce genre de comportement est analogue à celui de l'ordinateur joueur d'échecs.

Est-ce un comportement novateur ?

Certes, car il n'y a pas de démarcation rigoureuse entre les cas où l'agent réagit à des situations facilement répertoriables, au moyen d'un

stock limité d'instructions frustes, et les cas où l'agent réagit à une grande variété de situations malaisément répertoriables, au moyen d'une gamme d'instructions extrêmement nombreuses et pouvant se combiner de multiples manières. Le problème de la formation des hommes en vue d'innovations ainsi produites se ramène alors à les doter d'un bon « software ». Ce « software » comprend des suites d'instructions basées sur des connaissances techniques (théoriques et empiriques), et des suites d'instructions méthodologiques. Un tel « software » peut être analysé de l'intérieur (manuel de l'analyste de la valeur ; manuel de l'organisateur du travail), mais son étude de l'extérieur est encore plus révélatrice. Le plus intéressant dans cette sorte de « software », c'est ce qu'on n'y trouve pas, ce qui reste en dehors de lui. Le champ où s'exerce l'innovation se définit par le champ où elle ne s'exerce pas. L'innovation se joue selon les règles, et on ne joue pas avec les règles du jeu.

Ce type d'innovation, dans les conditions modernes de la vie des entreprises, n'a manifestement qu'une portée limitée ; il ne propose qu'une faible variété d'initiative, alors que les modifications de l'environnement exigent des interventions rapides et originales.

2.23 Mais l'agent peut utiliser une seconde catégorie d'éléments de solution : il s'agit d'une quantité immense d'informations très diverses, hétéroclites, impossibles à dénombrer parce que certaines d'entre elles donnent des clés ouvrant sur d'autres informations, et ainsi de suite. Ces éléments de solution ne sont donc pas réductibles à un manuel d'instruction. Ils se trouvent dans l'environnement culturel, au sens le plus large de cette expression. Ils se situent dans le système éducatif, dans le système scientifique, dans le système productif.

Cette surabondance d'éléments est utilisable par l'agent novateur à deux conditions. La première c'est qu'il y ait accès, c'est-à-dire qu'il ait un accès direct à une première ligne d'informations, et qu'il sache de là tourner les clés qui ouvrent sur les lignes suivantes.

La seconde condition, c'est qu'il dispose de moyens de tri, de sélection, afin d'extraire de cette quantité immense ce qui peut effectivement devenir élément de solution du problème de l'agent.

Ce qui se passe alors est assez différent du processus que nous venons de décrire. D'abord on ne peut pas dire d'avance avec précision quel est le stock d'informations dont l'innovateur a besoin. On sait seulement qu'il est souhaitable que l'agent ait accès à un stock aussi étendu que possible. Qu'il soit musicien, qu'il parle des langues étrangères ou s'intéresse à la mycologie, personne ne peut jurer que cela ne contribuera pas à lui inspirer des solutions novatrices dans l'exercice de son métier. La variété et la richesse de la formation des cadres d'une entreprise, de ses relations avec les fournisseurs, clients, concurrents, conseils extérieurs ; son expérience dans plusieurs domaines de la production et de la distribution ; ses méthodes de documentation, son recours à des moyens modernes de traitement des données ; tout cela peut lui apporter des ressour-

ces d'innovation dont il est impossible de prévoir la portée. Plus ces ressources sont hétérogènes, plus s'étendent les possibilités de les combiner, de construire des analogies à leur tour combinées, etc...

Par contre, le recours à ces informations très diverses risque d'inspirer à l'agent des réponses non conformes au champ de comportements que concernait tout à l'heure un manuel d'instructions technologiques et méthodologiques. L'innovation de type supérieur risque de remettre en cause les règles du jeu qui définissent la position de l'agent dans l'entreprise et la structure socio-économique de celle-ci ; l'agent tend à modifier ses propres « programmes » dans le système informationnel de l'entreprise, y compris ceux dont la fonction est de trier les solutions qui s'accordent aux finalités de la direction. Cette contradiction est sous-jacente à toutes les méthodes de « créativité » qui envahissent les sessions de perfectionnement des cadres. Les propagandistes du « brain-storming » et des techniques apparentées incitent aux initiatives les plus larges faisant appel aux compétences les plus étendues ; mais en même temps, ils rappellent constamment aux cadres que les seuls critères de réussite s'inscrivent dans la logique du profit, dans la stratégie de la rentabilité des capitaux. Or, la mise en œuvre de l'imagination créatrice est un phénomène syncrétique dans lequel l'expérience sociale des individus, leur conception des besoins économiques, leurs systèmes de valeurs, jouent un rôle de stimulation et de sélection ; cela s'oppose au contrôle des activités de conception et de gestion par la direction, sauf si les finalités de celle-ci sont fortement intériorisées chez les agents d'innovation : on retrouve le problème de l'intégration (1).

3. LA POSITION DES CADRES DANS LE SYSTÈME DE GESTION.

2.31 Ces observations conduisent à examiner le rôle des cadres sous un autre angle, celui de leur place dans le « système de gestion » de l'entreprise.

(1) Un exemple, pris au hasard dans la presse économique, du discours sur l'innovation : « Innover, c'est répondre à la vocation profonde de notre économie libérale. C'est rechercher inlassablement les services nouveaux qui répondront toujours mieux aux besoins de l'homme et de la société... Par l'innovation permanente, notre société dite capitaliste remet sans cesse en question les avantages acquis au cours d'un jeu permanent dans lequel, comme l'a dit de Tocqueville « quelques-uns perdent parfois mais la collectivité gagne sans cesse ». Le secret de la réussite, plus que jamais, réside dans la rigueur de la gestion, le courage des dirigeants, l'enthousiasme pour l'avenir ». J. KLEIN et A. TEISSIER DU CROS, *Les entreprises qui changent la France industrielle*, Les Informations n° 1327, octobre 1970, p. 85.

Selon l'analyse de Jacques MELEZE (1) l'entreprise peut être considérée comme un système de gestion appliqué à un système physique en vue de réaliser certains objectifs (2). Les notions cybernétiques d'entrées et sorties, variables d'action, variables essentielles, contrôle, régulation, variété sont utilisables dans l'analyse du fonctionnement d'un système de gestion et permettent de concevoir une méthode pour en améliorer l'efficacité.

D'autre part, « toute entreprise possède une structure en niveaux ».

« Les rapports entre deux niveaux successifs seront soit ceux de système physique à régulateur, soit de régulateur à contrôle... ».

MELEZE propose une maquette de l'entreprise comportant quatre niveaux. Il schématise ces niveaux par une figure concentrique dans laquelle le « noyau » représente le système physique de l'entreprise.

Chaque niveau peut être considéré comme un sous-système composé d'éléments en interconnexion, lui-même étant en interconnexion avec les autres niveaux.

- **Le niveau d'exploitation** a pour rôle d'assurer la mise en œuvre permanente des facteurs du système physique pour accomplir les tâches assignées par « le niveau supérieur » (3).

- **Le niveau de gestion** fixe à l'exploitation des objectifs compatibles avec les moyens disponibles et en contrôle l'exécution.

Ces deux niveaux pris ensemble correspondent à l'expression courante de système de gestion. Chacun comporte des activités d'ajustement et d'adaptation permettant, selon les informations reçues de l'environnement, la conduite du système physique (pour le premier) et la programmation de l'exploitation (pour le second). L'exploitation gère la production en « temps réel » ; la gestion gère l'exploitation par des interventions à moyen terme.

- **Le niveau d'évolution** a pour charge d'assurer l'évolution des niveaux inférieurs, et représente donc la fonction de « management ». Il fixe les objectifs à long terme, modifie les structures, décide des investissements ; d'autre part il remet en question, lorsque cela est nécessaire, le système de gestion, c'est-à-dire les deux niveaux précédents (4). Il intervient à plus long terme que le niveau précédent.

- **Le niveau de mutation...** « opère la jonction entre l'entreprise, en tant qu'unité microéconomique, et l'univers dans lequel elle est plongée. C'est à ce niveau, baptisé mutation, que se décide l'existence même de l'Entreprise et ses transformations fondamentales : absorption, fusion, dé-

(1) J. MELEZE, **La gestion par les systèmes, essai de praxéologie**, Editions Hommes et Techniques, Paris 1968.

(2) « Nous définissons alors le système de gestion comme un ensemble de règles, de procédures et de moyens qui permettent d'appliquer des méthodes à un organisme (le système physique) pour réaliser certains objectifs ». J. MELEZE, *Ibid.*, p. 44.

(3) *Ibid.*, p. 56.

(4) *Ibid.*, p. 56.

veloppement par rachat d'autres sociétés, remise en cause du management (c'est-à-dire du niveau évolution)... Il s'agit de protéger l'organisme contre les perturbations économiques ou des changements violents, en le transformant radicalement si besoin est ; éventuellement, de savoir le faire mourir honorablement. »

« On trouvera donc à ce niveau, la politique d'alliance avec d'autres firmes, l'étude de concentrations, la stratégie multinationale, les actions professionnelles, etc. Nous laisserons le niveau de mutation et les préoccupations correspondantes en dehors du champ de cet ouvrage » : nous citons intégralement ces précisions de J. MELEZE sur le niveau de mutation parce qu'elles montrent bien que chaque niveau se définit négativement par un double champ de préoccupations « inférieures » et « supérieures ».

Chaque niveau définit les objectifs du niveau inférieur ou opéré (et les modifie pour lui permettre de s'adapter aux perturbations atteignant ce niveau), ces objectifs étant alors des moyens mis au service des propres objectifs du niveau considéré (niveau opérateur). Mais le niveau de mutation lui-même est-il le dernier niveau ? Sa détermination est ambiguë, comme la détermination de l'entreprise elle-même en tant que centre de décision (il y a le « groupe » et derrière le groupe des intérêts coalisés de façon plus ou moins stable, etc.). Le niveau de mutation ne peut agir sur les objectifs du niveau d'évolution qu'en fonction de ses propres « variables essentielles », mais celles-ci sont contrôlées par qui ? Il est extrêmement significatif de la démarche de J. MELEZE qu'elle s'arrête délibérément au seuil du niveau de mutation. Pour lui en effet : « le rôle des systèmes de gestion est précisément d'accroître la maîtrise des dirigeants sur la fixation et le contrôle des trajectoires d'évolution en leur donnant de réelles possibilités de pilotage » (1).

2.32 **La notion de pilotage** correspond à une certaine idée de l'innovation dans l'entreprise. J. MELEZE l'indique très nettement : « *En effet (2), à chacun de ces niveaux, on trouve des systèmes qui évoluent de l'état actuel vers une succession d'états futurs caractérisés par le lancement de nouveaux produits, l'attaque de nouveaux marchés, la mise en œuvre de nouveaux procédés, l'accroissement de la production, etc : la succession de ces états constitue la trajectoire de l'entreprise ou de la fonction considérée* ».

L'innovation n'existe évidemment que si elle figure sur la trajectoire que le pilote doit suivre pour atteindre l'objectif qui lui est fixé ; et la trajectoire n'est suivie que parce que chacun des niveaux inférieurs successifs vise ses objectifs propres, déterminés par le niveau immédiatement supérieur. Ainsi tout remonte au pilote suprême... Les passages suivants du livre de Marvin BOWER « *The will to manage* » (3) cités par J. MELEZE,

(1) Ibid, p. 57.

(2) Ibid, p. 57.

(3) Editions Mac Graw Hill 1966 ; traduction française « **Diriger c'est vouloir** », Hachette, 1968.

confirment que la gestion par les systèmes est fondée sur une sorte de mythologie (1) de l'entreprise et de ses dirigeants :

« Je pense que la meilleure manière de traduire la volonté de diriger en actions efficaces de management, c'est par les systèmes... J'entends, par système de gestion, un ensemble de processus interconnectés qui se combinent dans un programme conceptuellement unifié ».

Et plus loin : *« Ainsi la volonté de diriger et le système de gestion se combinent pour accroître le succès de l'entreprise ; la volonté engendre la détermination de bâtir le système qui, ensuite, traduit cette volonté en actes effectifs ; ceux-ci, à leur tour, renforcent la volonté de diriger... »* Et il est très révélateur que M. BOWER introduise le problème de l'innovation dans l'entreprise en le subordonnant clairement à cet objectif de « succès » :

« De plus, écrit-il, un système de gestion favorise l'évolution de l'entreprise grâce à sa structure souple dans laquelle les divers composants peuvent être modifiés sans détruire l'équilibre de l'ensemble ; ainsi, de nouveaux plans ou de nouveaux programmes peuvent être plus facilement lancés, compris et réalisés, ce qui crée un climat propice au changement : dans la période actuelle, où le progrès technologique s'accélère, une plus grande flexibilité est un atout essentiel pour le management ». L'innovation apparaît bien comme une réponse aux changements qui atteignent l'entreprise, réponse dictée par les finalités de la direction qui garde ainsi la « maîtrise » des opérations.

2.33 Dans un autre ouvrage (2), J. MELEZE précise et simplifie son schéma en distinguant trois niveaux dans l'ensemble formé par l'entreprise et son milieu socio-économique (fig. 2 p. 40). Il écrit :

« Le niveau 1, baptisé stratégie, est en interaction étroite avec le milieu extérieur et ceci, d'une manière plus ou moins formalisée : ces interactions mettent en jeu les finalités de l'entreprise et la répartition du pouvoir ; par exemple, le pouvoir effectif est conditionné par des liens financiers ou familiaux, par des relations explicites ou implicites avec l'Etat, etc : comme le montre GALBRAITH dans « Le nouvel état industriel », il n'est pas possible de tracer des limites précises entre l'entreprise et son environnement.

« Les finalités de l'entreprise dépendent, bien sûr, du pouvoir, des jugements de valeur du groupe dirigeant, de choix politiques, etc. Les grandes options de structure (absorption, concentration, départementalisation), se négocient également à ce niveau en relation avec le pouvoir et les finalités (on connaît le rôle de l'Etat et des groupes financiers dans

(1) Toute l'analyse des « finalités de l'entreprise » (par exemple la théorie de la « volonté de survie » chez A. COTTA ou chez L. KARPIK) repose sur l'attribution à l'entreprise d'une existence sociale autonome, sur sa personification mythologique, alors même que les entreprises se font et se défont, changent d'identité et d'appartenance au gré des stratégies de groupe.

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

la restructuration de nombreuses professions). Finalement, ce qui sort de ce niveau de management (souvent comme d'une « black-box ») ce sont les objectifs généraux de l'entreprise : objectifs de croissance, de profit, de politique du personnel, de diversification, etc »...

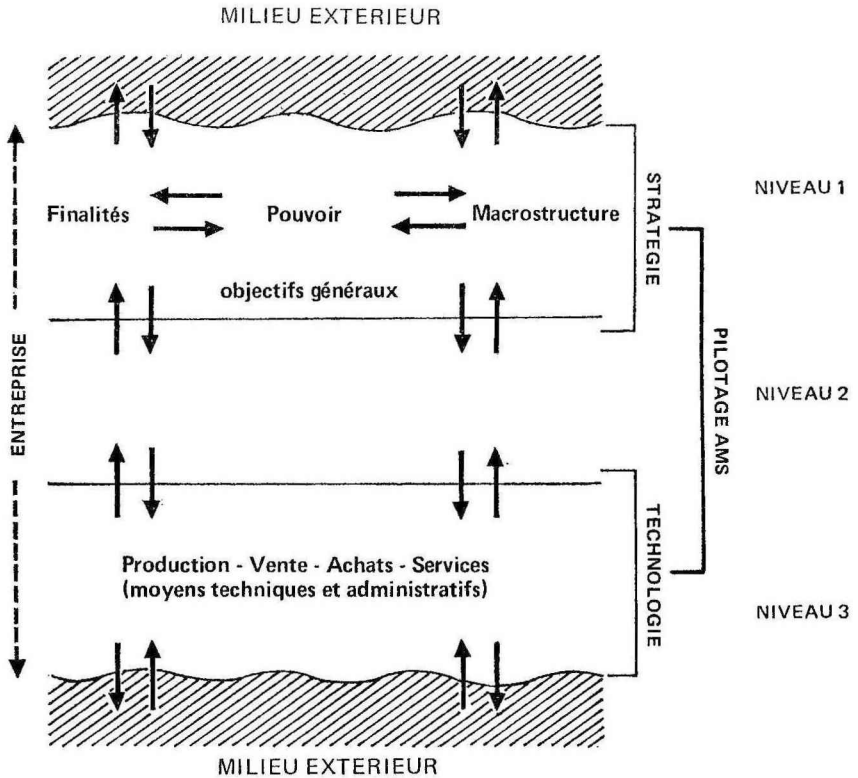


Figure 2 (J. MELEZE)

Le niveau 3 (Technologie) « représente les productifs, c'est-à-dire les unités qui opèrent concrètement sur le terrain, en liaison avec le milieu extérieur : ateliers de production, services d'achat, force de vente, services au contact du public (centre de sécurité sociale, bureaux de poste...) ».

« Entre ces deux niveaux, la zone intermédiaire est celle du pilotage ; son rôle, c'est de brancher le niveau de management sur l'activité réelle de l'organisme pour faire passer dans les faits les objectifs généraux et, bien sûr, les adapter par feedback aux conditions réelles du moment : c'est le champ du système de gestion. »

2.34 Il est clair, dans cette analyse, que le travail de conception et de gestion des cadres se situe essentiellement au niveau du « pilotage ». Ce

qu'elle a de plus significatif, à notre sens, c'est un effort de légitimation théorique (que l'on retrouve dans la plupart des écrits sur le management, mais de façon plus voilée) du caractère **despotique** de l'organisation de l'entreprise, doublé d'un effort de valorisation de l'**initiative « asservie »** qui est demandée aux cadres : « L'A.M.S. (1), poursuit-il, part d'objectifs généraux issus du niveau supérieur : en effet, en aucun cas, une analyse ou, plus généralement, une théorie, ne peut se fixer à elle-même ses objectifs ; ou bien si elle le fait, elle ne peut les justifier ; seul un niveau supérieur est capable de fixer des objectifs. Par exemple, le système de gestion d'une usine d'un groupe ne peut se fixer des objectifs de production, diversification ou croissance, sans risquer d'être en contradiction avec les objectifs généraux du groupe ; ou encore, le système « logement social » ne peut engendrer ses objectifs qui découlent de finalités d'un niveau politique supérieur. »

« Donc, quel que soit le niveau du problème, il existe toujours un niveau supérieur qui délivre les objectifs. »

« Notons qu'au fur et à mesure qu'on se déplace vers le haut, on passe d'objectifs quantifiés basés sur des jugements de fait, à des objectifs plus qualitatifs, puis à des finalités issues de jugements de valeur (cette échelle se retrouve dans les structures de programmes de la R.C.B.). »

Pour que fonctionne ce type d'organisation dans les conditions mouvantes de la vie économique, il faut que les échelons décisionnels se multiplient tout en restant fortement articulés ; aussi l'auteur pose comme « règle du jeu » la décentralisation de la conception organique elle-même de l'entreprise :

« ...Ayant constaté la facilité d'assimilation du langage des systèmes par tous les membres d'une entreprise ou d'un service public, du directeur général jusqu'au chef d'équipe, nous proposons dans toutes les opérations A.M.S. la règle du jeu suivante : faire effectuer les analyses par les hommes concernés, c'est-à-dire décentraliser complètement le processus de description et de critique du fonctionnement du système » (2).

J. MELEZE se rend bien compte que toute la cohérence de son « système » dépend rigoureusement de la validité des « finalités issues de jugements de valeur » qui sont l'apanage du « niveau stratégique ». La façon dont il esquive ce problème central mérite d'être citée :

« A quel niveau (3) trouver la pensée souveraine qui assigne les finalités et les buts ? Concrètement, est-ce le directeur d'usine, le directeur général, le conseil d'administration, le commissariat au plan, les assemblées, la nation ?

« Pour répondre à cette question, il faudrait pouvoir décrire et comprendre le méga-système de la société industrielle, bien entendu non

(1) Analyse modulaire des systèmes de gestion, p. 31.

(2) Ibid, p. 22. On remarquera le lapsus révélateur : « tous les membres de l'entreprise » désigne l'encadrement « du directeur général jusqu'au chef d'équipe ».

(3) Ibid, p. 28.

limité aux frontières nationales », (ici, nouvelle référence à GALBRAITH et à la « technostructure »). Il poursuit : « ...*Mais qui injecte des finalités à la technostructure ?*

« Sans développer plus ces points de vue généraux, on peut retenir les idées suivantes :

« Un système comprend des niveaux successifs de pilotes dont les degrés de liberté vont généralement en croissant quand on remonte de la base (la régulation des tâches et opérations élémentaires) vers le haut.

« Tout pilote assigne des objectifs à des pilotes de niveau inférieur et les contrôle.

« Quel que soit le niveau où l'on se place, tout pilote est lui-même plus ou moins asservi par un niveau supérieur (interne ou externe à l'entreprise).

« Rechercher le niveau initial d'où part, dans l'absolu, la racine de l'arbre des finalités et buts est illusoire ; on pourra toujours découvrir quelque chose, un système, qui contraint ou oriente le pilote de ce niveau ».

On est, comme on voit, en pleine métaphysique : la ligne de séparation entre le travail de conception et de gestion, et le travail d'exécution, ne coïncide plus avec la ligne de séparation entre la direction capitaliste de l'entreprise (dont les finalités n'ont rien de mystérieux) et le travail salarié. Le « système de gestion » est une succession d'écrans entre des finalités inconnaissables et des objectifs de production. Le rôle des cadres s'inscrit dans ce cloisonnement et consiste en même temps à l'organiser.

4. LES ATTITUDES DES CADRES ET LA PARTICIPATION

2.41 Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que l'accent mis aujourd'hui sur la gestion par les systèmes coïncide avec l'accent mis sur les méthodes de « direction participative ». Toute la structure des relations de niveau à niveau, tout le processus des régulations et des contrôles, visent en définitive à assurer la maîtrise de l'évolution du système c'est-à-dire à produire rapidement et au moindre coût des réponses (à tous les niveaux du système) conformes aux finalités dominantes du dernier niveau opérateur. Cela n'est possible que si ces finalités s'incarnent dans le jeu des objectifs, critères et motivations qui conditionnent la vitalité de l'entreprise. On ne peut éviter, au point où nous en sommes, de citer O. GELLI-NIER : « Le succès de l'entreprise procède certes d'une routine efficace, mais plus encore de l'aptitude à progresser, à innover dans les techniques,

à former et à dynamiser les hommes. Finalement, tout procède des énergies humaines, qui peuvent être inhibées, gaspillées ou au contraire actives et polarisées sur l'utile (1). Nouvelle science cherchant à maîtriser ces phénomènes, le management est la dynamique des hautes énergies humaines... C'est sur ce terrain que se livre la vraie bataille de la compétitivité internationale » (2).

On pourrait multiplier les citations de ce genre pour illustrer les implications de l'évolution du rôle des cadres dans l'entreprise quant aux compétences et aux traits de caractère qui en sont exigés (et, par conséquent, aux besoins de formation qui peuvent en être déduits). Limitons-nous pour l'instant à l'examen d'un document récent consacré à ce problème. Il s'agit du bulletin « Enseignement et Gestion, n° 5 », édité en 1973 par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (3). Ce bulletin comporte un dossier intitulé : « réflexions sur la formation des dirigeants » dont le thème majeur est que si l'entreprise a besoin d'un nombre croissant de compétences techniques diversifiées de niveau élevé, « ...Cela ne suffit pas. Au niveau des postes de direction, les entreprises ont davantage besoin de fortes personnalités que de cerveaux bien pleins maîtrisant parfaitement une ou plusieurs techniques... d'individus qui, certes, connaissent ces instruments indispensables mais qui, surtout, témoignent d'un certain nombre de traits de caractère que l'enseignement français, dans l'état actuel des choses, ne s'attache malheureusement pas à développer » (4). Ces « traits de caractère » sont, pour J. DUMON, « en premier lieu, le courage » ; « en second lieu, le rayonnement personnel » (les hommes de l'entreprise attendent des dirigeants qu'« ils les entraînent, les dynamisent, les poussent à toujours se dépasser ») ; « en troisième lieu, l'humilité intellectuelle ou la faculté de s'avouer ignorant ». Ces « traits de caractère » s'accordent évidemment avec l'analyse de J. MELEZE exposée ci-dessus. Mais dans tout cet article, comme d'ailleurs dans un très grand nombre de textes similaires, la description des qualités requises est moins intéressante par son contenu (extrêmement vague) que par son caractère fortement apologétique. Le « dirigeant » est présenté comme une sorte de héros des temps modernes (5), comme l'archétype du cadre d'entreprise, auquel on demande enthousiasme, esprit d'équipe, indépendance de jugement, etc : la description des « qualités requises » a une fonction de valorisation de la carrière et d'intériorisation des finalités de la direction, d'autant plus nécessaire sur le plan idéologique que l'initiative des cadres est cantonnée aux objectifs assignés par le système de gestion.

(1) Le mot clé, dans ce pathos, est certainement le mot « utile » : utile à quoi ? utile pour qui ? Il renvoie à la célèbre formule : « ce qui est bon pour la General Motors... ».

(2) O. GELINIER : « Direction participative par objectifs. Un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune ». Editions Hommes et Techniques, Paris 1968.

(3) 155, bd Haussmann, Paris.

(4) Jacques DUMON, Directeur Général de la Générale Alimentaire, **Le poids des qualités humaines** (dossier cité, pp. 5 et svtes.)

(5) J. DUMON n'hésite pas à écrire : « Ces traits de caractère, on les rencontre d'ailleurs déjà chez nombre de membres de l'actuelle classe dirigeante française, **en grande partie issue de la Résistance** » (souligné par nous). Passons...

2.42 Le second article de ce dossier (« La maturité émotive, clé de la réussite », par A. LEFOUR, Directeur de recherche de Bernard Alexandre et Associés) va dans le même sens. Les « nouvelles règles de réussite », pour le cadre d'entreprise, demandent les « traits de comportement » suivants : une grande énergie psychique, une forte capacité d'enrichissement intellectuel, une bonne capacité d'expression, une forte aptitude à entrer en relations avec les autres, une grande capacité de création et d'imagination (1) une forte aptitude à vivre dans l'incertitude, une forte volonté d'individuation. Tous ces « traits » doivent s'ajouter à des compétences élevées dans le domaine du marketing, de la gestion ou de la production. Ils vont de pair avec une conception séparative du travail intellectuel et du travail manuel, de la stratégie de la firme et des besoins socio-économiques : le seul système de valeurs perceptible dans cette énumération est celui de la carrière personnelle dans le cadre de la réussite financière de l'entreprise.

L'article suivant (« le jeu des transferts », par J. BOCQUENTIN, directeur de la Formation et des cadres de P.U.K.) souligne également le besoin, pour un groupe industriel, de disposer d'une réserve mobile « d'excellents cadres de production, de très bons chercheurs, de brillants spécialistes ». Leur carrière, selon l'auteur, se présente comme suit : « Jusqu'à 35 ans, tout le monde vit dans le même bain. Chacun doit mettre un diapason à ses ambitions stratégiques personnelles... faire la preuve de ses talents professionnels dans un job limité. Tout se joue la trentaine passée ». C'est alors la formation interne dans l'entreprise par le jeu des « transferts » et des « actions de formation » qui permet l'accès à des responsabilités plus élevées. La formation interne vise « à briser le professionnalisme dans ce qu'il a d'excessif » et à dispenser une « culture générale d'entreprise ».

On trouve encore dans le document cité un compte-rendu d'enquête sur les « qualités requises au recrutement » qui met au premier plan de la sélection « la personnalité », au second plan « l'école d'origine » et au troisième « la maîtrise d'une technique ».

Il suffit d'ouvrir une revue (ou un ouvrage) de management pour retrouver les idées exprimées dans ce document (2). Cette convergence permet sans doute de situer le rôle général des cadres dans l'entreprise, l'interpénétration de ses aspects techniques et sociaux, ses contradictions (3) mais elle n'apporte rien de précis sur le contenu du travail des

(1) « Elle joue un rôle à mille occasions, écrit l'auteur : dans la découverte de « petits trucs » qui permettent d'améliorer les ventes, la production ou le profit... » etc.).

(2) Cf. par exemple D. CHALVIN, *Autodiagnostic des dirigeants*, Editions Hommes et Techniques, Paris 1973.

(3) On a voulu voir la principale de ces contradictions dans le conflit entre la tendance au « localisme » des cadres (attachement à la même entreprise, comportement d'allégeance) et la tendance au « cosmopolitisme » (recherche d'une carrière « professionnelle » par le passage dans des entreprises différentes). Michelle DURAND, se référant aux travaux de sociologues américains et à ses propres recherches, montre que les deux tendances ne s'opposent pas forcément, que le « professionnalisme » peut jouer le rôle d'idéologie intégrative, que les deux tendances peuvent exprimer une crise des relations entre le contenu du travail et les finalités de l'organisation (M. DURAND, *Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens*, Sociologie du Travail n° 2, 1972, Editions du Seuil, pp. 185-212).

cadres et sur les méthodes d'analyse de ce contenu. Dès que l'on quitte les généralités, l'appréciation des « traits de caractère » et de la « personnalité » (auxquels on accorde si aisément la primauté dans les qualités requises des cadres) devient d'ailleurs très incertaine (1). Nous devons donc maintenant essayer d'approcher de plus près l'activité concrète des cadres, et chercher comment elle peut-être analysée au niveau des postes de travail.

(1) M. de MONTMOLLIN **Les psychopitres**, P.U.F. Paris 1972, écrit à ce propos : « la sélection est bien souvent une mauvaise plaisanterie... ; la notation du personnel, l'évaluation des postes de travail, des rites bureaucratiques ».

III

LES ASPECTS

MÉTHODOLOGIQUES

DE L'ANALYSE

DU TRAVAIL DES CADRES

3.0 Le schéma classique de l'organigramme des postes de travail suit des lignes « fonctionnelles » et des lignes « hiérarchiques » qui relient les organes de direction de l'entreprise aux divisions, départements, services, jusqu'aux emplois individuels. La description des activités de chaque emploi (job description) se fait par référence soit à l'idée de difficulté (nuisance, fatigue, niveau général ou spécifique d'instruction nécessaire...), soit à des critères d'aptitude ou de qualification (expérience spécifique, connaissances spécifiques...). Ces derniers critères, combinés aux « niveaux » permettent de définir un « profil » auquel correspond éventuellement un besoin de formation (fig. 3).

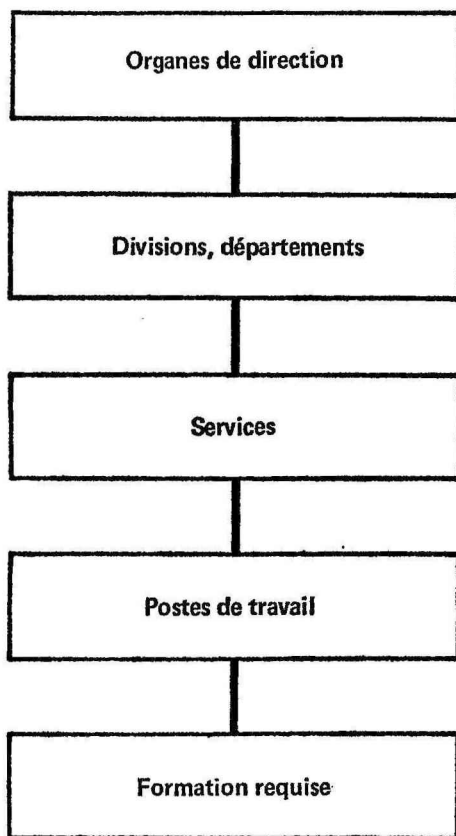


Figure 3

Comment ce schéma s'applique-t-il en ce qui concerne les emplois de « niveau supérieur » ? A la différence des autres emplois, les attributions des cadres ne **résultent pas** de l'organisation interne de chaque service, mais elles sont indissociables des attributions des services eux-mêmes, des départements, des divisions puisque ce sont des cadres qui les dirigent et qui en règlent l'organisation interne. Aussi bien, les organigrammes détaillés des entreprises accolent fréquemment à chaque division et subdivision organique le nom de son responsable, dont le poste de travail est défini par la division ou subdivision dont il est chargé (celle-ci ne comportant d'ailleurs pas forcément l'exercice d'un commandement sur du personnel d'exécution). C'est l'une des raisons pour lesquelles le « profil » d'un poste de travail est souvent appelé « **fonction** » lorsqu'il est occupé par un cadre, comme le remarque de MONTMOLIN, qui observe en même temps : « on rencontre de plus en plus de « postes » qui ne sont qu'agrégats fluctuants de tâches successives et diverses, et ne correspondent plus du tout aux métiers bien définis de nos aïeux » (1). Examinons d'abord si la notion de « fonction » permet une approche méthodologique du contenu du travail des cadres dans l'entreprise.

1. LE CONCEPT DE FONCTION ET SES AMBIGUITÉS.

3.11 Le terme de « **fonction** » est couramment utilisé dans les organigrammes et dans les publications d'économie des entreprises et d'organisation, mais avec des significations souvent peu précises, et en tout cas diverses. De plus, les listes de fonctions présentées dans les organigrammes ou proposées par les auteurs sont très variables.

Il semble qu'en définitive deux significations principales et contradictoires peuvent être dégagées de la pratique.

- On appelle fonction l'ensemble des tâches assumées par un responsable, ou par un organe de l'entreprise. C'est ainsi qu'on parle de la fonction ou des fonctions d'un secrétaire général, d'un attaché de direction, d'un service, d'un atelier : on désigne ainsi des attributions parfois hétérogènes, parfois temporaires et circonstanciées. Il s'agit des obligations, des occupations d'une personne, ou d'une section de l'entreprise, correspondant à la division effective du travail : la classification des fonctions correspond à celle des organes. (De même, en physiologie, on parlera de la fonction ou des fonctions du foie, du sang, etc.).

- Mais, en même temps, on désigne souvent par fonction un ensemble d'activités orientées vers des buts analogues, utilisant les mêmes tech-

(1) M. de MONTMOLIN, op. cit. p. 45.

riques élémentaires, activités qui peuvent être attribuées à des organes multiples. Chez FAYOL et chez TAYLOR, par exemple, on appellera « fonctions » certains aspects de l'activité professionnelle qui font partie des responsabilités de cadres ou de services très divers. La « fonction de sécurité », la « fonction administrative », sont indispensables à la vie d'une entreprise, mais ne peuvent jamais être rigoureusement spécialisées : un chef d'atelier, un contremaître doivent les exercer en même temps que la « fonction de production », et la « fonction comptable ». Cette conception des fonctions aboutit à décrire un poste de travail (dès qu'il comporte une responsabilité complexe), ou un service de l'entreprise, comme une certaine **combinaison** de fonctions, certaines fonctions jouant un rôle principal, d'autres un rôle secondaire.

Dans l'usage pratique que l'on en fait, le terme de « fonction » revêt fréquemment ces deux significations contradictoires, soit alternativement, soit simultanément. Ainsi, par « fonction commerciale », on entend l'activité des services placés sous la responsabilité d'un directeur commercial ; mais on affirme, en même temps, que les services de recherche, les bureaux d'étude, ont une fonction commerciale dans la mesure où ils doivent se soucier de concevoir des produits répondant à la demande solvable.

La « fonction comptable » est tantôt considérée comme l'ensemble des attributions des services de comptabilité, tantôt comme l'ensemble des activités ayant pour objet de mesurer les coûts, les rendements, les consommations, les productions, les temps, activités qui font partie des tâches de la **plupart** des services, et des responsabilités de la **plupart** des cadres (1).

3.12 Cette ambiguïté a sa source dans la contradiction permanente qui préside à toute organisation du travail, dès que l'on quitte le domaine des tâches parcellaires de pure exécution et que l'on décentralise, même partiellement, les initiatives : l'organisation du travail est en effet fondée sur la division du travail et la répartition des tâches, d'une part, mais en même temps sur l'aptitude des travailleurs à agir intelligemment, en tenant compte des divers aspects techniques et économiques de leurs activités.

Lorsque l'on cherche à localiser la « fonction d'innovation » dans l'entreprise, on rencontre naturellement cette contradiction. D'une part, les entreprises s'efforcent de définir et d'organiser cette « fonction » afin de la promouvoir plus efficacement : ils en font alors la tâche principale d'un organe de l'entreprise, par exemple un service du développement ou un

(1) J. LOBSTEIN définit « Les fonctions et sous fonctions essentielles de l'entreprise » comme « les groupes d'actes, centrés sur l'exercice d'une technique, qui concourent à l'accomplissement de l'objet de l'entreprise ou d'une de ses parties. L'ensemble des fonctions représente tout ce qui doit être fait pour assurer la marche de l'entreprise » (Traité de Sociologie du Travail de G. FRIEDMANN et P. NAVILLE, éditions A. COLIN, 1961, Tome 2, chapitre 13, Structure et organisation de l'entreprise, p. 46). Plus loin il écrit : « la structure de l'entreprise est la répartition des fonctions en organes et le groupement de ces organes entre eux ». Le terme de « fonction », dans de telles acceptions, n'a de signification que s'il est assorti d'une énumération complète de ce qu'il recouvre. Le problème de la classification des activités reste entier.

service des produits nouveaux. D'autre part, elles insistent sur la nécessité d'innover dans tous les domaines d'activité, dans tous les services, en matière d'administration et de commercialisation, en matière d'études et de méthodes, de réduction des coûts et d'amélioration des qualités, etc... Si bien que la « fonction » d'innovation se trouve incluse dans la définition des responsabilités du plus grand nombre des cadres et techniciens, et même attribuée, dans une certaine mesure, à l'ensemble des travailleurs (1). Est-il possible d'échapper à cette confusion de langage et de définir les grandes fonctions dans l'entreprise comme des catégories correspondant à un premier niveau de la division du travail et, en général, à l'architecture des organes de l'entreprise (services, sections, bureaux et ateliers...) ?

On retiendrait alors la première des deux significations que nous avons distinguées. Fonction aurait un sens voisin de division organique fondamentale de l'entreprise.

Certes, il est indispensable de préciser les concepts que l'on veut utiliser ; encore faut-il que la précision ne soit pas illusoire. Deux sortes de difficultés vont surgir si l'on veut construire une méthode d'analyse du travail des cadres à partir de la signification du terme de « fonction » que nous venons de proposer.

En premier lieu, si cette acception semble faire disparaître l'ambiguïté de la notion usuelle de fonction, elle lui enlève en même temps une partie de sa valeur méthodologique, puisque la « justification principale » d'une nomenclature des fonctions « est de nous faciliter le passage entre la prévision des activités économiques et celle de la structure et du contenu des emplois » de niveau enseignement supérieur (2).

Or ce « passage » n'est réellement facilité que si la nomenclature par fonction se raccorde à des structures et contenus d'emplois bien repérables ; il suppose que l'évolution de la fonction « gestion » (en tant que division organique fondamentale) permet de connaître l'évolution des besoins en personnel ayant des compétences en matière de gestion. Hypothèse fragile, puisque l'on peut penser que c'est au sein des **autres** fonctions (fabrication, recherche-développement, par exemple) que vont apparaître des besoins nouveaux en compétence et même en emplois spécialisés, dans le domaine de la gestion. Ainsi, un classement des emplois par grande « fonction » ne peut nullement dispenser d'analyser la nature des

(1) Extrait de la réponse d'une grande entreprise à l'enquête IREP (cf. : avant-propos) sur la localisation de la fonction d'innovation : « ... Nous considérons l'innovation comme un état d'esprit qui doit innover l'ensemble de notre personnel à tous les échelons susceptibles d'apporter un perfectionnement. C'est pourquoi l'enquête que vous désirez faire paraît infaisable : ou bien il faudrait envoyer des centaines, voire des milliers de questionnaires dans notre Groupe, ce qui est impensable ; ou bien il faut faire un choix qui serait une grosse erreur sur le plan psychologique. Car toutes ces enquêtes finiraient par être connues, et les gens qui en auraient été exclus se sentiraient, à juste titre, lésés. C'est pour ces raisons que je vous serais reconnaissant de n'envoyer ce questionnaire à aucun membre du Groupe ».

(2) Groupe d'étude des formations supérieures : document de travail n° 2, avril 1971, Bureau d'informations et de prévisions économiques (ronéoté), p. 11.

activités, des tâches dévolues aux emplois. Une liste des grandes fonctions peut tout au plus permettre une partition formelle dans l'ensemble des emplois de l'entreprise, mais ne fournit pas de relations d'équivalence significatives au sein de cette partition.

3.13 C'est ce que nous paraissent confirmer les essais récents d'utilisation de la notion de fonction pour une classification des emplois de niveau supérieur. Examinons celui qu'a effectué le B.I.P.E. (1) aux fins de prévision des structures d'emploi par industrie à l'horizon 1985. Il distingue les fonctions suivantes : Direction, Gestion (subdivisée en Administration et Organisation), Recherche et Développement, Production, Commerce, autres fonctions, auxquelles il propose d'ajouter par la suite : Relations sociales (2).

La fonction de « Direction » comprend les chefs d'entreprise ou d'établissement de plus de 10 salariés. C'est un regroupement dont la signification est faible, aussi bien du point de vue de l'évolution sectorielle que du point de vue de la définition des emplois. La notion d'établissement est très imprécise : on connaît mal les incidences de l'évolution sectorielle sur le **nombre** d'établissements ; la concentration financière et industrielle peut s'accompagner de décentralisation des responsabilités et de division d'unités importantes en sections relativement autonomes.

D'autre part, la fonction de « Direction » ne peut se caractériser, quant à son contenu, que par l'exercice du commandement et par un certain niveau de responsabilité générale ; mais ce sont des caractéristiques qui s'appliquent à bien d'autres emplois que celui de chef d'entreprise ou d'établissement. Le chef d'un grand service fonctionnel ou opérationnel aura souvent des pouvoirs effectifs, un champ d'initiative plus étendus que le directeur de succursale d'une entreprise à l'organisation fortement centralisée.

Sans doute cette fonction n'est-elle, en l'espèce, qu'une classe d'accueil, dans la nomenclature des fonctions, à un certain nombre de postes de la nomenclature des emplois de l'INSEE. Il reste qu'on peut se demander s'il est un moyen de distinguer une fonction « de direction » comme catégorie d'emplois.

La fonction de « gestion », divisée en « administration » et « organisation », est certainement plus opérationnelle en tant que l'analyse de l'évolution des activités économiques. Cependant, la sous-fonction « organisation » correspond-elle à une division organique réelle dans les entreprises, distincte de « l'administration » traditionnelle ? Et surtout, le véritable problème posé par le développement des activités de gestion est qu'elles

(1) Ibid. (pp. 22 et svtes).

(2) L'étude « Besoins de formation aux méthodes modernes de gestion des entreprises » publiée en 1971 par la Fondation pour l'enseignement de la gestion des entreprises retient deux domaines d'exercice de la gestion : 1° La Direction proprement dite ; 2° Les fonctions spécialisées (Administration — relations publiques — personnel-commercial — recherche et développement — production). La gestion fait partie des tâches des responsables de ces diverses « fonctions ».

pénètrent un très grand nombre d'emplois de niveau cadre, qu'elles sont donc diffusées dans une grande partie des postes des organigrammes ; en témoignant les besoins ressentis par l'ensemble des ingénieurs et cadres en formation complémentaire, et confirmés par l'opinion des employeurs.

— Les emplois faisant partie de la **fonction de « recherche et développement »** sont difficiles à identifier dans les entreprises, mis à part ceux qui sont exercés dans des centres de recherche et laboratoires ; les activités de « développement » s'exercent souvent dans le cadre de services techniques aux dénominations très variables.

Quant aux unités spécialisées dans le développement, elles comportent de nombreux emplois identiques à ceux des unités de production.

Quoi qu'il en soit, les auteurs de l'étude expérimentale du B.I.P.E. n'ont pas pu calculer les effectifs correspondant à cette fonction à partir des résultats des enquêtes de l'I.N.S.E.E. sur l'emploi et se sont basés sur des indications de la D.G.R.S.T. relatives à la répartition des chercheurs par branche. La fonction « recherche et développement » se réduirait alors, si l'on adopte une telle méthode, à l'ensemble des emplois de chercheurs.

— La **fonction de « production »** a donc été, dans l'étude du B.I.P.E. regroupée avec la **fonction de « recherche »**. Elle comprend les emplois d'ingénieurs, de cadres et techniciens qualifiés de « spécialistes » d'une technologie déterminée dans la nomenclature des emplois. Si l'on examine des organigrammes d'entreprises industrielles, on s'aperçoit qu'il est malaisé de classer certains services et sections qui se rattachent aussi bien à la « production » qu'à l'« organisation » ; c'est le cas des services d'études et de méthodes, d'ordonnancement, d'amélioration des procédés, d'analyse de la valeur, etc. La fonction de « production » proprement dite risque de se vider d'une bonne partie de ses emplois de cadres et techniciens supérieurs si on en retire les travaux de conception, d'organisation et de gestion de la production.

— On peut faire des remarques analogues au sujet des « **fonctions commerciales** ». Ainsi, les services d'achat ou d'approvisionnement, qui sont chargés de tâches « technico-commerciales » sont généralement rattachées aux services techniques ou de production dans les entreprises industrielles, tandis que la nomenclature des emplois les fait voisiner avec les cadres et techniciens des services commerciaux.

Que conclure de ces observations ? Il nous paraît douteux qu'une nomenclature des fonctions de l'entreprise puisse effectivement faciliter le passage de la prévision des activités économiques à celle des besoins en qualifications. L'état actuel des organigrammes d'entreprise ne permet pas de construire une grille de fonctions qui puisse s'y appliquer avec précision.

3.14 La seconde difficulté liée à la référence aux « fonctions » provient du caractère mouvant de la définition des fonctions. L'idée même d'une no-

menclature standard des fonctions en tant que regroupements organiques des tâches dans l'entreprise est très contestée. Elle est accusée de constituer un frein à la propagation des idées nouvelles, d'engendrer des inadaptations. Par conséquent, on peut arriver à concevoir comme méthode de gestion la « destructuretion » permanente de l'organisation et la négation de toute division stable du travail (1). Pratiquement, on assiste dans beaucoup d'entreprises à des remaniements périodiques des organigrammes, à d'importantes modifications dans les listes de fonctions majeures ; des fonctions nouvelles apparaissent, des fonctions anciennes éclatent. Les divisions en « fonctions principales » et « secondaires » sont remises en question. Le mot à la mode est la « flexibilité ». Robert TOWNSEND affirme dans « Up the organization » (best seller du New-York Times pendant plusieurs mois) que toute « job description » est « absurde pour les emplois de 150 dollars par semaine et plus : ces emplois changent continuellement de nature et les gens valables doivent être autorisés à se servir de leurs emplois pour voir s'ils sont bons », c'est-à-dire à en modifier eux-mêmes le contenu. « Au mieux, ajoute-t-il, une « job description » fige l'emploi tel que l'observateur l'a compris à un moment donné du passé » (2).

Ces tendances se traduisent souvent, dans la description du contenu des emplois de cadres, par le recours à la notion de **projet** ou à la notion de **mission**, se substituant à celle de **tâche**. Celle-ci convient à des postes de travail fonctionnant dans la stabilité, considérée comme la condition des productivités élevées en ce qu'elle réduit les coûts d'accoutumance et d'amortissement. Cependant, elle n'a jamais été commodément applicable aux emplois de cadre, faute de pouvoir disposer d'une nomenclature des tâches bien adaptée aux activités intellectuelles. Les nomenclatures de tâches utilisées dans l'industrie perdent toute précision dès qu'elles s'éloignent de la référence aux opérations manuelles codifiées par GILBRETH et ses successeurs ; ce qui est inévitable chaque fois que le temps des activités intellectuelles dépasse, dans un poste de travail, le temps des activités manuelles, ou des activités très spécifiques techniquement. Pour surmonter cet obstacle, les tâches des cadres sont en fait désignées par des objectifs répétitifs, par des performances qui leur sont assignées personnellement ou qui sont assignées à leur service (quotas de ventes, de production, etc). Cela s'accorde mal avec la recherche permanente de l'amélioration des structures et du déplacement des objectifs en fonction des conditions de la rentabilité maximale.

Au contraire, une mission, un projet, désignent des objectifs qui ne sont pas nécessairement répétitifs, ni même exactement déterminés (en ce

(1) Cf. J.P. BOURNAT, *Vers une mutation continue des structures de l'entreprise*, Travail et Méthodes n° 276, avril 72. Le thème de l'intitulé se retrouve fréquemment dans la littérature de management. Sur le plan théorique, il se réfère à la critique sociologique de la bureaucratie Weberienne.

(2) Dans l'ouvrage de Robert TOWNSEND, le « virage » (firing) des cadres est présenté comme un moyen privilégié pour assurer le dynamisme de l'entreprise : « Virer les gens est désagréable mais il faut réellement le faire à l'occasion. C'est un art négligé par de nombreuses organisations ». « Un bon moyen de distinguer un « live-man » d'un « staff man » est de connaître combien de gens il a personnellement virés ».

sens que la mission peut comporter la recherche d'objectifs appropriés à la mise en œuvre d'une politique). Mission ou projet se définissent plutôt par les données d'un problème auquel doivent être proposées une ou plusieurs solutions. D'autre part, les attributions relatives à une mission ou un projet sont parfois d'ordre collectif : elles sont alors données à un groupe de cadres et techniciens, incluant éventuellement des personnes extérieures à l'entreprise, et c'est le groupe qui en organise lui-même la répartition entre ses membres. La division du travail qui s'élabore ainsi est de type opérationnel et temporaire, elle échappe à la structure hiérarchique et fonctionnelle de base. Le niveau d'intervention du groupe, son pouvoir décisionnel, peuvent donc être très variables, ce qui amène une liberté et une rapidité de manœuvre permettant de traiter des problèmes qui ne pourraient l'être que difficilement dans le cadre classique.

Le rôle de ces groupes dits « hors structure » (ce qui implique le maintien d'une structure relativement stable pour l'ensemble des activités régulières de l'entreprise) est en même temps un rôle de formation et de sélection des cadres — peut-être même ce rôle est-il prédominant.

C'est un rôle de formation dans le sens où le passage dans de tels groupes (1), qui se fait à temps partiel ou à temps complet, oblige à appréhender globalement l'ensemble des contraintes et des buts de l'entreprise, et de son mécanisme de fonctionnement, à travers un problème particulier.

Il constitue une sorte d'essai professionnel, précédant souvent un changement d'attributions ou de niveau de responsabilité.

Un autre aspect de la tendance nouvelle à définir les emplois par les missions ou les projets se révèle par les résistances qu'elle rencontre de la part des organisations syndicales (2). En faisant de la « mobilité » et de l'« adaptabilité » des cadres des vertus majeures, elle développe un climat d'insécurité quant aux carrières, aux qualifications, aux classements, qui est plus ou moins fortement ressenti par les cadres, surtout dans les secteurs où le marché de l'emploi est instable et pour les catégories (non diplômés, plus de quarante ans) les plus menacées en cas de compression de personnel. On peut donc voir aussi dans cette tendance un aspect des méthodes de stimulation (par la compétition) du travail de conception et de gestion.

Sans développer ce dernier point qui sera repris plus tard, nous devons maintenant revenir à la notion de « fonction » pour tenter de discerner la signification de son utilisation si fréquente et en même temps la significa-

(1) Au cours de l'enquête IREP sur l'innovation, les enquêteurs ont noté de nombreux exemples de groupes de travail chargés de promouvoir l'innovation : le « séminaire de créativité », animé par un organisme extérieur ; la « cellule de créativité », interne à l'entreprise, spécialisée, de composition mobile, parfois chargée de « recherche sauvage », des « comités de recherche », « groupes d'évaluation », « task forces », « équipes de gestion de l'aventure », « groupes d'amélioration », « comités junior », « Equipes Roc », etc. Cf. De CAGNY, **Les stratégies d'innovation dans l'entreprise**, Entreprise Moderne d'Édition, Paris 1969.

(2) J.L. MOYNOT, **D.P.O. : antidémocratie**, Le Peuple n° 923 du 16-8-1973 (p. 13).

tion de son incapacité à servir de guide pour l'analyse du travail des cadres.

3.15 A défaut d'être précis, le terme de « fonction » utilisé dans le domaine de l'organisation de l'entreprise est extrêmement commode ; c'est qu'il suggère l'existence de liaisons évidentes entre les organes de l'entreprise (c'est-à-dire les emplois groupés en services, articulés hiérarchiquement ou non) et ses activités (c'est-à-dire les opérations, groupées selon leur objet, ou selon les techniques dominantes mises en jeu, ou simplement leur localisation : ventes, achats, fabrications, contrôles, etc). Il fait plus que suggérer l'évidence de ces liaisons, il les légitime en quelque sorte, il les présente comme « naturelles » puisqu'il évoque des analogies biologiques et physiologiques.

On connaît les implications idéologiques conservatrices du « fonctionnalisme » en sociologie. Comme l'ont montré notamment MERTON, LAZARFELD, BOUDON (1) lorsque la notion de fonction est utilisée en sociologie pour établir des correspondances entre les besoins d'un organisme et les organes ou les éléments qui répondent à ces besoins, elle recouvre souvent un postulat implicite d'unicité, de nécessité et de positivité. Unicité, car l'on suppose que le système social tout entier s'explique par l'articulation de l'ensemble des besoins et de l'ensemble des organes ; nécessité car l'on suppose que les correspondances étudiées sont strictement déterminées par l'état du système social ; positivité car l'on suppose qu'elles assurent son développement, voire son progrès.

Si l'on remarque en outre, avec J. FREYSSINET, qu'au terme de « fonction » s'attachent des connotations mathématiques, « il est aisé de comprendre pourquoi ce terme, employé sans autre précision, exerce une telle fascination, en particulier dans le domaine qui nous concerne ; il renvoie en effet tout à la fois à l'idée de la cohérence globale d'un système social où toutes les activités concourent harmonieusement à la satisfaction d'un ensemble de besoins collectifs et à l'espoir d'une explication mathématique des niveaux d'activité enregistrés dans la réalisation de ses différentes fonctions » (2). Comment s'étonner, dans ces conditions, de la place tenue par la notion de fonction dans les travaux, presque toujours d'orientation empirique et normative, consacrés à l'organisation du travail dans les entreprises ? Quant aux études sur la prévision de l'évolution des emplois, ne restent-elles pas fortement influencées par l'idéologie fonctionnaliste la plus traditionnelle lorsqu'elles prétendent déduire de l'analyse des emplois actuels et de leur évolution récente un calcul des besoins en formation professionnelle ?

(1) R.K. MERTON, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, chap. III ; R. BOUDON, *Remarques sur la notion de fonction*, *Revue française de Sociologie*, avril-juin 1967 ; P.F. LAZARFELD, *Qu'est-ce que la sociologie ?* Gallimard, Coll. « Idées », 1970, pp. 111 à 115 ; M. DION, *Sociologie et Idéologie*, Editons Sociales, 1972, pp. 125 et svtes.

(2) IREP Grenoble, rapport collectif, *Analyse des structures de l'emploi tertiaire régional, application à la région Rhône-Alpes* (fascicule 1, p. 30.)

2. FAMILLES D'EMPLOIS ET D'OPÉRATIONS, CATÉGORIES D'ACTIVITÉS, TECHNOLOGIES.

3.21 Cependant, si la notion de fonction ne peut, pour les raisons qui viennent d'être vues, être retenue en tant qu'instrument d'analyse du contenu des emplois de cadre (à moins d'une reconstruction conceptuelle très élaborée), son examen conduit à des constatations utiles.

L'ambiguïté de la notion de fonction exprime, en définitive, le fait que dans les entreprises existent des postes de travail ou emplois, organisés d'une certaine façon, qui réalisent des opérations (c'est-à-dire des ensembles d'actes fortement reliés entre eux par un facteur de cohérence, identifiables globalement par leurs résultats, pouvant désigner des objectifs). Il arrive qu'un emploi ou un groupe organisé d'emplois ait pour tâche exclusive la réalisation d'un type d'opération ; mais souvent (et de plus en plus à cause de la complexité et de l'interdépendance croissantes des opérations), ce sont des familles d'emplois qui réalisent des familles d'opérations. Le terme de « famille » désigne des emplois dont les interventions se combinent pour réaliser des opérations, et se combinent de façon substituable, au moins partiellement ; c'est-à-dire que plusieurs configurations des emplois et plusieurs configurations des interventions de ces emplois, sont concevables pour réaliser une opération déterminée. Il désigne des opérations voisines ou complémentaires susceptibles d'être recomposées de diverses façons pour aboutir au même résultat (fig. 4).

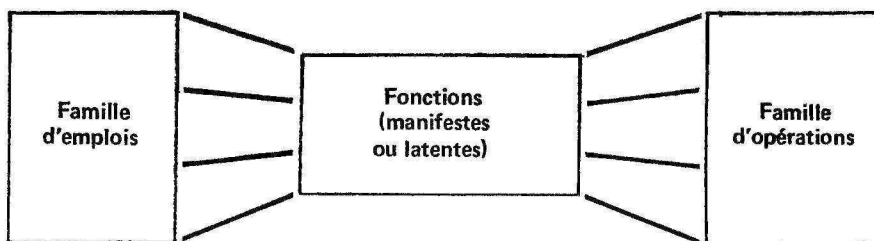


Figure 4

Les fonctions sont manifestes ou latentes (terminologie de MERTON) selon que l'intervention des emplois dans la réalisation des opérations est conforme ou non aux attributions explicites des titulaires des emplois.

Analyser les fonctions signifie donc en réalité analyser la relation matricielle emplois-opérations, en tenant compte du caractère substituable des configurations possibles des emplois et des opérations et de leurs interactions.

D'autre part, la notion de famille d'emplois proposée ici peut être développée si l'on cherche à établir les parentés entre emplois. Il existe entre certains emplois des parentés horizontales ou spatiales, si le contenu de ces emplois est partiellement identique, ou s'il présente des ressemblances quant aux conditions de travail, aux compétences requises des titulaires, etc. Des parentés verticales ou chronologiques apparaissent si l'occupation successive des emplois dans un ordre déterminé est observée ou semble souhaitable dans le déroulement d'une carrière (1).

Pour examiner alors utilement le contenu des emplois dans l'optique d'une étude des besoins de formation, c'est au niveau des familles d'emplois et des familles d'opérations qu'il paraît nécessaire de mettre en œuvre des instruments d'analyse appropriés. Cela signifie notamment que l'analyse des postes de travail individuels ne saurait constituer qu'une étape de l'analyse du contenu des emplois, et une étape qui est dénuée de toute signification intrinsèque pour notre sujet, si on s'en tient là. Ce n'est qu'au niveau des familles d'emplois que l'on peut présenter des résultats susceptibles de faire progresser la connaissance des besoins de formation.

3.22 Cela dit, la question de l'instrument d'analyse du contenu des emplois continue de se poser. C'est la question de la classification d'activités distinctes et identifiables dans l'exercice d'un emploi « de niveau supérieur » ; autrement dit, du « système d'activités » construit par l'analyste. Dans leur livre « Formation et analyse sociologique du travail » (2). Marcel LESNE et Christian de MONTLIBERT ont présenté à cette fin un modèle exploratoire d'étude des « fonctions » et des essais d'application de ce modèle, en se référant aux travaux d'un certain nombre de sociologues et de spécialistes de l'organisation. Il n'est pas nécessaire d'étudier ici cet aspect, si essentiel soit-il, de la problématique emploi-formation ; ni d'examiner la valeur du modèle proposé ; encore moins d'en proposer quelque autre. Cependant, on ne saurait trop insister sur le risque de déplacement de la problématique, qui augmente avec le degré de précision et de détail d'un modèle de ce genre.

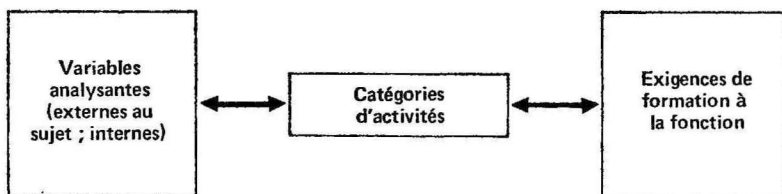
En effet, la précision et le détail de la classification utilisée incitent à interpréter les résultats de l'analyse dans le cadre de cette classification ; à réduire la problématique emploi-formation à celle des relations entre activités pédagogiques et activités de travail perçues à travers cette classification. Les évolutions dans les situations de travail risquent d'être réduites à des modifications dans le nombre et le poids relatif des activités répertoriées dans un emploi. On tend à écarter ainsi implicitement l'hypothèse selon laquelle l'essentiel se joue ailleurs : dans le mode même de

(1) Cf. **Introduction à l'étude des modes d'accès aux emplois**, étude collective du Centre d'Etude des Techniques Economiques Modernes (CETEM) de l'Ecole pratique des hautes études, et du groupe de recherches sur l'économie de l'éducation (GREU), réalisée sous la direction de A. PIATIER avec le concours du CEREQ, ronéoté, décembre 1971.

(2) M. LESNE et C. de MONTLIBERT, **Formation et analyse sociologique du travail**, Essai sur l'analyse qualitative des situations de travail, Bibliothèque du CEREQ, vol. 2, La Documentation française, juin 1972.

séparation des activités, dans le principe de la typologie utilisée. On tend à écarter l'hypothèse selon laquelle la caractéristique essentielle du travail est d'être une activité humaine, mobilisant la totalité sociale dont chaque individu est fait.

LESNE et MONTLIBERT (1) se prémunissent contre ce reproche éventuel en prenant soin de rattacher le contenu de l'emploi à ses déterminants multiples, les uns externes à l'activité du titulaire (ils forment le système économique-technico-organisationnel), les autres internes, ces derniers faisant jouer l'effet indirect des conditions de vie du sujet (familiales, culturelles, etc). Ces déterminants sont considérés comme des « groupes de variables qui agissent sur les contours du champ de la fonction ». Les auteurs utilisent alors une liste de catégories d'activités destinées à être mises en relation avec ces « variables analysantes » et, en même temps, « qui... paraissent revêtir une signification particulière quant aux exigences de formation à la fonction » (2), ce que nous résumons par le schéma ci-après :



Les grandes catégories d'activité retenues sont les suivantes :

- activités de mise en œuvre des « éléments de base de la fonction » (équipement, personnel, budget, matières, modes opératoires) ;
- activités de production proprement dites (principales ou marginales) ;
- activités de contrôle (notamment : surveillance) ;
- activités directives (notamment : commandement) ;
- activités de motivation (actions de type récompense-punition sur les individus) ;
- activités d'évaluation (sur des phénomènes passés ou prévus).

LESNE et MONTLIBERT recommandent une utilisation souple de ce principe de classement. « Il serait contraire à notre propos, l'opération serait-elle techniquement possible, d'aboutir à une grille universelle pour l'étude des fonctions ».

On peut remarquer que les deux premières catégories de l'énumération précédente sont en rapport direct avec la technologie, et les trois dernières avec la position de l'emploi dans le système de gestion.

(1) Op. cit. p. 59 (cf. pp. 45 et suivantes).

(2) Ibid (p. 64).

L'exemple d'application de cette méthode d'analyse que présentent ensuite les auteurs (étude de la fonction d'ingénieur de fabrication) permet de constater sa fécondité pour l'étude des relations entre les variables analysantes et le contenu des emplois. Elle met en évidence en particulier, l'incidence sur le contenu des emplois de la dimension de l'entreprise, de sa situation économique dominée ou dominante, de son type de marché, des caractéristiques de la main-d'œuvre, etc... Elle apporte une connaissance plus organisée et plus fine des activités de travail concrètes. Mais on se demande par contre comment cela peut améliorer la connaissance des « exigences de formation à la fonction », à moins de se rallier au conservatisme fonctionnaliste le plus classique. Quand on constate les difficultés du travail de l'ingénieur de fabrication dans l'organisation du travail à la chaîne, faut-il en chercher la clé dans une formation sociologique appropriée de l'ingénieur, ou bien faut-il en déduire que c'est le principe même de cette organisation qui est mis en cause par l'évolution économique et sociale ? Quand on constate que « les ingénieurs de production s'accordent à trouver que leur vie professionnelle les conduit à négliger leur famille, leur laisse peu de temps pour des activités de loisir ou de perfectionnement », en quoi cette notation a-t-elle « son importance pour le pédagogue qui va prendre en charge la formation de futurs ingénieurs » (1) ? S'agit-il de faciliter leur adaptation à ces conditions de travail néfastes, ou de les inciter à les modifier, et comment ? Il est clair que l'on quitte le domaine des « exigences de formation à la fonction ».

La démarche analytique proposée est donc beaucoup plus convaincante en amont qu'en aval des « catégories d'activité », dans la partie gauche du schéma ci-dessus que dans sa partie droite. Elle conduit en effet à rechercher le mode d'action des « variables analysantes » sur le contenu des emplois ; et, si l'on veut s'élever à un point de vue prospectif, à s'interroger sur l'évolution prévisible de ces variables, à discerner en elles ce qui périlclite de ce qui croît, ce qui est en crise de ce qui annonce le nouveau : démarche nécessairement critique, faisant nécessairement appel à une conception des besoins socio-économiques et du devenir social, et ne rejoignant que par là — au prix d'une interprétation normative de l'évolution des variables — le problème des « exigences de la formation à la fonction ». Il nous semble par conséquent que ce dernier problème ne peut qu'être faussé par la recherche de correspondances illusoire entre le détail des activités concrètes observées et un programme pédagogique qui leur serait adapté, puisqu'on évacue ainsi la difficulté centrale, qui est l'évolution de la distinction même des activités et de leur mode de séparation.

3.23 Cependant, ces remarques n'ont pas qu'une portée négative. A condition de ne pas perdre de vue que l'essentiel du contenu d'un emploi est son caractère synthétique, global, que ce contenu met en œuvre l'individu tout entier en tant que complexe de relations sociales (même si ce

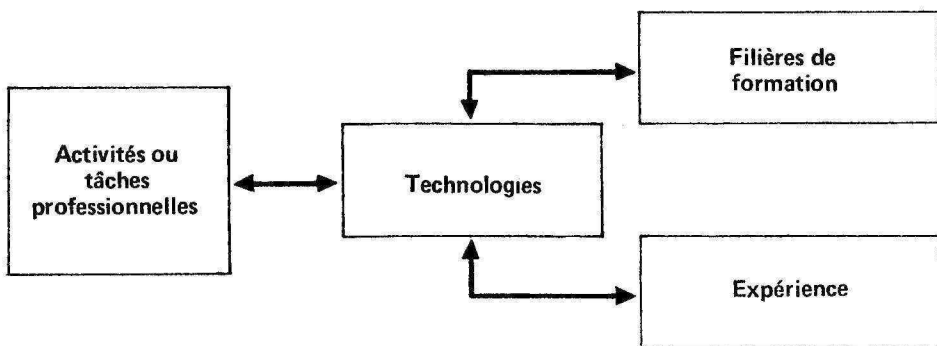
(1) L. et M., op. cit., p. 59 (cf. p. 63).

n'est que de façon mutilante), il est nécessaire d'opérer une distinction entre les activités d'un emploi si l'on veut traiter du contenu souhaitable des formations professionnelles. Seulement, pour être opérationnelle à ce stade, cette distinction a moins besoin d'être poussée dans le détail que d'être fondée d'une part sur la recherche des éléments dominants des familles d'emplois et des familles d'opérations, et sur la recherche de la nature des liaisons entre ces éléments et l'évolution des besoins socio-économiques.

A cette fin, il paraît préférable, dans un premier temps au moins, de s'en tenir à distinguer dans les activités d'un emploi trois grandes catégories, qui sont en même temps applicables à l'analyse des qualifications : les activités de relations sociales et de communication, les activités méthodologiques et les activités de mise en œuvre des technologies. Chacune de ces catégories est analysable par l'application des trois critères usuels dans l'étude qualitative des emplois : le degré de polyvalence, le niveau des connaissances requises, la spécificité. Aucune ne peut être isolée des autres, mais les deux premières sont les plus dépendantes du régime social et du système de contraintes, de finalités et de valeurs qui conditionne la vie de l'entreprise capitaliste, tandis que la dernière est la plus dépendante du développement des sciences, des techniques et des besoins matériels. C'est donc celle qui mérite le plus d'attention dans l'optique à long terme qui s'impose lorsqu'on veut étudier les besoins de formation professionnelle. Elle ne sera opérationnelle qu'au prix d'un effort de conceptualisation conduisant à l'élaboration d'une classification des grandes technologies dominantes et des principales combinaisons technologiques mises en œuvre dans les activités professionnelles actuelles et prévisibles ; à l'élaboration d'une méthode de mise à jour de cette classification en raison de l'évolution des sciences, des techniques et des besoins matériels. L'approfondissement de la notion même de technologie constitue probablement la voie d'approche la plus rationnelle du problème des liaisons entre les besoins en qualifications et les formations supérieures.

Une technologie se conçoit comme un ensemble de connaissances scientifiques et techniques, théoriques et empiriques, utilisées dans certaines activités ou certaines tâches professionnelles. Une technologie apparaît aussi comme une combinaison de techniques élémentaires complémentaires, qu'il est possible de coordonner au moyen de connaissances scientifiques de caractère plus abstrait et plus général.

3.24 Mais les technologies ne se forment pas isolément, ni indépendamment de l'enseignement. Elles correspondent approximativement à des filières de formation et, éventuellement, à des expériences professionnelles déterminées.



Le contenu d'une technologie se forme et se modifie au cours d'un processus d'ajustement approximatif entre types de formation et types d'activités ou de tâches.

L'approximation provient de la différence des rythmes et des modes d'évolution du système productif et du système de formation.

Il existe donc des décalages d'une part, entre les technologies réelles (ensemble de connaissances mises en œuvre dans la production) et les tâches ou missions que tentent de définir les chefs d'entreprise, et d'autre part, entre les technologies réelles et les formations existantes (exprimées par les filières et les disciplines).

La correspondance entre technologies d'une part, et d'autre part disciplines et filières de formation, soulève enfin le problème épistémologique de la définition des branches du savoir, de leur interdépendance, de leurs relations avec la pratique de la production matérielle.

Pour conclure sur ce point, soulignons encore ce qui constitue la difficulté méthodologique centrale de l'étude prospective des liaisons emploi-formation. Le souci de l'efficacité opérationnelle incite à construire des instruments d'analyse détaillés qui enrichissent notre connaissance des faits, surtout dans le domaine des liaisons entre le contenu concret des emplois et les conditions économiques et sociales de la vie des entreprises ; mais l'application à la recherche pédagogique des résultats ainsi obtenus n'est guère concevable en dehors des postulats du fonctionnalisme traditionnel. D'autre part, vouloir définir, à partir d'une logique des besoins socio-économiques et d'une conception du devenir social, une rationalité idéale de la division du travail et du système éducatif correspondant à cette logique serait verser dans l'utopie : dans le domaine de la pratique sociale du travail plus que dans beaucoup d'autres les comportements individuels et collectifs se forment à partir d'acquis historiques complexes ; ils comportent des facteurs de rigidité interne ; ils sont solidaires de la conception et du mode d'utilisation des moyens de production ; ils ne peuvent donc évoluer que progressivement (même si quelques-uns de leurs aspects — ceux qui entrent le plus manifestement en conflit avec l'évolution des forces productives — sont susceptibles de mutations rapides en période de crise).

Aussi la rationalité d'une démarche prévisionnelle de type normatif ne peut-elle dispenser d'une connaissance approfondie et détaillée de ces comportements individuels et collectifs.

L'étude des emplois de cadre sous l'angle des qualifications contribue certainement à améliorer cette connaissance. L'analyse du contenu des emplois, surtout en ce qui concerne les emplois de conception et de gestion, renvoie d'ailleurs, comme nous l'avons vu, à celle des qualifications ; et les observations présentées précédemment à propos du contenu des emplois et de la distinction des activités gardent toute leur valeur à propos des qualifications, comme nous allons essayer de le montrer.

IV

LES QUALIFICATIONS

DES CADRES

4.0. Les discussions actuelles sur le concept de qualification font apparaître son manque d'unité et son rôle idéologique (1). Faut-il en conclure qu'il est vain de vouloir s'en servir pour étudier les besoins de formation professionnelle ? Examinons d'abord cette question.

Le manque d'unité du concept ressort, à première vue, du fait qu'il s'applique tantôt à la personne du travailleur salarié, tantôt à l'emploi (au poste) défini par l'organisation du travail en détail. A cette source de confusion s'en ajoute une autre : la qualification sert à légitimer les différences de rémunération ; d'où la tendance à réduire la qualification à son aspect différentiel, au critère d'un rangement ordinal des emplois sanctionné par la hiérarchie des salaires. L'aspect spécifique de la qualification (désignant les différences dans les domaines de spécialisation) passe alors au second plan. Quant au rôle idéologique du concept de qualification, c'est un rôle de légitimation des différences de rémunérations, comme nous venons de le voir, mais aussi de légitimation du mode de division du travail fondé sur la séparation des tâches de conception, gestion, préparation, d'une part, et des tâches d'exécution d'autre part. Et ce rôle est fondé sur l'idée que le travail humain engage toute la personne, qu'il est donc incomparable par nature, doté de « qualités » originales et précieuses qui déterminent sa place dans la distribution des emplois, de même que chaque individu possède une identité propre. Le rôle de cette idée est de masquer le mécanisme marchand de la détermination du salaire et la nature même de la valeur de la force de travail (qui se ramène en définitive au temps de travail social nécessaire à son entretien et à son renouvellement). Mais cela ne signifie pas que cette idée légitimatrice ne s'appuie sur aucune réalité. Au contraire, elle ne peut jouer son rôle que parce qu'elle correspond à une réalité profonde, à la place tenue par les activités de travail non seulement dans la vie matérielle mais dans la vie psychique et culturelle des hommes, indissolublement liée au réseau complexe de leurs insertions sociales, et au fait que la domination des rapports de travail par les mécanismes marchands se heurte à des aspirations sociales qui évoluent rapidement en même temps que les nouvelles conditions technologiques de la production.

(1) Cf le numéro 2, 1973 de la Revue **Sociologie du Travail : Les qualifications.**

1. LA QUALIFICATION ET LA REPRODUCTION DES FORCES DE TRAVAIL.

4.11 Comme l'écrit P. ROLLE, « la notion de qualification note la coïncidence d'un poste de travail et d'un ordre de travailleurs ». Il ajoute : « Le rapport de ces deux déterminations exige, pour être compris, qu'on fasse intervenir l'ensemble du système de travail caractéristique de notre forme sociale et d'abord les mécanismes de distribution des forces de travail dans les postes, et entre la préparation du travail et son exercice » (1). Sur quoi repose donc cet « ordre de travailleurs » ? Plusieurs éléments interviennent, qu'il n'est pas inutile de citer succinctement.

Certaines tâches, et particulièrement celles qui comportent des activités de coordination et de direction du travail social combiné, nécessitent une éducation du travailleur supérieur à la moyenne (du fait même du type de division du travail engendré par l'industrialisation capitaliste). Ainsi le travailleur « qualifié » (ou sa famille) engage pour former et renouveler sa force de travail des dépenses d'éducation qu'il doit récupérer par le salaire. Cela suppose le financement privé de l'éducation, qui reste encore largement dominant dans un grand nombre de pays, surtout au-delà de la scolarité obligatoire. Faut-il affirmer pour autant, avec P. ROLLE, qu'« il n'y a de qualification différentielle de la force de travail que dans la mesure où il y a financement privé de l'éducation de l'individu par sa famille ou par lui-même » ? En fait, le financement privé des dépenses d'éducation entre, pour une part variable, dans l'élévation relative de la valeur de la force de travail « complexe » ou « qualifiée » ; mais d'autres éléments de dépenses y contribuent car le montant nécessaire en moyenne à l'entretien et au renouvellement de la force de travail dépend des genres de vie et des niveaux de vie, historiquement constitués et liés aux types de formation initiale, aux types d'activité culturelle indispensable au développement de cette formation initiale, d'activité exercée dans le contexte de rites et d'exigences sociales déterminées ; ce montant varie par conséquent selon les couches sociales correspondant approximativement aux catégories socio-professionnelles. C'est tout le système de consommation qui intervient, tout le mode de séparation des consommations privées et collectives, et pas seulement le degré de gratuité ou de non gratuité de l'éducation. D'autre part, les dépenses d'éducation n'interviennent dans la valeur de la force de travail qu'à la condition d'être socialement utiles, condition très inégalement satisfaite dans la situation d'inadaptation de l'enseignement professionnel supérieur.

(1) P. ROLLE, *Qualités de travail et hiérarchie des rémunérations*, Sociologie du travail, 2, 1973 (p. 169 et svtes).

Les rapports de force et les stratégies en présence sur le marché du travail entraînent la formation d'écart entre les prix et les valeurs de la force de travail : le salaire effectif ne fait que tendre en moyenne vers le coût social moyen des dépenses d'entretien et de renouvellement, et il le fait plus brutalement et rapidement sur le marché de la force de travail « ordinaire » (ouvriers et employés de qualification courante) que sur le marché beaucoup plus différencié et structuré (géographiquement et techniquement) des professionnels spécialistes, de la maîtrise et des cadres. Les positions acquises par suite de situations de déséquilibre entre l'offre et la demande d'emplois ont un pouvoir de résistance plus ou moins considérable. Tout le système de domination du capital dans l'entreprise nécessite en outre que soit entretenue l'idéologie de la qualification par la pratique de la multiplication des catégories et des cotations de postes, qui joue un rôle de stimulation promotionnelle et d'intégration. La qualification différentielle légitime la division du travail et les différences de rémunérations, mais réciproquement celles-ci sont indispensables à l'entretien de la notion de qualification.

Enfin, l'expression monétaire de la qualification des cadres ne s'explique pas que par les mécanismes du salaire ; le mode de répartition du surplus capitaliste est également à considérer lorsqu'il s'agit des cadres dirigeants, une part de ce surplus étant incorporée à leur salaire, ce qui sanctionne leur association intime à la fonction générale de direction du capital.

Il convient aussi de ne pas perdre de vue que l'inégalité — pour des raisons technologiques — de la pénibilité physique, nerveuse, intellectuelle, des postes de travail, oblige à différencier les salaires dans la mesure où elle freine la demande d'emploi. C'est évident au niveau des O.S. pour le travail par postes, pour les emplois affectés de nuisances ; c'est vrai aussi pour des emplois de cadre impliquant des horaires, des déplacements, des préoccupations, des efforts de perfectionnement, qui se résument en une intensité plus grande de la dépense de force de travail.

4.12 La complexité des éléments mis en jeu explique l'âpreté des controverses et des luttes sociales sur le thème de la qualification, et la place, dans les revendications syndicales, des exigences de respect et de développement des qualifications acquises, en même temps que de la sauvegarde des garanties salariales qui y sont attachées — le travail « qualifié » qualifie le travailleur, le travail « non qualifié » le déqualifie (1). Une part notable de la formation incorporée dans la force de travail est acquise dans l'exercice du travail lui-même, dont le contenu est qualificateur ou ne l'est pas : le processus de travail ne produit pas que des marchandises, il produit aussi sa propre évolution, et le développement (ou le gaspillage, voire la destruction) des ressources humaines.

(1) Cf. Yvette LUCAS, *Définir la qualification*, Economie et Politique, n° 227, juin 1973 (pp. 95-108.)

Ces problèmes sont, pour les cadres, tout à fait actuels. Lorsqu'ils s'attachent à défendre leurs qualifications, s'agit-il simplement de réflexes catégoriels, d'une attitude conservatrice visant à maintenir, avec des privilèges statutaires, le système socio-économique dont ils font partie ? Ou bien, ce comportement n'est-il pas révélateur d'un contenu technologique réel de la notion de qualification, si déformé soit-il par les déterminations effectives de la division du travail et de la hiérarchie des rémunérations ?

Remarquons d'abord que le problème de la qualification différentielle, ou des niveaux de qualification, laisse intact celui de la diversification spécifique des qualifications ; mais, inversement, la qualification différentielle ne peut se comprendre si l'on ne se réfère pas à cette diversification.

Appliqué au poste de travail, le concept de qualification se traduit par un « profil d'emploi », par une sorte de portrait-robot de l'individu anonyme qui convient à l'emploi. Il définit parallèlement une hiérarchie des emplois en termes de rémunération, et en termes de relations de travail ; ces deux hiérarchies coïncident en général, mais pas toujours. L'organisation des emplois ne s'élabore pas indépendamment de la matière offerte sur le marché du travail. Les portraits-robots sont conçus en fonction des types de travailleurs demandeurs potentiels d'emploi. Par exemple, la possibilité de recruter des immigrés à bas salaire conduit à modifier les profils d'emploi requis. Sur les emplois de cadre, l'action du sujet est parfois considérable : le profil est plus ou moins précis, et celui qui l'occupe le déforme, le modèle plus ou moins, selon la souplesse de la structure de l'entreprise et selon ses propres capacités et conceptions.

Il reste que le contenu des activités défini par le profil d'emploi n'a pas de réalité autre que le contenu des qualifications du titulaire ; plus exactement, d'une partie de ses qualifications, celles qui sont utilisables dans le poste.

Aux notions de familles d'emplois, d'activités méthodologiques, sociales, technologiques, correspondent par conséquent les notions de familles de qualifications, et de qualifications sociales, méthodologiques, sociologiques.

2. LES TYPES ET LES NIVEAUX DE QUALIFICATIONS.

4. 21 Famille de qualifications.

Pour développer cette notion, on peut faire observer que si l'on considère un emploi dans l'évolution chronologique de son contenu, et dans ses « parentés » horizontales et verticales, deux zones de qualifications peuvent être distinguées. La zone émergée, visible, qui convient au profil immé-

diat et strict de l'emploi ; et la zone immergée ou invisible, celle des qualifications qui seront ou pourront être nécessaires au cours de l'évolution de l'emploi ou pour le passage de son titulaire à des emplois de profil voisin ou de profil plus étendu. Les proportions relatives de ces deux zones, le flou éventuel de leur frontière, sont des caractéristiques d'autant plus importantes que la structure des emplois est évolutive et souple. Plus la zone des qualifications non strictement et immédiatement requises est étendue, plus est grande la variété de la structure, c'est-à-dire le nombre d'états qu'elle est susceptible de prendre.

Cette observation jette un pont, en quelque sorte, entre les deux pôles de la qualification : le poste et l'individu. La qualification strictement et immédiatement requise peut se déduire directement d'une description statique du poste ; mais la qualification totalement utilisable de l'individu ne peut se mesurer que par une mise en comparaison de l'ensemble de sa formation et de l'ensemble des parentés du poste et de ses modifications potentielles. Autrement dit encore, les qualifications de deux postes de profils théoriques identiques ne sont pas identiques dès lors que leurs titulaires n'ont pas des formations identiques : la plasticité du contenu des deux postes est alors différente.

4.22 Qualifications de relations sociales et de communication.

L'importance attachée aux qualifications « sociales » des cadres par les dirigeants des entreprises et, plus généralement, par les idéologues attachés à la défense du système socio-économique existant se trouve surabondamment attestée tant par la pratique de la gestion des carrières que par toute une littérature (1). Sens des responsabilités, dynamisme, aptitude aux relations humaines et à la communication sont des qualités si souvent invoquées et si souvent chargées d'une signification à la fois confuse et suspecte de sous-entendus non formulables, que l'on est tenté de renoncer à en faire un inventaire sérieux. Or, l'exigence de qualifications sociales chez les cadres ne peut se ramener, à notre sens, à la recherche par les directions d'entreprises de collaborateurs bien-pensants, énergiques, aptes à commander et à stimuler. Quel que soit, dans la pratique, le comportement des directions d'entreprise dans le choix et la promotion des cadres, la notion de « qualifications sociales » mérite d'être examinée de plus près.

● On y trouve incontestablement un ensemble d'attitudes et de compétences commandées par la position socio-économique des cadres dans l'entreprise. Chargés de traduire les objectifs stratégiques de la direction en objectifs partiels assignables aux différents services, bureaux, ateliers de l'entreprise, chargés de stimuler les travailleurs en vue de la réalisation de ces objectifs en suscitant les initiatives favorables, en développant la variété des capacités de réponse de l'organisation aux perturbations exté-

(1) Une littérature qui a ses lettres de noblesse : l'œuvre de KIPLING peut être considérée comme l'illustration des qualifications sociales requises chez les bâtisseurs d'empire de la belle époque, et des vertus exaltées alors par la classe dirigeante britannique.

rieures, les cadres sont tenus de comprendre les motivations des hommes au travail, de prévenir les conflits interpersonnels ou collectifs, de pratiquer l'art de commander et de convaincre. Il est clair que cet aspect des « qualifications sociales » est celui dont l'interprétation est la plus dépendante des contradictions de classes dans l'entreprise : dans des situations où s'opposent radicalement les finalités de la direction et celles des travailleurs, les cadres sont impliqués directement dans cette contradiction.

● On trouve aussi dans la notion de « qualifications sociales » un ensemble d'attitudes et de comportements attendus par les directions d'entreprise en tant que condition d'application des stimulants usuellement employés vis-à-vis des cadres. Comme on l'a vu, les stimulants applicables aux activités dont on sait mesurer les résultats sont souvent mal adaptés au travail intellectuel, au travail de conception, à l'activité de l'ingénieur (nous employons ces termes imprécis faute de disposer d'un classement adéquat des fonctions). Les systèmes de contrôle budgétaire tendent à remédier à cette lacune, mais il sont eux-mêmes très insuffisants ; ils peuvent même jouer à contre-sens (par exemple pousser à l'accroissement d'un chiffre d'affaires peu rentable, à la réduction de frais particulièrement productifs à moyen terme, etc...), parce qu'on ne sait pas intégrer les finalités de l'entreprise dans les compartiments d'un programme budgétaire. D'où la tendance à demander aux cadres, non seulement d'être leurs propres censeurs financiers (par le contrôle budgétaire), mais de déceler à temps l'inadaptation des programmes partiels aux finalités de l'entreprise compte tenu des perturbations de l'environnement. Le rôle qui leur est attribué est une délégation de la responsabilité d'entrepreneur qu'on leur demande d'appliquer à la direction de leur propre activité. Autrement dit, l'incitation à innover recouvre une incitation à l'auto-contrôle du travail intellectuel, à son auto-stimulation.

Au cours de l'enquête de l'IREP que nous avons mentionnée, l'un de nos interlocuteurs disait plaisamment : « Si tous les cadres déployaient au service de l'entreprise l'ingéniosité dont ils font preuve dans telle ou telle de leurs activités de loisir, l'entreprise ferait des progrès extraordinaires ».

Ce problème de la productivité du travail intellectuel et des stimulants mis en œuvre pour la développer nous paraît donc sous-jacent à certains aspects des qualifications sociales. L'ambition personnelle, le goût d'accéder à des responsabilités étendues, l'importance accordée aux rémunérations élevées, au prestige professionnel, une certaine communauté de vues et de langage avec le personnel dirigeant, toutes ces « qualités » constituent un clavier de motivations sur lesquelles peut agir un système de stimulation des activités comportant de larges zones d'initiative et d'auto-contrôle.

● Mettre l'accent sur ces deux aspects de la notion de « qualifications sociales » est cependant insuffisant. Les enquêtes sociologiques menées auprès des cadres, de même que l'expression du « malaise des cadres » qui s'est produite dans un certain nombre d'entreprises en 1968 et au cours

de quelques conflits sociaux récents, témoignent du fait suivant : les cadres ressentent comme une nécessité objective du fonctionnement de l'entreprise une meilleure information et la mise en place de moyens de communication adaptés à la complexité des problèmes de gestion. Il est possible d'en voir la raison profonde dans l'inadaptation croissante du système d'objectifs de l'entreprise aux exigences du développement socio-économique, dans le conflit entre la logique du profit et la logique des besoins. Mais du simple point de vue de l'efficacité du travail dans l'entreprise, l'interdépendance des opérations engendre une multitude de gaspillages et de fausses manœuvres faute d'une circulation rapide et non déformante des informations utiles : c'est ce que fait apparaître immanquablement n'importe quel entretien avec des cadres et techniciens dès lors qu'ils ont la possibilité de s'exprimer ouvertement. Les conseils en organisation le constatent tous les jours. Ainsi, on peut faire l'hypothèse qu'indépendamment des buts d'intégration idéologique et d'auto-stimulation du travail intellectuel, qui expliquent l'intérêt accordé par les directions d'entreprise aux problèmes de relations humaines et de communication, ces problèmes émergent des conditions nouvelles du travail combiné, en fonction de l'évolution des forces productives. Il en résulte l'apparition de techniques nouvelles visant à faciliter la collecte, la sélection et le traitement d'informations en aval et en amont des postes de décision : informations sur les indicateurs de résultats, sur les contraintes de toutes sortes, sur les innovations potentielles aux différents stades des processus. Un de nos interlocuteurs (1), à l'occasion de l'enquête sus-mentionnée, a comparé la structure traditionnelle de l'entreprise à une architecture de charpente en fermes et poutres, le travail de l'ensemble s'appuyant sur quelques organes assumant les fonctions principales. Or, ajoutait-il, « nous sommes passés ou passons... à l'étape charpente tridimensionnelle avec barres et nœuds, c'est-à-dire résilles et toiles d'araignée occupant tout l'espace pour transmettre aux pieds porteurs les charges extérieures. Par analogie, les anciennes fonctions classiques sont toujours figurées par les pieds qui supportent des sommes partielles importantes de charges, mais les autres fonctions ne sont plus figurées simplement en petit nombre par les poutres et les fermes ; elles sont diffusées dans tous les nœuds et barres — passages obligés des charges mais aussi points de liaison existant en grand nombre ».

Ce n'est certes qu'une analogie. Mais sa pertinence est confirmée par la place, dans les descriptions des emplois de conception et de gestion, de l'exposé détaillé des liaisons inter-services et du rôle de chaque liaison (notification, conseil, avis ou information, visa, contrôle, ordre, etc...). Autre confirmation : dans les procédures de cotation des postes le nombre et la nature des liaisons sont de plus en plus pris en considération, et le principe (sinon les modalités) de leur prise en considération ne paraît pas contesté par les syndicats de cadres et techniciens.

(1) P. BERTHIER, Docteur es-Sciences, auteur de « Gestion automatisée de la Production », P.U.F., Collection Systèmes et Décisions, 1973.

Allons plus loin. Si, dans une optique prospective, on estime que la séparation entre le travail de conception-gestion et le travail d'exécution caractéristique de l'industrialisation capitaliste, est à terme incompatible avec l'évolution des forces productives, on doit supposer que les techniques de communication, de relations humaines, de circulation de l'information, sont destinées à se perfectionner considérablement. L'aspiration si actuelle à la démocratisation de la gestion des entreprises et à la participation implique, entre autres conditions, des moyens techniques importants. En résumé, le problème du contenu des « qualifications de relations sociales et de communication » est loin d'être épuisé lorsqu'on a constaté qu'il est le lieu d'un conflit de classe — ce qui est devenu fort banal. L'essence de ce caractère conflictuel n'est-il pas justement dans la nécessité de plus en plus pressante d'une gestion participative fondée sur un projet social cohérent, sur un système explicite de finalités, de valeurs et d'objectifs capables de recueillir une adhésion collective ?

4.23 Qualifications méthodologiques.

Les qualifications méthodologiques désignent un ensemble d'aptitudes à discerner, en fonction d'objectifs et de critères déterminés, l'ordre d'importance des problèmes ; à en analyser les éléments, à utiliser les connaissances acquises pour les résoudre. Elles désignent encore l'aptitude à s'initier à des techniques nouvelles, à transposer les acquis scientifiques d'un domaine dans un autre dans des conditions correctes, enfin à acquérir de nouvelles qualifications au cours de la vie active.

Préciser le contenu de ces qualifications méthodologiques relève de la psychologie de l'apprentissage et de la psychologie de la créativité (1). Plus sans doute que les deux autres catégories de qualifications, les qualifications méthodologiques s'acquièrent par ce qu'on appelle l'expérience, et posent ainsi le problème, sur lequel nous reviendrons, des relations entre l'enseignement et l'activité productive.

La recherche des qualifications méthodologiques mises en œuvre dans l'entreprise se heurte à divers obstacles. L'un d'eux est sans doute justement la séparation entre l'enseignement et l'activité productive, séparation que l'on a tendance à estimer « naturelle » alors qu'elle n'est qu'une des conséquences du salariat capitaliste (la force de travail ne peut fonctionner comme marchandise que pendant la vie active, et le fait alors à plein temps).

De nombreux ouvrages ont été consacrés récemment à ce problème de la créativité (2). Deux tendances s'y manifestent : la première est de considérer que la créativité est quelque chose d'inné, ou qui se forme avec la personnalité dans les années d'enfance et d'adolescence. La difficulté pour l'entreprise est de détecter ce don. On propose pour cela des recettes psychotechniques. La seconde tendance affirme que la créativité s'apprend

(1) Cf. J.F. Le NY, *Apprentissage et activités psychologiques*, P.U.F. 1969.

(2) Exemples : KAUFMANN FUSTIER, DREVET, *L'inventique*, Entreprise moderne d'édition, 1970 ; MOLES et CAUDE, *Créativité et méthodes d'innovations*, Fayard Mame 1970.

comme le grec ou l'algèbre ; elle préconise par conséquent le recyclage des cadres dans les « séminaires de créativité » qui pullulent sur le marché de la formation permanente. Les deux tendances font d'ailleurs bon ménage. Ce qu'on peut en conclure, c'est d'une part que le contenu des qualifications méthodologiques est mal identifiable, et d'autre part que certaines techniques méthodologiques se constituent, assez empiriquement, et paraissent apporter des résultats.

Cependant, la démarche qui consiste à analyser les activités novatrices comme le fruit de qualifications individuelles, inscrites dans le système nerveux supérieur d'un individu déterminé (fut-il génial, dans le meilleur des cas) ne masque-t-elle pas le processus social de l'innovation, caractérisé par une double coïncidence : celle d'un besoin social et d'une possibilité technique de le satisfaire, celle d'une motivation à innover et des moyens financiers nécessaires ? L'activité productive novatrice se révèle dans la rencontre du travail d'un individu ou d'un collectif avec une commande sociale. On risque de se fourvoyer si l'on essaie d'identifier des qualifications méthodologiques indépendamment des conditions de leur manifestation.

4.24 Qualifications technologiques.

Elles sont plus aisément identifiables puisqu'elles se définissent par des connaissances scientifiques et techniques et par un savoir-faire organisés.

La difficulté est ici d'élaborer une nomenclature des technologies, et une méthode de mise à jour de cette nomenclature. Les nomenclatures d'activités professionnelles utilisées dans les travaux de l'INSEE (1) se réfèrent partiellement à la notion de technologie, dans le sens que nous lui donnons ici. Elles distinguent ainsi, au niveau des cadres, les spécialistes des sciences physiques, de l'hydraulique, de l'électrotechnique, de l'application « des sciences mathématiques, de l'application des sciences économiques et humaines », etc... C'est une référence partielle parce qu'on trouve à côté de ces rubriques d'inspiration technologique des rubriques dont le critère est celui du classement des branches de l'économie nationale : « cadres du commerce et des services commerciaux », par exemple.

Mais que valent ces distinctions d'inspiration technologique ? Elles sont directement issues de la classification universitaire traditionnelle des filières de formation, beaucoup plus que d'une observation de la répartition des activités technologiques entre les emplois dans la vie des entreprises. Or, si l'on veut que la classification des technologies reflète les groupements de techniques élémentaires, de connaissances scientifiques et de savoir-faire qui se constituent effectivement dans la formation du contenu des emplois et dans la répartition des attributions des cadres, on ne peut se contenter de ce type de référence.

(1) Cf. M.M. KRUST et J. BEGE, *Structure des emplois en 1968*, INSEE n° 2 D, et en 1971, INSEE n° 11 D.

L'instrument d'analyse qu'il faudrait élaborer en vue d'une connaissance des principales technologies, même si l'on ne cherche que des tendances dominantes à un niveau de synthèse assez large des activités, requiert une confrontation des trois domaines où elles se constituent par des interactions incessantes : le domaine de l'enseignement supérieur où s'organisent les filières de formation, le domaine de la recherche où s'élabore la division du savoir scientifique, le domaine de la production où les spécialisations naissent, se transforment, disparaissent.

Le problème de l'élaboration d'une classification des technologies est intimement lié, dans cette perspective, à celui d'une méthode de mise à jour ; il s'agit en effet de discerner les lignes principales de l'évolution des technologies (de leurs poids relatifs dans les divers secteurs d'activité et les familles d'emplois, comme de leur contenu lui-même) tout autant que d'établir le constat d'une situation actuelle. Et l'on se retrouve une fois de plus au carrefour : à défaut d'une conception générale de l'évolution de la division du travail et de son insertion dans un projet global de développement économique et social, l'analyse des technologies sera dominée par le pseudo-neutralisme du fonctionnalisme. On admettra, par exemple, comme une loi évidente de l'évolution économique l'inflation des technologies dites de marketing dans le domaine des industries de la santé, puisqu'effectivement elles se voient dotées de budgets trois fois supérieurs à ceux de la recherche, dans la conjoncture présente.

4.25 Si l'on admet la validité de la notion de qualification spécifique, que nous venons de tenter de préciser, la notion de qualification différentielle prend un nouveau sens (1). La diversification des qualifications mises en œuvre dans les emplois implique en effet un certain type de hiérarchie des emplois, qui ne se confond pas nécessairement avec une hiérarchie des rémunérations et du prestige, ni avec une hiérarchie des pouvoirs de décision.

Nous considérons toujours les familles d'emplois qui, dans l'état actuel des choses, sont en principe dévolues à des travailleurs ayant suivi des études supérieures (2). Le contenu de ces familles d'emplois peut être caractérisé par la configuration des activités et des qualifications requises (sans perdre de vue la distinction entre qualifications immédiatement et strictement requises et qualifications potentiellement utilisables).

Au risque de simplifier très grossièrement la réalité, la schématisation suivante permettra peut-être de faire quelques pas de plus dans l'exploration méthodologique proposée.

C'est très délibérément que nous n'avons pas présenté un projet de classification des qualifications méthodologiques, sociales et technologiques. Si un tel projet est effectivement concevable, il ne pourrait résulter

(1) Supra, § 4.12, 3^e alinéa, p. 70.

(2) « En principe » : c'est-à-dire que l'accès à ces emplois par une voie courte est réservée aux titulaires de diplômes supérieurs, même si en fait ils se trouvent souvent occupés par des autodidactes.

que d'un travail collectif prolongé, associant notamment des spécialistes de la recherche, de l'enseignement et de la production, à partir d'une conception générale commune du projet social global. Rien n'interdit de supposer que d'un tel travail se dégagent plusieurs catégories de qualifications méthodologiques, correspondant plus particulièrement, par exemple, aux compétences requises en matière de recherche scientifique d'une part, en matière d'innovation de processus et d'analyse fonctionnelle des composants, d'autre part, en matière d'organisation et de coordination des projets, ensuite... etc. De même en ce qui concerne les qualifications de relations sociales et de communications. Soit Ma, Mb, Mc, la liste des qualifications méthodologiques ; Ra, Rb, Rc, la liste des qualifications de relations sociales et de communications ; Ta, Tb,..., Tl, la liste des qualifications technologiques.

L'analyse d'une famille d'emplois consisterait alors à choisir d'abord une famille-type, par exemple, la cellule de base d'un bureau d'études et de méthodes dans un sous-secteur de l'industrie mécanique, comprenant un nombre k de postes de travail. Puis à établir pour chaque poste la liste des qualifications strictement et immédiatement requises, et la liste des qualifications potentiellement utilisables. La figure (5) donne un exemple de présentation des résultats (avec k = 4, 2 catégories de qualifications sociales retenues, 2 catégories de qualifications méthodologiques et 4 qualifications technologiques).

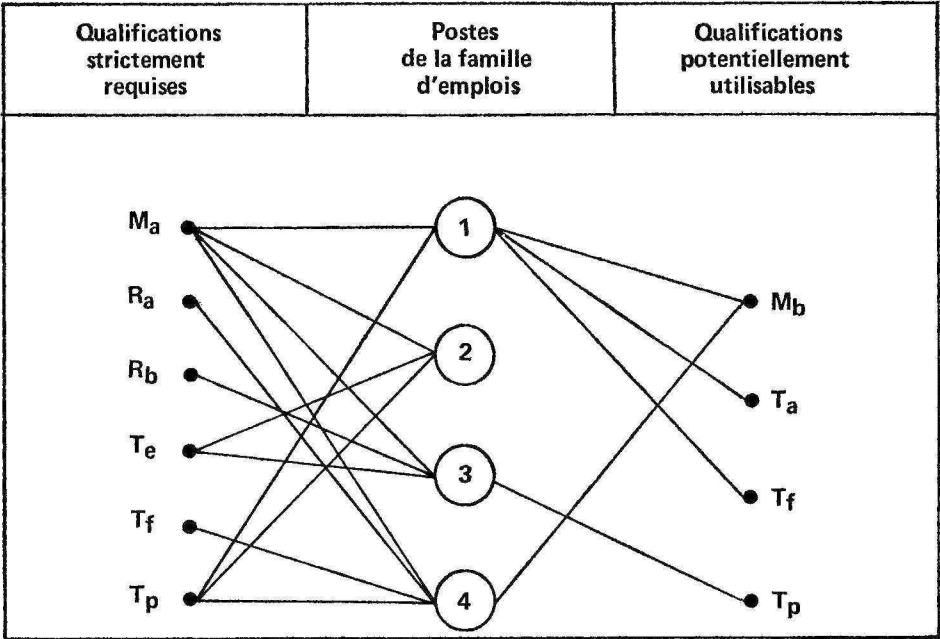


Figure 5

Les relations entre les 4 emplois sous l'angle des qualifications strictement requises sont schématisées dans la figure 6.

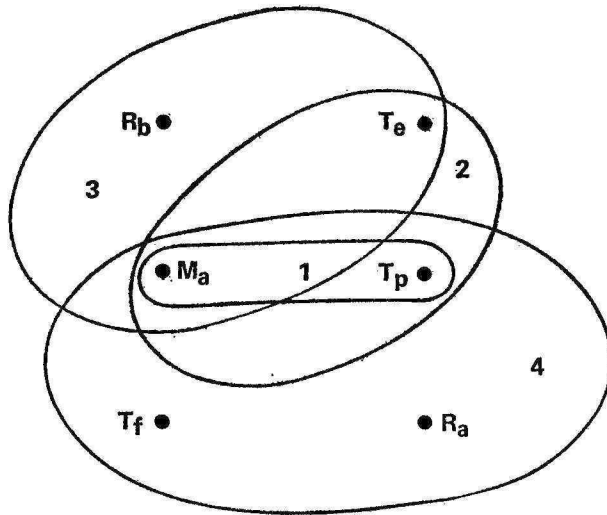


Figure 6

Quelques remarques :

1. — Cette schématisation fait apparaître des qualifications dominantes strictement requises : M_a (4 liaisons) et T_p (trois liaisons) ; le résultat se trouve être le même, mais on peut imaginer qu'il soit différent, si l'on tient aussi compte des qualifications potentiellement utilisables.

Une certaine hiérarchie des postes apparaît dans la mesure où l'ensemble des qualifications du poste 1 est un sous-ensemble des postes 2 et 4. Les postes 2 et 4 sont, en ce sens, supérieurs au poste 1. Mais entre 4 et 2, il est plus difficile de constater une hiérarchie, de même qu'entre 1 et 3. D'autres critères doivent intervenir, par exemple, les différences éventuelles de niveau dans chaque qualification, ou le critère de la responsabilité dans la coordination des activités.

Autrement dit, la notion de hiérarchie des postes de travail peut être envisagée du point de vue de l'analyse des qualifications requises, même si cet aspect est occulté le plus souvent, dans l'organisation de l'entreprise capitaliste, par la structure des délégations de pouvoir et de la division du travail qu'impose la nature des rapports entre le capital et le travail salarié.

2. — Cette schématisation est abusivement simplificatrice parce qu'elle ne fait pas apparaître la substituabilité éventuelle des qualifications. On peut estimer, en effet, que certains postes de travail requièrent des qualifications strictement définies, d'une part, et d'autre part une ou plusieurs qualifications non strictement définies (par exemple : $M_a + R_b + T_e$ ou

T_1 ou T_p). Ainsi, l'importance relative de chaque qualification dans la famille d'emplois peut comporter une marge plus ou moins grande.

3. — Ce poids relatif change si les qualifications potentiellement utilisables sont effectivement mises en œuvre dans tel ou tel poste ; cela s'accompagne alors d'une modification du contenu des postes et de leurs relations réciproques, voire de leur position hiérarchique. Mais les qualifications potentielles déterminent aussi la mobilité interne du système formé par la famille d'emplois, sa capacité d'adaptation et d'autoformation, la variété des alternances possibles dans les attributions, les perspectives de réduction ou d'accroissement du nombre des postes en fonction de l'évolution de la productivité, de la charge globale de travail, de l'évolution de la structure des familles d'emplois.

4. — Un tel mode d'investigation conduit à déceler les qualifications demandées et non utilisées (ce qui peut engendrer des phénomènes de déqualification), demandées et non utilisables, non demandées et nécessaires, etc.

La schématisation et les remarques qui précèdent ne prétendent nullement tenir lieu d'un modèle d'analyse des emplois et des qualifications ; elles visent simplement à souligner quelques conditions de validité d'un modèle ; à partir de l'étude des relations entre production et familles d'opérations, familles d'opérations et familles d'emplois, familles d'emplois et qualifications dominantes, l'objectif est de dégager quelles relations d'ensemble on peut établir entre un système de besoins et un système de qualifications, en tenant compte à la fois des structures actuelles de la division du travail et de leurs perspectives d'évolution.

A cet égard, la distinction classique entre emplois de généralistes et emplois de spécialistes peut se traduire par une distinction entre des emplois exigeant des qualifications polyvalentes à dominantes de relations sociales, communication, méthodologie, et des emplois exigeant des qualifications approfondies à dominantes technologiques. Là encore, il est permis de constater que cette distinction est le plus souvent dépendante du rôle attribué aux cadres dans le système socio-économique dominant, sans renoncer pour autant à rechercher les lignes directrices de la diversification et de l'approfondissement des spécialisations exigées par le développement des sciences et des techniques.

4.26 L'expression des qualifications requises.

L'étude factuelle des qualifications requises à un moment donné, dans une situation donnée, est certainement indispensable à toute recherche sur les liaisons emplois-formations. Nous venons de voir qu'elle nécessite l'élaboration d'un instrument d'analyse approprié. Lorsqu'on aborde le stade de l'enquête, on rencontre des phénomènes de biais qui sont liés aux difficultés méthodologiques déjà évoquées.

L'expression des besoins en qualifications est principalement l'apanage des employeurs de personnel qualifié. Elle se constate soit par des interviews des employeurs ou des dirigeants responsables de la gestion des

cadres, soit pas le dépouillement des offres d'emplois, soit par des prises de positions et déclarations patronales relatives à l'emploi. Elle subit des déformations par rapport aux besoins réels de la production pour plusieurs raisons.

- En premier lieu, une tendance à surévaluer les qualifications requises peut provenir d'une recherche de valorisation de la profession et de l'entreprise elle-même ; ou d'une attitude de demandeur de formation vis-à-vis de la collectivité. Sommairement, on peut dire que l'intérêt privé des entrepreneurs est de trouver sur le marché du travail surabondance de qualifications plutôt que pénurie.

- A l'inverse, l'expression des qualifications requises peut tendre à les sous-évaluer lors d'une opération de recrutement, afin de pourvoir à meilleur compte l'emploi vacant. Cette pratique va jusqu'aux politiques d'auto-recrutement systématique dans les emplois qualifiés : on n'y accède dans certaines entreprises que par promotion interne.

- La recherche d'une homogénéité de l'état-major de l'entreprise sur le plan idéologique, d'une bonne « intégration » des cadres dans l'équipe dirigeante, joue un rôle évident. La « qualification » requise est aussi l'appartenance à un milieu social ; c'est une certaine mentalité, une attitude vis-à-vis de l'industrie et du profit, de la « carrière », c'est un certain système de valeurs. L'expression du besoin en qualification de ce type prend des formes variées ; certaines offres d'emploi de cadres sont construites sur des motivations très sélectives de ce point de vue : ambition personnelle, désir de gains élevés, capacité de travail, « dynamisme ». D'autres s'en rapportent au label « grande école », etc.

- La déformation est assez souvent purement négative, en ce sens que le besoin de qualification ne s'exprime que de façon extrêmement générale. Voici un extrait de l'entretien entre Roger PRIOURET et J.L. DONNADIEU (Directeur Général de B.S.N.) publié dans **l'Expansion** de janvier 1972.

R.P. — *« Quelle est l'importance des diplômes, à vos yeux ? »*

J.L. D. — *« Elle est secondaire, évidemment. Ce qui nous intéresse, c'est la qualité humaine de ceux qui entrent chez nous. Mon travail, au fond, est de penser à ce que sera BSN dans dix ans. Je crois que les hommes qu'on embauche ou qu'on forme aujourd'hui seront déterminants pour BSN dans dix ans. Car je constate un grand changement. Autrefois, pour réussir, il suffisait que le patron s'entoure d'une équipe de gens disciplinés, qui l'aimaient bien et qui étaient prêts à foncer derrière lui. Aujourd'hui, nous mettons en place des managers qui ont leurs objectifs et leur budget dans le cadre d'un plan de cinq ans. Ils ont des responsabilités quantifiées, on va leur demander des comptes, et ils ont le souci de leur efficacité personnelle. Les gens de ma génération paraissent parfois surpris de cette nouvelle attitude, alors que les garçons de trente ans la souhaitent souvent. Ils entrent dans la course tout de suite. Aussi, ce que nous cherchons chez tous les gens que nous engageons, c'est une certaine volonté lucide*

d'action mêlée à une grande capacité d'intégration à une équipe ; ensuite, le sens des affaires, sans quoi les connaissances économiques sont stériles ; enfin, le sens des questions sociales et humaines, parce qu'elles seront de plus en plus importantes dans la vie industrielle. Ce n'est pas un diplôme qui donne cela. Ceci ne veut pas dire que nous n'attachons pas de prix aux diplômés : depuis cinq ans, la proportion des diplômés, parmi les cadres, est passée de 40 à 60 %. Mais je veux dire que le diplôme ne peut plus dispenser des qualités humaines nécessaires aujourd'hui.

« Les diplômés, généralement, ont une méthodologie, une approche des problèmes, une conceptualisation plus facile que les autodidactes, mais ils ne sont pas forcément plus intelligents ».

La politique exprimée ici est propre au **recrutement** dans l'entreprise, qui ne vise pas à pourvoir tel ou tel emploi mais à alimenter une sorte de réserve en vue de renouveler et développer les équipes de cadres. Les qualifications proprement dites sont assurées par la suite au moyen de formations appropriées qui complètent celles déjà acquises au départ.

● Enfin, on a souvent remarqué que le besoin en qualification ne s'exprime généralement que par référence aux qualifications effectivement disponibles sur le marché du travail. L'expression des besoins, dans une certaine mesure, est dictée par les moyens actuels de le satisfaire ; ce phénomène agit comme un frein à la formulation des besoins en qualifications réellement nouvelles (1).

4.27 Une autre méthode procède par une voie indirecte. Elle consiste à recueillir les appréciations des employeurs et des dirigeants chargés de la gestion des cadres, non plus sur les qualifications requises chez ces derniers, mais sur la valeur de la formation qu'ils ont reçue, sur l'adéquation des qualifications acquises aux fonctions exercées.

Ces appréciations s'appliquent, en réalité, au comportement des cadres à partir du moment de leur embauche, tel qu'il est perçu par les dirigeants. Elles fournissent donc deux catégories d'informations.

En premier lieu elles expriment en termes de satisfaction ou d'insatisfaction un jugement sur les qualifications (technologiques, méthodologiques, sociales) de l'individu qui, par généralisation, contribuent à former un jugement sur la formation supérieure qu'il a suivie ; l'ensemble de ces jugements participe à l'établissement de la réputation de l'école ou de la filière lorsqu'elle est institutionnellement stable. Mais les enquêtes auprès des employeurs montrent que la réputation d'une formation est un phénomène complexe, dans lequel interviennent fortement des facteurs autres que l'expérience du recrutement.

En particulier, le caractère plus ou moins sélectif d'une formation joue un rôle sécurisant pour l'employeur, indépendamment du contenu de la formation. La signification de la sélection est elle-même complexe ; elle

(1) Cf. Rapport de la Commission de synthèse des groupes de travail des formations supérieures (rapport CENTLIVRE), mars 1971, p. 18.

est considérée comme un indicateur d'aptitudes intellectuelles, de capacité de travail, et certainement aussi d'appartenance sociale.

En second lieu, et c'est en quoi elles présentent le plus d'intérêt pour la critique des formations supérieures, les appréciations des donneurs d'emplois font état de **lacunes** de formations constatées chez les cadres recrutés. Les lacunes sont des inadaptations entre les qualifications requises par l'employeur et les qualifications qu'il observe chez les personnes embauchées, inadaptations dont il attribue la cause à des insuffisances de formation. Il arrive qu'un jugement globalement favorable sur la formation (conforme à une réputation positive de celle-ci), s'accompagne de l'énumération de lacunes graves dans ladite formation, ce qui est évidemment contradictoire. Cela est tout à fait courant lorsqu'on interroge un ancien élève d'une grande école, chargé de recruter des cadres, sur la valeur de la formation des classes préparatoires et des grandes écoles. Le jugement globalement favorable, corroboré par le comportement de l'intéressé en matière de recrutement ne s'identifie donc pas à une approbation de la formation. Il reflète plutôt le fait que les « meilleurs élèves » des sections scientifiques de l'enseignement secondaire se destinant à l'industrie suivent presque tous la filière des classes préparatoires et des grandes écoles d'ingénieurs. Un tel témoignage atteste simplement l'interdépendance du système de formation et du système de recrutement et le caractère d'auto-reproduction d'une filière fortement implantée : il ne donne aucune information sur la valeur des qualifications produites. L'énumération des lacunes, par contre, est plus instructive dans la mesure où elle résulte d'observations précises et non de simples impressions et de souvenirs vagues.

En ce qui concerne les ingénieurs issus des grandes écoles et des écoles spécialisées, les lacunes qui paraissent les plus fréquemment notées concernent les domaines suivants :

- formation économique ;
- techniques d'expression et de communication ;
- applications technologiques prenant en compte les contraintes industrielles.

En ce qui concerne les cadres issus des filières universitaires, les lacunes signalées par le rapport de la commission de synthèse des travaux des quatorze groupes d'étude des filières de formation (1) sont les suivantes :

- spécialisation trop prononcée,
- aucune notion de respect du délai,
- pas d'entraînement au travail en groupe,
- manque de relations de l'enseignement avec l'industrie,
- pas de connaissances économiques.

(1) Eléments de synthèse résumant les rapports des groupes de travail des formations supérieures. Ministère de l'Education Nationale, mars 1971.

4.28 Un autre procédé indirect de collecte des critiques des employeurs envers les formations supérieures consiste à présenter des questions sur les formations complémentaires souhaitées (1).

Ces informations fournies par les responsables du recrutement ou par les supérieurs hiérarchiques des cadres comportent un risque de biais important. Les inadaptations observées peuvent tenir à une observation incomplète, unilatérale ; à des conditions de travail défectueuses ; à une compétence insuffisante de la part de l'observateur, etc. Elles sont la plupart du temps peu précises du fait que les opinions formulées le sont par des personnes qui ne connaissent pas bien le contenu actuel et les méthodes actuelles des formations critiquées. D'où l'intérêt de l'opinion des cadres eux-mêmes sur la valeur de leur propre formation par rapport à leur travail professionnel.

Cependant, cette opinion est, elle aussi, biaisée par divers facteurs : la qualité affective des souvenirs des années de formation, le sentiment de réussite ou d'échec de l'intéressé dans la vie professionnelle (qui ne coïncide pas nécessairement avec le sentiment de ses chefs hiérarchiques), le caractère spécifique de l'emploi actuel (alors qu'il s'agit d'établir des relations entre un groupe d'emplois comportant un faisceau de qualifications communes et un type de formation).

D'autre part, la signification des opinions émises se modifie avec l'ancienneté dans la vie active puisque les critiques formulées contre la formation reçue perdent leur objet immédiat lorsque celle-ci a, depuis, été modifiée.

Toutes ces observations incitent à n'utiliser les informations sur les qualifications recueillies auprès des employeurs et des cadres qu'avec beaucoup de précautions. Elles devraient n'être interprétées qu'à l'éclairage d'observations scientifiques directes faites sur le terrain et portant non pas sur les qualifications mais sur les activités. Cela suppose l'élaboration d'une méthode de passage des activités aux qualifications (ce point a été évoqué précédemment).

Enfin, les résultats obtenus en termes de qualifications requises ne sont utilisables pour l'analyse des relations entre l'emploi et la formation que s'ils s'inscrivent dans une classification permettant le raccord des qualifications requises aux qualifications produites dans le système des formations. Comment apprécier celles-ci en tant qu'« out-put » des filières de l'enseignement supérieur ? C'est ce qu'il faut maintenant examiner.

(1) Cf. note (2) p. 53.

V

LES QUALIFICATIONS

PROFESSIONNELLES

ET LES FILIÈRES

DE FORMATION

5.01 La conséquence la plus radicale de la généralisation du salariat capitaliste sur la structure chronologique des activités humaines est la séparation du temps de travail et du temps de non-travail. Dès lors que le temps de travail est à la disposition de l'employeur en contre-partie du salaire, celui-ci tend à l'utiliser pleinement. Le salarié concentre dans le reste de son temps — son temps libre — les moments nécessaires au repos, à la vie privée, et éventuellement à sa propre formation. Son existence est rigoureusement découpée en périodes actives (temps de travail vendu) et non-actives (enfance, vieillesse, auto-production, congés, repos, etc.). Il est contraire à la logique du système non seulement que le temps de formation soit inclus dans le temps de travail (l'industrialisation capitaliste élimine presque entièrement l'apprentissage traditionnel) mais, à plus forte raison, que l'employeur finance la formation d'un salarié qui, par définition, est libre de s'embaucher ailleurs à tout moment.

Aussi bien, la croissance industrielle s'accommode parfaitement, au dix-neuvième siècle, d'un très bas niveau d'instruction des travailleurs. Lorsque l'évolution technologique nécessite une main-d'œuvre plus instruite, le financement de l'éducation publique obligatoire est mis à la charge de la collectivité, ainsi qu'une part importante de la formation ultérieure. De même, l'Etat organise, par les transferts de revenus, la socialisation d'une fraction (plus ou moins grande selon les pays) des dépenses de santé, de repos, de retraite, de soins aux enfants, etc.

A. PAGE dit que « c'est essentiellement dans la perspective de l'investissement que se situe l'analyse économique de l'éducation » (1). Mais l'investissement dont il est question est profondément différent de l'investissement capitaliste. L'entrepreneur ne saurait investir dans la formation des travailleurs, en règle générale, que les sommes nécessaires à une mise au courant rapide, à un complément de formation ; pour qu'il en soit autrement, il faudrait qu'il ait la garantie de bénéficier du supplément de productivité escompté, en obligeant le travailleur ainsi formé à rester à son service de façon prolongée, ce qui serait incompatible avec le principe même de la libre circulation de la force de travail sur le marché. La récente législation sur la formation permanente tente de résoudre les problèmes posés par la nécessité des recyclages et perfectionnements

(1) André PAGE, *L'économie de l'éducation*, collection « SUP », Presses Universitaires de France, 1971, p. 15.

en cours de vie active en organisant un financement collectif des dépenses correspondantes.

Du côté des travailleurs, une formation supplémentaire entraîne, il est vrai, certaines dépenses supportées par les individus ou les familles, et permet une espérance de gains supplémentaires. Mais on ne peut assimiler le choix d'une poursuite d'études à un choix d'investissement capitalistique que par un jeu d'analogies douteuses, ne serait-ce qu'à cause du poids des considérations non monétaires dans ce type de décision.

Ni le comportement des employeurs, ni celui des salariés ou futurs salariés ne peut donc s'analyser comme le résultat d'un calcul économique anticipant la différence actualisée de flux aléatoires de recettes et de dépenses. Ce qui s'y oppose, ce n'est pas seulement l'inexistence d'un sujet économique capable d'engager ces dépenses et de s'assurer les recettes supposées, mais en outre l'impossibilité de départager nettement dans la dépense totale de formation ce qui est consommation productive de ce qui est consommation finale, ce qui est production de capacités économiquement nécessaires de ce qui est apport au développement culturel (extra-professionnel) des individus.

5.02 Il en est cependant de même pour d'autres dépenses destinées à l'entretien et au renouvellement de la force de travail, et au maintien de la vie sociale en général, qui sont qualifiées souvent d'investissements sociaux, collectifs, ou hors-marché. Investissement signifie donc simplement ici que l'éducation peut être considérée comme « un ensemble de phénomènes susceptibles d'exercer un effet sur l'économie » (1). Toute société qui érige la formation de la force de travail en activité distincte lui consacre des ressources rares, en temps de travail et moyens de production, ressources pour lesquelles on peut envisager, comme on dit, des usages alternatifs. C'est à ce niveau que se posent les deux questions majeures de l'économie de l'éducation : quel est l'optimum de ces ressources dans le cadre des finalités et des contraintes socio-économiques ? Comment doivent-elles être employées pour que les effets attendus soient les meilleurs possibles ?

La seconde de ces deux questions se subdivise en de nombreux problèmes, parmi lesquels celui de l'adéquation des formations professionnelles supérieures aux qualifications requises dans les emplois auxquels elles se destinent.

C'est ce problème seulement que nous abordons maintenant sous ses aspects méthodologiques. Mais il n'est possible de le faire qu'en tenant compte des conditions économiques qui régissent les activités d'éducation et de travail.

Cela nous conduit à examiner successivement les points ci-après :

1 - La séparation entre le travail salarié et l'activité de formation conduit, à mesure que la vie économique nécessite des connaissances

(1) Op. cit., p. 87.

scientifiques et techniques de plus en plus approfondies, au prolongement des études supérieures dans le temps de vie des futurs cadres. La liaison entre le contenu de leurs études (qui n'est pas seulement à finalité professionnelle) et leur activité ultérieure se perçoit alors surtout par la constatation d'inadaptations. En quoi consistent ces inadaptations ?

2 - Si les mécanismes de l'économie marchande ne s'appliquent que très partiellement au phénomène de la demande sociale de formation supérieure, comment celle-ci est-elle déterminée, et dans quelle mesure est-elle susceptible d'exprimer les besoins réels de formation exigés par le développement socio-économique ?

3 - La réponse du système éducatif consiste à mettre en œuvre des filières de formation. Comment sont-elles conçues, comment peuvent-elles produire les qualifications requises, comment peut-on en mesurer les effets économiques ? Quelles hypothèses peut-on former quant aux conditions de validité d'une méthodologie de l'organisation des filières de formation professionnelle supérieure ?

1. LES INADAPTATIONS ENTRE FORMATIONS SUPÉRIEURES ET ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES.

5.11 Une première forme d'inadaptation concerne le niveau général de formation. On constate ou bien qu'il n'y a pas assez de travailleurs ayant reçu une formation supérieure, ou bien qu'il y en a trop. Dans le premier cas, il se produirait un goulot d'étranglement dans le processus de croissance du fait d'un manque global de capacités. Dans le second cas, l'impossibilité d'assurer l'utilisation des capacités aboutirait à leur sous-emploi et ferait apparaître l'inutilité sociale des dépenses consacrées à leur production.

Deux difficultés méthodologiques apparaissent déjà.

1 - Comment se constate cette inadaptation globale ?

Dans le cas d'une insuffisance de capacités, plusieurs indicateurs peuvent être considérés : l'accroissement des offres de recrutement de diplômés, l'augmentation des rémunérations du personnel de conception et de gestion, l'effort de formation, recyclage et perfectionnement des cadres effectué par les entreprises. Dans le cas d'un excès de capacités, ce seront les difficultés d'insertion des diplômés dans la vie active à leur niveau de qualification, le chômage des cadres, le sous-emploi des capacités.

Mais l'observation des faits révèle des résultats contradictoires. L'accroissement des offres d'emplois de diplômés peut coïncider avec l'ac-

croissement du chômage des cadres âgés. Les difficultés d'insertion des étudiants peuvent coïncider avec l'élévation des appointements des cadres ayant quelques années d'expérience. C'est que tous ces indicateurs subissent l'effet de facteurs étrangers au problème de l'insuffisance ou de l'excès de capacités, et notamment de facteurs conjoncturels.

2 - Comment passer du constat de l'inadaptation actuelle (à supposer qu'on l'établisse) au calcul des besoins en formations supérieures ? La production des capacités est un processus qui s'étale sur plusieurs années ; on ne peut raisonner valablement dans ce domaine qu'avec un horizon à cinq ans au moins, et des perspectives sur 10 ou 20 ans. Dans l'hypothèse, (qui était communément admise au cours des années soixante) d'une pénurie générale de personnel scientifique et technique, la réduction de la pénurie se conçoit comme la réalisation progressive de l'égalité : « flux d'entrée de capacités = flux de sortie + pénurie », au cours de la période de référence. Les flux d'entrée comprennent les flux de formation initiale et de formation permanente ou de promotion interne ; les flux de sortie comprennent (toujours globalement) les cessations de vie active. Le calcul par niveaux distincts se complique du fait des passages inter-niveaux.

On se trouve donc devant un problème complexe d'ajustement de flux de travailleurs sur longue période ; les réactions spontanées aux inadaptations (par le jeu des offres et demandes d'emploi, des offres et demandes de formation sur le marché) engendrent, dans ce type de problème, des cycles d'inadaptations ultérieures en dents de scie. Ce qui s'est passé aux Etats-Unis entre 1950 et 1970 en est un exemple.

Le problème de l'adaptation globale des capacités aux emplois nécessite par conséquent des prévisions de longue période sur l'évolution des structures de l'emploi (ce qui n'est concevable qu'à la condition d'une certaine maîtrise de cette évolution par la collectivité) et la coordination sur longue période de la production des flux de capacités.

5.12 En fait, lorsqu'on évoque l'inadaptation prévisionnelle globale des capacités aux besoins, on utilise des critères de référence qui donnent des résultats très variables. La comparaison avec d'autres pays industrialisés fait apparaître, selon le pays choisi, soit un excès, soit une pénurie de capacités en fonction de la population active, ou du P.N.B., ou du P.N.B. par personne active, par exemple. Les tendances dégagées des prévisions des employeurs tendent à gonfler les besoins en capacités par rapport aux intentions réelles d'embauche, et sont très sensibles à la conjoncture. Les trends d'évolution des débouchés offerts aux diplômés sont d'une interprétation difficile faute d'une connaissance suffisante du contenu des emplois occupés.

Devant l'impossibilité d'élaborer une planification conjointe de l'évolution des structures d'emploi, de l'activité économique et de l'enseignement supérieur, le système éducatif s'efforce de rechercher des méthodes d'ajustement des flux de diplômés aux offres d'emplois par des options

nouvelles et des actions d'orientation. Mais en même temps on constate de plus en plus que certains ajustements s'effectuent du côté du système productif : l'afflux de diplômés sur le marché modifie les exigences des employeurs au recrutement, et par conséquent la structure de l'offre globale d'emplois. Si l'accroissement des capacités offertes sur le marché du travail (en quantité et en qualité) joue ainsi un rôle moteur dans l'évolution de la structure des emplois et par conséquent dans l'évolution globale de la productivité du travail, l'inadaptation par excès de capacités peut être conçue comme un déséquilibre dynamique, doté d'une fonction motrice. Cette vue rassurante des choses repose sur une croyance dans l'appétit du système d'emploi à absorber spontanément l'accroissement des ressources humaines ; le malaise du monde universitaire et l'insécurité ressentie chez les cadres et les jeunes diplômés témoignent de sa fragilité.

5.13 Une seconde forme d'inadaptation, l'inadaptation structurelle, résulte des décalages quantitatifs entre formations spécialisées et catégories d'emplois : un excès de littéraires ne compense pas une pénurie de scientifiques, et réciproquement. Ce phénomène est caractéristique de la situation française. On tend à l'expliquer généralement par les rigidités propres au système éducatif et par l'inefficacité des mécanismes sociaux de l'orientation des étudiants. Ce genre d'explication, malheureusement, n'explique à peu près rien. En effet, si l'on admet par exemple, que les filières de sciences humaines et sociales sont excédentaires (ce qui est manifestement faux pour une partie d'entre elles, et serait à démontrer pour une autre partie (1)), le problème est de savoir pourquoi les grands élèves et les étudiants ne choisissent pas les filières dites scientifiques et techniques : le rôle des mécanismes de sélection au sein du second degré (ventilation entre les sections) et dans l'enseignement supérieur (recrutement des classes préparatoires, organisation des concours, difficultés du premier cycle d'université) se révèle alors déterminant. Attribuer l'existence et le renforcement de ces mécanismes aux rigidités internes du système éducatif est certainement simpliste ; il paraît plus fécond d'en chercher la raison dans une politique relativement cohérente qui répond à une certaine conception de la formation et du recrutement des cadres — et principalement des cadres d'entreprise — elle-même dictée par le rôle qui leur est dévolu dans la gestion des affaires.

5.14 Une troisième forme d'inadaptation intéresse directement la problématique du **contenu** des formations et des emplois : c'est l'inadaptation des qualifications produites aux qualifications requises, dans le cadre de la correspondance filière-activité professionnelle.

Pour saisir ces inadaptations, deux démarches sont possibles. La première consiste à rechercher comment ont été formés les titulaires de telle catégorie ou famille d'emplois, et si leur formation correspond aux

(1) Les décalages pour certaines filières, peuvent être situés entre les besoins socio-économiques et les créations d'emplois, beaucoup plus qu'entre les formations et les besoins : cas des personnels enseignants du second degré, des travailleurs sociaux, etc.

activités qu'ils exercent. La seconde consiste à rechercher quelle a été la carrière des diplômés issus de telle filière spécialisée, et si le champ d'employabilité effectif est conforme au champ d'employabilité présumé. Plusieurs enquêtes récentes ou en cours rassemblent à ce sujet des informations jusqu'à présent très insuffisantes. Nous résumerons plus loin quelques-uns de leurs résultats, en ce qui concerne les ingénieurs et les écoles d'ingénieurs.

Auparavant, il convient de se demander si l'évolution propre de la demande sociale de formation est de nature à surmonter les diverses inadaptations constatées.

2. LA DEMANDE DE FORMATION SUPÉRIEURE.

5.21 La cause directe de l'accroissement des effectifs de l'enseignement supérieur (indice 100, 1900 ; 300, 1940 ; 650, 1960 ; 2000, 1970 ;) a été la pression de la demande d'enseignement de la part de la population. Face au caractère politique de cette demande et à son ampleur, les réponses du marché (enseignement privé à but plus ou moins lucratif) ne pouvaient jouer qu'un rôle indicatif. Incapables de compenser les déficiences du système public ou quasi-public, elles ont tout au plus mis en relief des retards et lacunes de ce système en matière de filières professionnelles.

Si la demande émane de la population, c'est-à-dire de la future force de travail en quête de qualification, d'autres forces sociales agissent sur l'orientation de cette demande : celles des acteurs sociaux décideurs d'emplois. Elles agissent directement en réclamant des pouvoirs publics l'ouverture de filières correspondant à leurs besoins afin de réduire les déséquilibres générateurs de sur-salaires ; elles agissent indirectement en présentant les offres d'emploi sur le marché du travail ce qui déclenche des incitations à acquérir les qualifications les plus rémunératrices. La demande sociale de formation est en effet accrue par la dévalorisation des tâches non qualifiées, alors qu'elle est freinée par l'incertitude des débouchés des études supérieures.

Le rôle de l'Etat dans la formation de la demande sociale est double. Il agit en tant qu'employeur sur la structure des emplois offerts et sur les conditions d'accès à ces emplois. Simultanément, il agit en tant que gestionnaire des formations supérieures sur des éléments tels que le coût des études, la définition des filières, et plus généralement le fonctionnement d'ensemble du système éducatif.

5.22 La demande d'éducation est communément présentée en France dans les travaux de planification de l'éducation comme la résultante du comportement de trois sortes d'acteurs sociaux :

— les « **usagers** » : c'est-à-dire la force de travail en quête d'une qualification lui permettant de négocier dans des conditions acceptables son temps d'activité salariée ;

— les « **utilisateurs** », ou acheteurs de force de travail, en quête de qualifications adaptées aux structures d'emplois qu'ils mettent en œuvre.

— l'« **Etat** » enfin, qui détermine les allocations publiques de ressources au système éducatif.

Les conséquences méthodologiques d'une telle conception de la « demande » sont importantes. Les inadaptations entre emplois et qualifications produites, demande de formation et moyens de formation, sont interprétées comme un résultat de la rigidité des institutions, des retards et décalages dans l'information des demandeurs de formation, de l'insuffisance des ressources allouées. Il est implicitement admis que les structures d'emploi (niveaux, spécialités, rémunérations) font partie des contraintes du problème des formations supérieures, même s'il est établi que ces structures d'emploi peuvent évoluer par suite de la transformation des qualifications produites. D'ailleurs, la maîtrise de ces structures d'emploi relève pour une grande part de décideurs privés, dont on voit mal, dans le contexte socio-économique actuel, comment la collectivité pourrait modifier les politiques de gestion du personnel.

Le problème de l'adéquation des formations supérieures aux besoins de la société se ramène alors à la recherche des moyens de réduire les inadaptations les plus manifestes en agissant sur l'orientation des jeunes et sur le contenu de certaines filières. A la limite, on débouche sur un ensemble de propositions qui peuvent effectivement améliorer les liaisons formation-emploi par la subordination systématique des formations aux emplois.

TEISSIER DU CROS (1) préconise ainsi que l'enseignement devienne « un véritable laboratoire de la société environnante ». Une telle position n'a de sens que si l'on estime que la « société environnante » dispose d'un système convenable d'ajustement des emplois aux besoins sociaux.

Si l'on rejette cette hypothèse, si l'on envisage au contraire l'hypothèse que c'est dans le fonctionnement des entreprises, dans les mécanismes qui les déterminent à sécréter telles structures d'emploi, que se trouve la source des inadaptations, la démarche précédente n'a plus du tout la même portée ; elle se limite à réaliser des replâtrages provisoires sans que les raisons essentielles des inadaptations soient examinées.

L'étude de l'I.R.E.P. sur l'innovation (2) montre, par exemple, que les entreprises recherchent des cadres capables de déceler des opportunités rentables, de sélectionner les innovations qui rencontrent une abondante demande solvable ; il en découle une demande de qualifications particu-

(1) TEISSIER DU CROS, *L'innovation, pour une morale du changement*, Robert Laffont et Usine Nouvelle Publications, 1971, p. 235.

(2) Op. cit., p. 6.

lières, l'appel à un clavier de motivations particulières chez les cadres, des profils et des structures d'emploi orientés d'une certaine façon.

Cette politique aboutit dans certains cas à une pratique que l'on peut qualifier d'anti-novatrice dans la mesure où la satisfaction de besoins non solvables est retardée ou sacrifiée. Pourtant elle agit sur la demande sociale de formation.

Une méthodologie de la détermination des orientations de l'enseignement supérieur qui serait basée sur l'analyse de la demande de formation dans le contexte de l'économie de marché, conçue comme reflétant le comportement des « usagers », des « utilisateurs » et de l'« Etat », accepte donc comme finalité de la formation la satisfaction des « besoins » du système d'emploi, quelles que soient ses contradictions internes et son inadaptation aux besoins sociaux (1).

Pourtant, la détermination des filières ne peut échapper aux pressions de la demande de formation ; le contraire serait d'ailleurs absurde. Du moins est-il concevable que les responsables de filières s'efforcent de discerner, dans cette demande de formation, ce qui paraît commandé par les exigences de la reproduction des rapports de production dominants et ce qui paraît s'inscrire dans les nécessités objectives du développement des connaissances et des compétences requises pour accroître la maîtrise de l'homme sur la nature.

Ce n'est donc pas seulement parce qu'elle participe à la formation de l'offre de travail face à l'offre d'emploi que l'élaboration d'une filière de formation est, comme l'écrit J. VINCENS, le « lieu d'un conflit social » (2). C'est aussi parce qu'elle reflète le conflit social sous-jacent à la demande sociale de formation.

3. LES FILIÈRES ET LEUR PRODUCTION.

5.31 L'enseignement supérieur se présente comme un ensemble de filières relativement autonomes (les passerelles, qui réduisent la rigidité de l'autonomie, confirment qu'elle est la base du système). Du point de vue des relations avec la vie professionnelle, deux catégories de filières se distinguent : celles dont la finalité professionnelle est déterminée (archi-

(1) Sur ce point, Henri BIANCHI fait observer que l'opposition entre les finalités de la firme à l'époque de la « maturité du système industriel » et les besoins du développement économique et social peut se décrire par « un double conflit de logiques concurrentes » : le conflit d'une logique de la découverte (sélectionnant les innovations profitables) et d'une logique de la production (répondant aux besoins) ; le conflit d'une logique du bien-être social et du plus-être individuel, et d'une logique de l'accumulation de la puissance par les structures étatiques et industrielles. H. BIANCHI *Croissance ou maturité ? Innovation et politique scientifique de la firme industrielle*, Futuribles, Analyse et Prévision, n° 6, décembre 1972, pp. 1476-77.

(2) J. VINCENS, *Emplois et Formations*, Institut d'Etudes de l'Emploi, Toulouse 1971 (ronéoté).

teature, médecine, enseignement, par exemple) et celles dont la finalité professionnelle est indéterminée (Ecole polytechnique, sciences économiques, par exemple) la délimitation comportant une large zone intermédiaire.

Ces filières se partagent en plusieurs secteurs, que l'on peut classer selon plusieurs critères. Institutionnellement, le secteur des écoles et le secteur universitaire proprement dit se partagent la plupart des filières, sans que cette division coïncide avec le caractère déterminé ou non des filières.

Un premier problème est celui de la répartition générale de ces types de filières, qui se sont développées sous l'influence des circonstances et qui subissent fortement le poids des structures héritées. La rapidité de l'évolution des fonctions dans la vie active remet en question à la fois la conception des filières à finalité déterminée (parce que les professions qui fondent ces déterminations se transforment) et celle des filières à finalité indéterminée (parce que l'éventail de leurs débouchés traditionnels a été bouleversé et n'offre pas les débouchés correspondant à un enseignement supérieur de masse).

5.32 Ce phénomène nous paraît conduire aux propositions suivantes :

1 - Les filières à finalité déterminée doivent s'ouvrir à des disciplines nouvelles afin de permettre aux professions correspondantes d'utiliser les acquis du savoir dans des domaines qui leur étaient autrefois étrangers mais qui les touchent aujourd'hui (les professions de la santé et de l'architecture, par exemple, donnent de nombreuses illustrations de cet élargissement des bases technologiques et scientifiques sur lesquelles elles se fondent). Pour la même raison, l'importance attribuée dans ces filières à l'acquisition de certaines qualifications méthodologiques et sociales doit être accrue afin de faciliter les aiguillages technologiques et les formations complémentaires au cours de la vie active.

2 - Les filières à finalité indéterminée répondent à une conception élitaine de la formation supérieure dont on peut se demander si la justification n'est pas aujourd'hui profondément ébranlée : la plupart de ces filières sont à la recherche de spécialisations diversifiées au niveau des seconds cycles. Le problème que se posent leurs responsables est de leur apporter l'enrichissement (y compris du point de vue moral et psychique) d'une nette perspective professionnelle à terme proche, sans diminuer pour autant la portée théorique et l'universalité de leur contenu. C'est un problème qui ne peut être développé utilement au niveau des principes (l'opposition rhétorique entre formation spécialisée et formation générale n'est pas une notion opérationnelle) mais qui nécessite l'étude approfondie du contenu scientifique et technique de chaque filière.

Le contenu de chaque filière est principalement une combinaison de disciplines scientifiques et techniques qui convergent vers ce que nous avons appelé les technologies dominantes (en rappelant que la définition

de ces technologies nous paraît le problème central de l'analyse des fonctions et de leur évolution). Son élaboration permanente dépend donc à la fois de l'évolution continue de la structure des disciplines et de leurs relations (problème épistémologique) et de l'évolution du champ d'employabilité correspondant à la filière.

5.33 La mesure de l'efficacité d'une filière de formation (1) n'est possible que par l'intermédiaire d'indicateurs très imparfaits. A la sortie du système éducatif, on peut décompter des échecs et réussites scolaires (passages, diplômes), des durées de formation. Ensuite, la validité des qualifications s'éprouve par la pratique, mais celle-ci ne permet pas de faire aisément le partage de ce qui s'acquiert par l'expérience, de ce que la formation a apporté et des facteurs qui ne relèvent pas du contenu des filières (« équation personnelle » de l'individu).

Les enquêtes que nous avons mentionnées ci-dessus (§ 5.14, p. 91) apportent des indications, très fragmentaires il est vrai, sur la validité et sur les lacunes de la formation des ingénieurs. Nous en citerons quelques-unes, avant de présenter quelques remarques sur les conditions de formation des diverses catégories de qualifications.

1 - Au cours de l'enquête de l'IREP sur « l'innovation dans l'entreprise et la formation des cadres » (2) des ingénieurs ayant des activités d'innovation ont été interrogés sur la valeur de leur formation et sur les modifications qui l'auraient améliorée. Ils ne forment pas un échantillon statistique, et se caractérisent par un niveau de formation élevé (80 % ont un diplôme d'ingénieurs, un tiers possède d'autres diplômes en sus ; 80 % ont suivi une classe préparatoire). Voici un résumé de leurs réponses :

« Jugement porté sur la formation reçue :

« Plus des deux tiers des ingénieurs estiment que leurs connaissances techniques ou scientifiques acquises au cours de leur formation ne se sont pas révélées, dans l'ensemble, dépassées par l'évolution scientifique dès leur arrivée dans la vie active. Le tiers pense l'inverse.

« Les trois quarts d'entre eux estiment que les méthodes de travail et les connaissances technologiques qui leur ont été enseignées ne leur sont pas apparues inapplicables dans la vie professionnelle. Le reste pense l'inverse. Cela explique qu'ils ne jugeront pas souhaitable, dans la suite du questionnaire, que la part de la technologie dans les études soit sensiblement accrue.

« Les deux tiers d'entre eux estiment que leur formation n'a été ni trop polyvalente, ni trop spécialisée. Le tiers restant se divise en deux parts égales ; la première estime qu'elle a été trop polyvalente, l'autre estime qu'elle a été trop spécialisée.

(1) Ira SHARKANSKY **Problèmes de théorie et de méthode**, communication à la « Conference on the measurement of public policies in the american states », Ann ARBOR, Michigan, 1969.

(2) D. CAVARD, A.M. CHARTIER, M. COUETOUX, op. cit., p. 6 (cf. pp. 58 et suivtes.)

« Plus des deux tiers estiment que cette formation n'a été ni trop théorique, ni trop empirique, tandis que le quart estime qu'elle a été trop théorique.

« La moitié estime que leur formation n'a pas été trop étroitement orientée vers la pratique professionnelle, et a tenu compte suffisamment des réalités de la vie professionnelle ; tandis que plus du quart estime qu'elle n'a pas tenu compte de ces réalités de la vie professionnelle.

« La moitié estime que leur formation a constitué une préparation convenable à leur profession, tandis que l'autre estime qu'elle présente des lacunes graves.

« Ceux qui manifestent cette dernière opinion pensent pour 40 % d'entre eux que ces lacunes tiennent aux méthodes, pour 20 % qu'elles tiennent aux programmes, et pour 40 % qu'elles tiennent à la fois aux méthodes et aux programmes.

« En ce qui concerne la formation des enseignants plus de la moitié des ingénieurs pensent qu'elle est insuffisante sur le plan pédagogique, moins du quart pense qu'elle est insuffisante sur le plan scientifique, et moins du quart sur le plan technique.

« Autrement dit, si nous devons tirer une conclusion des réponses à ces questions, nous devons remarquer que 50 à 80 % des ingénieurs estiment la formation initiale qu'ils ont reçue satisfaisante par rapport à leur activité professionnelle ; or, 80 % d'entre eux sont issus d'une école d'ingénieurs. Il est vrai que 50 % estiment que leur formation présente des lacunes, mais plus de 80 % affirment que leur formation dans l'ensemble ne s'est pas révélée dépassée par rapport à ce que leur activité professionnelle leur demande. Ce résultat semblerait indiquer que la formation reçue dans les écoles d'ingénieurs est jugée convenable par la plupart de ceux qui les ont fréquentées.

« Matières et disciplines dont la part devrait être accrue :

« Sur neuf matières proposées, les ingénieurs devaient en désigner trois par ordre de priorité. La matière la plus désignée par priorité est : les mathématiques ; ensuite à bonne distance viennent la technologie industrielle, et (à égalité) les langues, les relations humaines, la gestion.

« La matière la plus désignée en second lieu est : la gestion, l'organisation. Aussitôt après viennent l'informatique, et (à égalité) les langues et les relations humaines.

« La matière la plus désignée en troisième lieu est : les langues vivantes, suivies de loin par les techniques d'expression et la gestion.

« Selon le nombre de fois qu'a été désignée une matière et selon que celle-ci a été désignée à la première, deuxième ou troisième place, nous avons le classement suivant : 1 - Les mathématiques, 2 - La gestion, l'organisation, 3 - L'informatique, 4 - Les relations humaines, 5 - Les langues ».

D'autres réponses méritent d'être rapprochées de ces dernières. Elles s'appliquent à la question suivante : « si l'on veut développer chez les cadres d'entreprise et les chercheurs l'esprit d'innovation et les aptitudes à la créativité, est-il nécessaire :

- 1 - de modifier les programmes et méthodes d'enseignement,*
- 2 - de modifier la formation et le recrutement des membres de l'enseignement,*
- 3 - de modifier les conceptions des entreprises en matière de carrière, rémunération et plus généralement de gestion des cadres,*
- 4 - de modifier les relations instituées entre l'Université et les entreprises ? ».*

Voici le résultat :

« Plus de la moitié des réponses donnent la priorité à la réponse 3 ; la majorité des autres se porte sur la réponse 4 ; le reste se partage, à égalité, entre les réponses 1 et 2.

« Ce résultat est significatif. Le sentiment des ingénieurs paraît être que les programmes de formation et la pédagogie n'ont pas d'incidence bien forte sur l'esprit d'innovation. Par contre, la carrière, la rémunération, la gestion des cadres en général, sont considérés comme des facteurs essentiels de l'innovation.

« En outre les rapports entre l'Université et l'Industrie sont jugés importants pour le développement de l'innovation ». Enfin une autre question était formulée ainsi : « Pour favoriser le développement de l'esprit d'innovation chez les étudiants, conviendrait-il à votre avis... »

« Il convenait de ranger par ordre de priorité les trois réponses. Vient en première position : accroître la part des travaux individuels faisant appel à l'initiative personnelle des étudiants ; viennent en seconde position : accroître la part des travaux effectués en équipe par les étudiants, et mettre les étudiants en contact avec la vie professionnelle plus systématiquement. Vient en troisième position : modifier la conception actuelle des stages. »

2 - Dans le compte-rendu de cette enquête, nous citons les résultats d'un autre questionnaire, publiés en septembre 1969 par la revue « HEXAGONE - INFORMATION SIDA » sous le titre : « Les besoins de formation, en cours de carrière, des ingénieurs et cadres vus par les chefs d'entreprise ». La population concernée n'est sans doute pas rigoureusement comparable à celle de notre enquête. Elle classe comme suit les besoins de formation par disciplines :

- les méthodes de travail, l'organisation,
- le perfectionnement aux techniques de gestion,
- les relations humaines,
- les échanges d'expériences avec des personnes homologues,
- les connaissances techniques de leur spécialité.

La différence entre les résultats de ces deux enquêtes est relative à la place attribuée aux connaissances scientifiques générales et principalement aux mathématiques : une plus grande place est souhaitée pour la formation initiale, par des ingénieurs de haut niveau ; aucun souhait n'est exprimé pour la formation complémentaire en cours de carrière, par des ingénieurs de niveau moyen. Une interprétation peut être suggérée : c'est que la formation scientifique approfondie n'entre pas dans le champ des possibles lorsqu'on envisage une formation complémentaire en cours de carrière. Il semble que toute l'organisation de la formation permanente des cadres confirme cette interprétation.

3 - P. ALLOUARD, faisant le point de l'évolution des écoles d'ingénieurs françaises (1) et de l'organisation de la formation permanente des ingénieurs (en 1970) relève les obstacles suivants à la formation permanente : « difficulté de trouver le temps nécessaire, attitude du milieu ambiant dans l'entreprise, insuffisance d'informations... ». Il compare les résultats d'une série d'enquêtes sur les besoins de formation complémentaire et les résume comme suit :

« Grande importance attribuée à l'organisation et à la gestion, puis viennent l'informatique et les sciences humaines. Les mathématiques s'y insèrent entre le second rang et au-delà, suivant qu'il s'agit d'ingénieurs ayant précédemment reçu une formation scientifique plus ou moins accentuée ». Il ajoute : « il n'est pas certain que la hiérarchie des domaines soit la plus adaptée. Il semble notamment que la faible demande de formation scientifique dans les branches industrielles qui ne sont pas « en pointe » soit pour elles un facteur de sous-développement ».

Plus significatives encore des tendances d'évolution du contenu des filières de formation des ingénieurs, les modifications apportées par l'ensemble des écoles aux programmes et aux méthodes sont centrées, selon l'auteur, sur deux tendances fondamentales et interdépendantes :

« 1. Fournir à l'ingénieur la formation générale de base lui permettant de s'adapter ultérieurement aux évolutions...

« 2. Fournir une formation qui soit, avant tout, reliée au réel ». Ces tendances impliquent une priorité à trois catégories de « contenus » : « une formation scientifique de base portant sur les mathématiques, la physique et la chimie, l'informatique et les méthodes de programmation ; une formation générale portant sur les attitudes, sur la personnalité, sur la méthodologie... ; une formation en sciences économiques et humaines, situées dans l'action ». Quant aux tendances nouvelles de l'organisation des processus de formation, P. ALLOUARD les développe sous ce titre significatif : « le schéma tronc commun + Options + Recherche orientée post-diplôme », support d'une éducation de base de niveau élevé ». Le tronc commun assurant la formation scientifique de base, les langages

(1) P. ALLOUARD, *Le développement de la formation continue des ingénieurs et l'évolution des écoles d'ingénieurs en France*, Notes et Etudes documentaires, 6 décembre 1971.

fondamentaux, la maîtrise des méthodes, l'aptitude à apprendre ; les options permettant d'éprouver langages et méthodes dans l'approfondissement théorique des spécialisations ; la recherche orientée réalisant le contact avec les réalités des problèmes technologiques.

On retrouve ces idées, pour l'essentiel, dans toutes les critiques récentes de l'enseignement supérieur et dans la plupart des projets pédagogiques.

5.34 Ces critiques, ces projets, visent à modifier le contenu des qualifications produites par les filières ; ils ne remettent pas en cause le principe de l'articulation qualifications produites — qualifications requises, et tentent simplement une meilleure adaptation aux contraintes qui en découlent.

L'articulation qualifications produites — qualifications requises est dominée par le changement de statut social de l'individu, qui passe de la situation d'étudiant à celle de salarié. Dans la situation d'étudiant, son activité est essentiellement consacrée à l'acquisition des connaissances et elle relève de sa détermination personnelle ; dans la situation de salarié, son activité est subordonnée à l'employeur qui utilise le temps de travail en fonction des objectifs de l'entreprise.

La poursuite de l'acquisition des qualifications s'opère bien entendu après ce changement de statut, dans la vie professionnelle, mais dans des conditions très différentes, qui ont une influence déterminante sur la répartition des qualifications produites dans la filière et de celles qui sont produites par la suite. L'articulation qualifications produites — qualifications requises est en même temps une articulation qualifications requises à la sortie de la filière — qualifications totales requises dans l'emploi (ou la famille d'emplois).

La distinction proposée entre filières à finalité déterminée et filières à finalité indéterminée doit être réexaminée dans cette option. Parmi les filières d'enseignement supérieur à finalité déterminée, un certain nombre débouchent sur des professions qui échappent encore, plus ou moins complètement, au salariat : professions médicales, judiciaires, architecture ;... les autres débouchent par la voie de concours sur les carrières de la fonction publique, dans lesquelles la subordination à l'employeur est différente de celle du salariat capitaliste (garantie d'emploi, définition des missions dans le cadre du service public). Les filières à finalité déterminée qui débouchent sur le marché du travail se limitent le plus souvent au niveau des techniciens et techniciens supérieurs ; elles destinent à des emplois qui nécessitent des compétences et savoir-faire spécialisés dont l'acquisition nécessite un temps d'étude appréciable (dessin industriel, installations thermiques, par exemple). Le contenu de ces filières est donc plus spécialisé que général. Mais ce n'est pas cette particularité qui freine la progression ultérieure des qualifications de leurs élèves : c'est le fait que l'orientation spécialisée d'une filière du système éducatif entraîne l'abandon définitif de la formation scientifique de base de ses élèves à cause de l'impos-

sibilité de la développer ultérieurement dans le cours de la vie salariée.

Par contre, il est remarquable que le recrutement des cadres d'entreprise, y compris de ceux qui feront une carrière très spécialisée du point de vue scientifique et technique, se fait de façon préférentielle dans les filières à finalité indéterminée, type grandes écoles à programme largement polytechnique. Les qualifications requises à la sortie de la filière concernent alors principalement le « tronc commun » des connaissances scientifiques de base et des langages, et les qualifications méthodologiques et sociales assurées par le mode de sélection intellectuelle et sociale des grands concours. Comme nous l'avons vu plus haut, le système productif peut alors prendre en charge dans le cadre du salariat la poursuite et la spécialisation des qualifications dans le cours de la vie professionnelle.

Lorsqu'on étudie le problème de la structure des programmes des filières, de leur degré de spécialisation, et de la durée des cycles d'études, il importe donc de voir que ce problème n'est qu'un segment isolé du problème de l'adéquation des qualifications produites aux qualifications requises. Il est au départ enfermé dans un ensemble de contraintes consécutives à la rupture entre la vie scolaire et la vie salariée, rupture dont l'organisation actuelle de la formation permanente ne peut permettre que d'atténuer certains effets. BACHELARD disait : « Une culture bloquée sur un temps scolaire est la négation même de la culture scientifique. Il n'y a de science que par une Ecole permanente. C'est cette école que la science doit fonder. Alors les intérêts sociaux seront définitivement inversés : la société sera faite pour l'Ecole et non pas l'Ecole pour la Société » (1). C'est toute la question de la répartition des activités dans le temps de vie qui est posée.

5.35 Ainsi, dans les conditions actuelles, la rupture entre temps de formation scientifique générale et vie professionnelle oblige à concentrer cette formation dans un nombre limité de filières, qui se révèlent dotées d'un vaste champ d'employabilité, comportant des carrières de généralistes et des carrières de spécialistes : l'étude des annuaires des grandes écoles est à cet égard probante (2). Pour qu'il en soit autrement, il faudrait que soit concevable un autre type de développement chronologique des qualifications par une interpénétration réelle des systèmes éducatif et productif, en liaison avec la recherche.

Dans cette situation, l'articulation qualifications produites — qualifications requises est surtout perceptible au stade du premier emploi. Certaines filières à finalité déterminée réalisent l'insertion des étudiants dans l'activité professionnelle dans le prolongement de la filière elle-même (3). Ce sont des cas isolés. La plupart du temps, le choix du premier emploi à l'issue d'une filière se heurte à des difficultés liées à la rupture de statut

(1) G. BACHELARD, *La formation de l'esprit scientifique*, VRIN, 1969, p. 252.

(2) Cf. Michel CEZARD, *Les cadres et leurs diplômes* — Economie et Statistique n° 42, février 1973.

(3) Exemple : internat des hôpitaux ; emplois de thésards dans les laboratoires de recherche.

de l'étudiant. Pour ceux qui sortent de filières à finalité déterminée, il s'agit surtout de trouver la meilleure utilisation sur le marché du travail des qualifications acquises précédemment ; pour ceux qui sortent de filières à finalité indéterminée, il s'agit en même temps du choix des conditions qui permettront le développement de qualifications nouvelles à partir de la formation acquise.

Il est clair que la transformation des conditions d'insertion pourrait permettre une spécialisation plus précoce par l'interpénétration de la fin de la filière et du début de la vie professionnelle, dans la mesure où la poursuite de la formation fondamentale serait conciliable avec la vie professionnelle ultérieure (1).

5.36 Une classification des qualifications est sans doute l'instrument indispensable de l'analyse du couple emploi-formation. Si l'on retient les trois catégories de qualifications : méthodologiques, de relations sociales et communications, et technologiques, leur utilisation n'est possible qu'à la condition d'en préciser le contenu et les relations réciproques. Bornons-nous sur ce point à des remarques élémentaires. Les qualifications méthodologiques s'acquièrent et progressent par l'application des activités à des objets réels et à des objets théoriques. Comme l'écrit Georges SNYDERS (2) « on ne peut pas « apprendre à apprendre », on ne peut pas se former à une méthode sans apprendre telle chose précise, et sans appliquer cette méthode à tel domaine particulier ». Ainsi l'acquisition de ces qualifications est liée à la fois à l'étude des bases de la culture générale et scientifique, au contenu technologique des filières, aux conditions de contact avec les activités productives.

Les qualifications de relations sociales et de communication requièrent des apprentissages technologiques et des connaissances scientifiques, en même temps que l'expérience du travail combiné.

Les qualifications technologiques ne peuvent être acquises que par la mise en œuvre des deux catégories de qualifications précédentes.

Ainsi l'élaboration d'une filière relève d'une conception d'ensemble, synthétique, de la formation interdépendante des qualifications. Elle s'inscrit dans un système de relations du système éducatif avec l'organisation de la division du travail dans l'entreprise et avec le développement de la recherche scientifique et technique.

(1) De telles conceptions sont exposées de façon approfondie par KNAUER, MAIER, WOLTER dans l'ouvrage sozialistische « Bildungs Ökonomie Grundfragen », verlag die Wirtschaft, Berlin 1972 (République démocratique allemande).

(2) G. SNYDERS, **Où vont les pédagogies non-directives**, P.U.F. 1973, p. 300.

CONCLUSIONS

6.0. Le lecteur qui aura bien voulu nous accompagner jusqu'ici n'attend certainement pas une conclusion à proprement parler, si par « conclure » on entend : terminer l'étude d'un problème en avançant une solution (même provisoire), en proposant une méthode (même expérimentale). Nous n'avons fait qu'essayer, dans les pages qui précèdent, de repérer certaines difficultés fondamentales de l'analyse des emplois et des formations « de niveau supérieur », et d'ouvrir une discussion sur les conditions d'une approche cohérente de l'ensemble des questions soulevées.

Les conclusions ci-après (le pluriel est moins péremptoire que le singulier), ne prétendent donc pas être autre chose qu'un ensemble d'hypothèses sur les qualifications, les activités, les formations et sur l'utilisation que l'on peut faire d'une meilleure information dans ce domaine. Elles tenteront de résumer (en les complétant parfois) les principales propositions qui ont été formulées précédemment, ce qui fera peut-être mieux apparaître leurs liaisons réciproques, ou, au contraire, les lacunes et insuffisances qu'elles comportent.

1. ÉVOLUTION DU ROLE ET DES ACTIVITÉS DES CADRES DANS L'ENTREPRISE.

6.11 Le contenu de tous les emplois « de niveau supérieur » se modifie rapidement, que ce soit dans les entreprises, dans les administrations ou dans les professions libérales. C'est cependant dans les entreprises, au contact de l'évolution des technologies sous l'influence du progrès des connaissances scientifiques et techniques, que les changements sont les plus rapides et les plus significatifs ; c'est là aussi que leur analyse présente les difficultés méthodologiques les plus importantes.

6.12 A la base de cette évolution se trouve la complexité, la spécialisation et l'interdépendance croissante des opérations, qui introduit des paramètres nouveaux dans les données de la division technique et sociale du travail. Globalement, le fonctionnement de l'économie exige une quantité croissante, en valeur absolue et relative, de postes de travail dotés de fonctions décisionnelles décentralisées, occupés par des travailleurs possédant des connaissances générales et spécifiques approfondies, capables d'initiatives, jugeant la portée économique de leurs décisions et s'en considérant responsables.

6.13 L'évolution observable dans les entreprises est dominée par une caractéristique fondamentale du salariat capitaliste, qui est la séparation des tâches de direction et des tâches d'exécution. C'est dans la sphère des tâches de direction que s'effectuent pour l'essentiel les adaptations aux

nouvelles conditions technologiques ; le nombre des emplois d'encadrement augmente en quantité, et ces emplois se diversifient, afin d'assumer les tâches de coordination du travail combiné (gestion de la division du travail en détail), de fonctionnement des marchés de l'entreprise (gestion de la division du travail inter-entreprises), de conception et de préparation des opérations. C'est dans cette sphère que se concentrent les nouveaux postes de travail nécessaires (cf. § précédent). Il en résulte une nouvelle séparation du travail au sein de la sphère des tâches de direction, entre les tâches de la direction générale traçant les grandes stratégies en fonction des finalités de l'accumulation capitaliste, et celles de pilotage du système de gestion (selon l'expression de J. MELEZE) ; en même temps que l'entreprise consomme une quantité croissante de travail de spécialistes de haut niveau, le rôle de ces spécialistes est plus étroitement concerné par le jeu des objectifs et des missions de ce système de gestion. C'est le développement contradictoire de la séparation entre direction et gestion d'une part, de la nécessité d'intégration des objectifs et missions dans une stratégie générale, d'autre part.

6.14 Les structures d'emploi elles-mêmes se modifient ; si quelques zones d'emploi des cadres conservent une certaine stabilité (emplois à technicité très spécifique, architecture hiérarchique permanente), la distribution générale des attributions tend à devenir évolutive. Les causes de ce phénomène sont à rechercher dans la nécessité de l'adaptabilité à la variété de l'environnement économique, dans l'accélération des rythmes du changement technologique, ainsi que dans le développement des stratégies de mobilité (liées aux déplacements de capitaux vers les opportunités les plus rentables et aux processus de dévalorisation) et des nouvelles techniques de gestion des carrières visant à favoriser l'intégration.

6.15 La perception de ces lignes d'évolution dans une optique planificatrice suppose des choix politiques ; en effet, les tendances de la division du travail résultent de l'action de facteurs contradictoires liés au progrès des techniques de la production, aux orientations de l'économie nationale, à la structure des rapports sociaux. Les traiter comme des phénomènes naturels obéissant à des lois de développement autonomes par rapport aux finalités des forces socio-économiques dominantes reviendrait en fait à projeter implicitement dans le futur tout à la fois une structure des rapports sociaux, les procédures de division du travail qu'elle comporte, les contradictions et les inadaptations qu'elle engendre avec leurs aspects parasitaires et avec l'éthique qu'elle propage (1). Si crise il y a, c'est extrapoler et légitimer la crise.

(1) Cf. TEISSIER DU CROS, op. cit., p. 93. « La société innovatrice que nous voulons décrire... enseigne une éthique, elle diffuse une mentalité qui glorifie le risque et méprise la sécurité », etc., p. 233.

2. LE REPÉRAGE DES ACTIVITÉS ET DES QUALIFICATIONS.

6.21 Le repérage des activités et des qualifications des cadres d'entreprise en vue d'une meilleure conception de l'orientation des étudiants et des filières de formation supérieure nécessite un instrument d'analyse approprié. La notion de fonction ne paraît pas pouvoir le fournir. Mieux vaudrait essayer d'élaborer un tableau des qualifications requises, réparties en qualifications méthodologiques, qualifications de relation sociale et de communication, qualifications technologiques, et de le mettre en relation avec l'ensemble des emplois des différents secteurs de l'économie.

6.22 Dans l'observation des faits, de même que dans les essais éventuels de prospective, c'est à partir de la relation entre des familles d'emplois (à parentés horizontales et verticales) et des familles d'opérations, que l'on peut tenter de dégager les qualifications requises. Un certain nombre de dominantes, concernant un grand nombre d'emplois, pourraient alors être distinguées d'un éventail plus diversifié correspondant surtout aux spécialisations technologiques existantes ou naissantes.

6.23 Une qualification technologique désigne la maîtrise d'un ensemble de techniques et de connaissances scientifiques utilisées dans un type d'opérations déterminé. Elle se forme historiquement par la division du travail et par l'organisation des formations professionnelles, en liaison avec l'évolution des branches du savoir technique et scientifique et des disciplines de l'enseignement.

Etablir le contenu des principales qualifications technologiques nécessaires requiert donc un travail collectif portant sur les conditions technologiques de la production, sur le système éducatif et sur l'évolution de la recherche.

6.24 Les trois catégories de qualifications ont entre elles des rapports réciproques. Elles sont en relation avec les deux pôles qui déterminent l'activité des cadres dans l'entreprise (à la fois agents productifs engagés dans le processus concret de la vie économique, et responsables du fonctionnement de rapports sociaux déterminés). Une vue prospective des qualifications requises implique par conséquent une conception de l'évolution générale de la division du travail non seulement dans la sphère du travail de direction et de gestion, mais dans les relations réciproques entre cette sphère et celle du travail d'exécution et dans la nature de la séparation de ces deux sphères. Une part essentielle de l'activité des cadres, organisa-

teurs du travail d'exécution, est en effet déterminée par la production de ces relations réciproques.

6.25 Le repérage des qualifications des cadres comporte des difficultés méthodologiques particulières.

- L'analyse des emplois du temps de travail des cadres — dont l'intérêt n'est pas niable — ne peut donner que des résultats limités. En effet, à moins de se cantonner à l'aspect purement formel de l'emploi du temps, on se heurte aux difficultés d'imputation de l'emploi du temps par catégorie de qualification mise en œuvre. Le passage par les appréciations des cadres observés ou par leur entourage (notamment par les responsables de la gestion des carrières) est indispensable, mais il implique des biais dont les effets sont difficiles à identifier et à réduire.

- Les qualifications exprimées dissimulent les qualifications réelles pour un ensemble de raisons que nous avons indiquées. En particulier, le recours aux techniques nouvelles de stimulation de travail intellectuel conduit à déguiser certaines « qualifications » dont le rôle effectif est d'assurer la sensibilité de leurs titulaires à certaines stimulations.

- L'image des qualifications requises (subjectivement) par l'emploi interfère avec celle des qualifications effectivement mises en œuvre. Inversement, la recherche des qualifications requises est entravée par l'image des qualifications disponibles chez les titulaires des emplois et, au second degré, par la référence aux qualifications produites par les filières de formation disponibles.

6.26 Les qualifications observables sont partiellement déterminées par les stratégies d'emplois des entreprises, de même que l'expression dans l'entreprise des qualifications requises. Or, les stratégies d'emplois sont dictées par les finalités des entreprises, c'est-à-dire en dernier ressort par les conditions de rentabilité des capitaux, donc par les systèmes de prix, les marchés et les mécanismes financiers (1). Cela est manifeste dans la présentation de certains profils d'emplois.

L'évolution des qualifications reflète certains projets sociaux, certains comportements sociaux, émanant des donneurs d'emplois (qui ne sont d'ailleurs pas homogènes, mais sont mus dans leur ensemble par des éléments leaders), en même temps qu'elles révèlent le mouvement concret des forces productives.

6.27 Les travaux de l'intergroupe « formation, qualification profession-

(1) Exemples : « L'objectif de la fonction R et D est d'assurer à l'entreprise une base de connaissances suffisamment polyvalentes pour lui permettre d'orienter sa stratégie vers les voies de créativité les plus rentables ». R. COLLARD, *Le management de l'innovation*, Dunod économie, 1971, p. 7.

« Ce qui est important est d'intégrer l'exercice de prévision à ces deux dimensions fondamentales : celle de la technologie et celle du marché... à ce propos, il ne faut pas confondre besoin et marché. Le besoin peut être très bien provoqué (ou être provoqué par) le changement technique, mais le marché peut très bien ne pas suivre ». (Ibid. page 110, chapitre de Ch. DUPONT sur « les opportunités socio-économiques » de l'équation industrielle).

nelle » de la préparation du VI^e Plan ont montré que plusieurs phénomènes tels que les processus de l'évolution interne des emplois, le rôle joué par les cursus professionnels dans l'accès aux emplois, la modification des professions et des secteurs, conduiraient « à de graves erreurs d'orientation » (1) une planification des formations supérieures axée sur les prévisions d'emploi calculées par extrapolation ou transposition. Dans ces phénomènes, les profondes différences observables entre secteur public et secteur privé, entre le statut économique de la recherche et celui de la production, entre les contraintes qui régissent les productions marchandes et les activités « hors marché », ont une importance décisive : en faire abstraction serait ignorer que ces différences n'ont rien d'immuables ; produites par l'histoire, elles sont remises en cause par l'histoire.

3. LES FILIÈRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE ET LES QUALIFICATIONS.

6.31 Les liaisons entre activités exercées et formation supérieure initiale se prolongeant sur une longue période, l'adéquation des formations à une structure d'emploi quelconque n'a de toutes façons qu'une portée limitée, que cette structure soit actuelle ou prévisionnelle. L'adéquation à la structure actuelle des premiers emplois est prioritaire dans la mesure où elle commande pratiquement les débouchés. Mais l'adéquation à une structure prévisionnelle évolutive ne peut être traitée rationnellement qu'à un niveau très général.

6.32 Les qualifications requises s'acquièrent pour une part dans la filière de formation initiale, pour une autre part dans l'exercice de la vie professionnelle. Le type de relations, défini par un système social, entre vie d'étude et vie professionnelle, domine par conséquent le mode de sélection des qualifications que les filières sont chargées de produire, et par suite la structure du système des filières. Toute vue prospective sur le rôle des filières implique nécessairement une conception des relations entre vie d'étude et vie professionnelle et de l'évolution de ces relations.

6.33 La prospective de l'évolution des qualifications ne peut porter que sur les aspects généraux et fondamentaux de cette évolution. La recherche d'une rationalité des filières de formation supérieure vise, à partir des données d'une telle prospective, à définir leur orientation dans les domaines essentiels ; par exemple :

— modes d'acquisition des qualifications méthodologiques permettant le développement cumulatif des qualifications technologiques, méthodologiques et sociales.

(1) Rapport de l'intergroupe, p. 58.

— sélection des technologies et des disciplines scientifiques qui paraissent appelées aux développements les plus féconds (1).

— développement des activités de formation comportant des transferts de connaissance d'un domaine à l'autre ou d'une discipline à l'autre (du technologique à l'économique, de la linguistique à la biologie...), des transferts de l'abstrait au concret, du théorique au pratique et inversement.

— insertion des filières simultanément dans les réalités de la vie productive (liaisons précoces avec les techniques avancées) et dans les foyers de vie culturelle et scientifique.

Dans une telle recherche, l'élaboration évolutive d'un tableau des grandes technologies joue un rôle majeur, dans le cadre d'un projet cohérent de développement social et économique à long terme.

6.3 La construction d'un système cohérent de filières de formation supérieure dépend de la cohérence des projets de devenir social et de la cohérence d'une théorie prévisionnelle des besoins. Une planification des filières de formation qui ne serait pas intégrée dans une planification économique et sociale homogène, comportant une planification des emplois (inconcevable sans un pouvoir de la collectivité sur l'orientation des structures d'emploi), porterait en elle les tensions constatées au départ.

Jacques DELORS (2), étudiant la portée de débats récents sur la notion de planification démocratique, écrit que celle-ci apparaît « comme l'effort central pour maîtriser le développement de la société. On arrive donc à la véritable signification de la planification, celle qui implique un choix philosophique et qui consiste à croire qu'une société peut, demain plus qu'hier, maîtriser les phénomènes collectifs et aboutir à un progrès conscient, au moins en partie ». Dans le domaine des relations entre la formation et l'emploi, plus nettement peut être qu'en tout autre, les problèmes posés obligent à s'interroger sur les conditions politiques d'élaboration et de mise en œuvre d'une telle planification, sans lesquelles elle ne peut être qu'illusion ou mystification.

(1) Cf. Annexe II au rapport de l'intergroupe « formation, qualification » pour la préparation du VI^e Plan : « les techniques nouvelles susceptibles de se développer appartiennent à un petit nombre de familles et font appel à quelques technologies limitées. Il s'agit donc pour l'essentiel :

— de la famille des « automatismes »... selon les cas ils font appel aux technologies de l'hydraulique, du pneumatique ou de l'électronique, avec ou sans traitement de l'information ;

— des familles de matières premières nouvelles issues de la chimie ;

— des familles des techniques d'organisation et de gestion ». Dans ces dernières, il conviendrait de donner une place aux méthodes d'entraînement à la créativité (dans la mesure où leur valeur serait vérifiée) aux techniques d'aide à la décision et aux techniques de coordination des organisations complexes.

(2) J. DELORS, La mesure du changement social, Recherche Sociale n° 42, juillet-août 1972, numéro consacré aux « indicateurs sociaux, problèmes méthodologiques ».

Achévé d'imprimer le 8 mai 1974
sur les presses des Imprimeries Maury
12100 Millau
Dépôt légal : 2^e trimestre 1974

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

58, bd du Lycée, 92170 VANVES - (Tél. : 644 02 40) (1)

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 nationale, qui en assure la tutelle, le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Population ainsi que les Ministres du Développement industriel et scientifique, de l'Agriculture et du Développement rural et le Ministre de l'Aménagement du Territoire, de l'Equipement, du Logement et du Tourisme. Le Centre est également chargé d'apporter sa collaboration au Commissariat général du Plan et de la Productivité 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 ;
- évaluer les transformations des qualifications dues à l'évolution des techniques ;
- étudier 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 délégué aux objectifs, Ministère de l'Education nationale*
- Blanchard (Alain), *directeur chargé des affaires budgétaires et financières, Ministère de l'Education nationale*
- Oheix (Gabriel), *directeur général du Travail et de l'Emploi*
- Constant (Gilbert), *directeur général de l'enseignement, des études et de la recherche au Ministère de l'Agriculture*
- Sore (Jean-Claude), *directeur de la technologie de l'environnement et des Mines, Ministère du Développement Industriel et Scientifique*
- Massenet (Michel), *directeur général de l'Administration et de la Fonction publique*
- N...

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 d'informations économiques et statistiques au Ministère de l'Education nationale
- 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 COOPTES EN RAISON DE LEUR COMPETENCE

- Reuchlin (Maurice), *directeur de l'Institut national d'étude du travail et de l'orientation professionnelle*
- Lesne (Marcel), *professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers*
- Chapuy (Joseph), *Directeur adjoint de la production et des transports E.D.F.*
- Reynaud (Jean-Daniel), *professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers*
- Michard (Robert), *directeur des Affaires sociales françaises Groupe Schlumberger*

**CONFERENCE DES CORRESPONDANTS PERMANENTS
DES SYNDICATS ET PROFESSIONS**

- Burande (C.F.T.C.)
- Blondeau (A.C.C.I.)
- Cayeux (de) (C.N.P.F.)
- Champion (U.I.M.M.)
- Cheramy (F.E.N.)

- Dubois (C.G.C.)
- Galoni (C.G.T.F.O.)
- Guillaume (F.N.S.E.A.)
- Mlle Letang (A.P.C.M.)

- Michel (représentant la C.G.T. au Conseil d'administration de l'ONISEP)
- Roussel (A.P.C.A.P.)
- Tarnaud (C.F.D.T.)

(1) Services du CEREQ : 8, avenue de la République, 92130 ISSY-les-MOULINEAUX - (tél. : 645 32 88)

Orienter aujourd'hui la formation professionnelle, c'est préparer l'emploi de demain. Or, l'emploi est lui-même défini par le contenu des activités des hommes et des femmes au travail, la répartition de ces activités dans l'économie, leur articulation sociale et leurs formes hiérarchiques ou fonctionnelles. Pour connaître l'emploi, il faut décrire à la fois l'activité et la **division du travail** dans une société.

Mais comment **prévoir** la division du travail alors qu'elle est le produit de l'organisation sociale ou des formes de la pensée et de l'éducation ; qu'elle résulte du jeu des pouvoirs, en même temps que de l'évolution des sciences et de la technologie ? Comment prévoir les effets qu'à son tour elle est capable d'avoir sur les conditions matérielles et sociales de la production, l'importance des réactions qui peuvent en résulter et les conséquences sur le choix de nouveaux objectifs pour le système de formation ?

La recherche d'une méthodologie pour l'analyse des relations entre la formation et l'emploi n'est ainsi en définitive qu'une manière de mettre en évidence les difficultés scientifiques à surmonter pour parvenir à une meilleure **maîtrise du développement de notre société**.



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

58, boulevard du Lycée 92170 Vanves