

formation QUALIFICATION emploi

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

DOCUMENT N°

25

QUALIFICATION

**L'ANALYSE DES ACTIVITÉS
DE GESTION**

MAI 1975

RECHERCHES
ATIONS
ég.-B.P. 18



S O M M A I R E

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE I : UNE ETUDE SUR LES EMPLOIS DE GESTION</u>	7
I - Les débats sur les activités de gestion.....	9
II - Les débats sur la préparation des hommes à la gestion.....	11
III - Une étude sur les emplois à dimension de gestion en deux phases....	13
<u>CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE LA PREMIERE PHASE DE L'ETUDE</u>	15
I - Approche de l'organisation.....	18
II - Le recueil des activités de gestion.....	20
III - Les techniques de gestion et les modes d'accès aux activités de gestion.....	24
<u>CHAPITRE III : LES MONOGRAPHIES</u>	
I - Monographie d'une usine de produits photographiques :	
Analyse des emplois de gestion - organisation.....	31
1 - Présentation de l'établissement.....	33
1.1 - Les produits.....	33
1.2 - La fabrication.....	33
1.3 - L'organisation de l'usine.....	34
2 - Présentation du service : le département émulsionnage.....	37
2.1 - Les produits.....	37
2.2 - Les opérations de fabrication.....	38
2.3 - L'organisation du département.....	38
2.4 - La diversité fonctionnelle.....	41

3 - Le choix et la présentation des profils d'activités.....	43
- Le chef de département.....	45
- Le chef de fabrication.....	49
- L'agent de planning.....	53
- L'ingénieur du matériel.....	55
- L'ingénieur de développement du matériel.....	58
- Le responsable du contrôle de qualité.....	61
- Le responsable de la gestion des moyens.....	65
II - Monographie d'une usine d'engins tactiques :	
Analyse des emplois de gestion.....	71
1 - Présentation de l'établissement.....	73
1.1 - Les produits.....	73
1.2 - La fabrication.....	74
1.3 - L'organisation de l'établissement.....	74
2 - Présentation du service : le service approvisionnement.....	76
2.1 - Objectifs et opérations du service.....	76
2.2 - L'organisation du service.....	78
2.3 - La diversité fonctionnelle au sein du service.....	81
3 - Les profils d'activités.....	81
- Le chef du service approvisionnement.....	83
- Le chef des achats.....	87
- Le chef du bureau des achats.....	91
- Le chef de la gestion des stocks.....	93
- Le chef de section magasins.....	95
- Le chef du service réception - expédition.....	97

III - Monographie d'une entreprise de transport aérien :

Analyse des emplois de gestion - organisation.....	103
1 - Présentation de l'établissement.....	105
1.1 - Les produits.....	105
1.2 - La production du service.....	106
1.3 - L'organisation de l'établissement.....	106
2 - Présentation de la direction des programmes.....	109
2.1 - Objectifs et opérations du service.....	109
2.2 - Les procédures.....	111
2.3 - L'organisation de la direction.....	111
2.4 - La diversité fonctionnelle au sein de la Direction.....	112
3 - Les profils d'activités.....	113
- Le Directeur de programmes et affrètements.....	115
- Le sous-directeur des programmes et affrètements.....	119
- Le chef de section des programmes.....	123
- Le chef de section adaptation des vols.....	127
- Le chef de section utilisation de la flotte.....	131

CHAPITRE IV - ANALYSE DES RESULTATS

I - Le recueil des activités de gestion.....	140
1 - Les caractéristiques du service et de l'établissement.....	140
2 - Les profils d'activités et l'application de la grille.....	144
II - Les variables de la structuration des activités de gestion.....	154
1 - Gestion et objectifs.....	156
2 - Gestion, étapes et procédures.....	157

III - L'exercice technique et l'apprentissage de la gestion.....	160
1 - Fonctions, procédures et techniques.....	160
2 - Les modes d'accès aux activités de gestion.....	163
<u>CONCLUSION : PREPARATION DE LA DEUXIEME PHASE.....</u>	<u>167</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>175</u>

INTRODUCTION

Dans le cadre des travaux préparatoires du VIème plan (1971 - 1975), l'intergroupe formation - qualification professionnelles faisant l'hypothèse d'un développement des activités liées à l'utilisation de l'informatique et des techniques de gestion, formula dans ce sens une demande d'études spécialisées sur les fonctions tertiaires. C'est pourquoi, le CEREQ inscrit à son programme d'activités dès 1971 plusieurs études répondant à ces préoccupations.

En ce qui concerne l'axe gestion, le CEREQ a entrepris de 1971 à 1973 une étude exploratoire avec la SEDES (1) sur les emplois d'ingénieurs et cadres. Pourquoi ce type d'emplois ? Afin de mieux saisir l'articulation hiérarchique et fonctionnelle des entreprises, et parce que ces emplois étaient susceptibles d'intervenir le plus fréquemment dans les activités de gestion.

La méthode d'analyse retenue ne partait pas d'une définition abstraite a priori de l'entreprise, mais adoptait une démarche analytique et systématisée.

Elle retenait l'étude de plusieurs établissements des industries chimiques et mécaniques pour répondre au souci de travailler sur des unités localisées autour de moyens de travail définis, (établissements), ainsi que pour renforcer les études spécifiques qui étaient menées parallèlement sur la structure des emplois de ces secteurs (études de branches).

(1) : SEDES - CEREQ - Les emplois de cadres : méthodes d'analyse - Bibliothèque du CEREQ. vol. n° 8 - Documentation française - Paris - 1975.

Dans six établissements, on décomposa les principales opérations du processus de production afin de préciser et enrichir le contenu d'une liste des fonctions d'entreprise qui avait été retenue. Cette liste classait les fonctions en deux ensembles principaux de finalité selon qu'elles portaient sur la préparation de l'avenir ou sur la gestion du quotidien, et précisait chacune d'entre elles selon deux phases : étude ou examen du cadre des procédures, réalisation proprement dite.

a) -Finalité : préparation de l'avenir :

- Etude de marchés et clients nouveaux ;

- Etude et mise au point de produits nouveaux : étude, expérimentation et réalisation au stade du laboratoire d'un produit destiné à la fabrication industrielle ;

- Etude et mise au point des moyens technologiques nouveaux: sur la base des objectifs de production et des résultats obtenus en bureau d'études, étude de factibilité de l'investissement technologique et mise en oeuvre physique de cet investissement (ingénierie) ;

- Etude et mise en oeuvre de moyens humains nouveaux et de schémas organisationnels nouveaux : définition et application des politiques de recrutement, promotion, formation, redistribution des tâches, restructuration des unités.

- Etude et mise en oeuvre des moyens financiers nouveaux : politique financière.

- Planification annuelle ou pluri-annuelle : prévision annuelle ou à moyen terme, détermination des objectifs de production.

b) - Finalité : gestion du quotidien

. Fonctions de ventes

- prospection, négociation en clientèle ;
- étude du problème posé par la clientèle (commande hors série) ;
- autres interventions en clientèle (après-vente, montage, contentieux).

. Fonctions de gestion des matières

- suivi des commandes : acceptation ou rejet des options de commande, mise en oeuvre de circuits permettant facturation et suivi des commandes ;
- magasinage des produits finis ;
- approvisionnement de matières premières ;

. Fonctions de production

- préparation du travail : planning, ordonnancement et lancement ;
- fabrication ;
- sécurité et entretien.

. Fonctions d'administration générale

- gestion financière : comptabilité destinée au fonctionnement de l'établissement ;
- gestion du personnel : règlement des relations entre personnes, fixation des conditions de travail et de rémunération ;
- gestion des moyens : élaboration d'un contrôle de gestion.

Afin d'étudier les activités des principaux responsables de services de chaque établissement, on a utilisé la grille des interventions suivantes :

- 1 - Déclenchement : 10 décider
11 proposer
12 décider avec

- 2 - Fixation des moyens pour une action donnée : 20 fixer les objectifs
21 fixer ou calculer les prix et les moyens financiers
22 fixer ou calculer les moyens matériels
23 fixer ou calculer les moyens humains

- 3 - Conseil : 30 conseiller avec pouvoir de veto
31 conseiller sans pouvoir de veto

- 4 - Exécution : 40 exécuter par exception
41 exécuter avec choix des méthodes
42 exécuter sans choix des méthodes

- 5 - Contrôle : 50 contrôler l'efficacité (rentabilité, réalisation des objectifs)
51 contrôler la conformité (contrôle technique : qualité, délais)

- 6 - Aiguillage : 60 filtrer, arbitrer (avec pouvoir d'annulation)
61 orienter, désigner les responsables (sans pouvoir d'annulation)

- 7 - Discipline, notation : 70 exercer un pouvoir disciplinaire et de notation sur certains hommes.

- 8 - Information : 80 diffuser systématiquement une certaine information
81 rechercher systématiquement une certaine information, consulter
82 enregistrer, à des fins statistiques ou de gestion, une certaine information.

On a regroupé ces interventions selon quatre dimensions :

- Initiative et pouvoir de décision (10. 12. 60) ;
- Interventions d'expert (11. 30. 31. 40) ;
- Interventions hiérarchiques et fonctionnelles (20. 21. 22. 23. 50. 51. 61. 70) ;
- Interventions d'exécution technique (41. 42. 80. 81. 82.).

Ainsi, par relevé des tâches obtenues après croisement des fonctions et des interventions, on disposait d'un outil qui permettait d'établir une carte des principaux emplois de chaque établissement (chefs de service ou directeurs) développant de nombreux aspects organisationnels de chaque établissement, le plus souvent réduits dans les organigrammes couramment utilisés. On pouvait alors envisager l'application d'une démarche du même type pour repérer les emplois de gestion.

CHAPITRE I

UNE ETUDE SUR LES MODÈLES DE GESTION

I - LES DEBATS SUR LES ACTIVITES DE GESTION

Avant d'aborder le repérage des activités de gestion, il convient de s'arrêter sur les utilisations multiples du terme de gestion. Cette multiplicité de sens est une manifestation des débats qui animent la réflexion sur la gestion des entreprises, débats sur la finalité de l'organisation.

Il faut distinguer les auteurs qui abordent la question des objectifs de l'entreprise dans un sens restrictif de ceux qui l'abordent dans un sens plus large.

Ainsi, P. F. Drucker pose le problème de la gestion des entreprises (management) comme un moyen de transformer les ressources de production en une entité productive dont le rendement doit être supérieur à la somme des biens investis (1). La finalité majeure de l'organisation est donnée pour immédiate : l'optimisation des ressources.

D. I. Cleland et W. R. King donnent au contraire un sens plus général au terme de gestion : type d'activité particulier ayant pour domaine la détermination des objectifs, la prise des décisions, la définition des politiques, la planification, l'organisation, la motivation, le contrôle et l'innovation (2). La gestion - management est le processus qui conduit à l'atteinte de chaque objectif de l'entreprise, c'est-à-dire le fait de créer des conditions internes permettant d'organiser, de coordonner, de contrôler les relations entre toutes les ressources de l'entreprise (humaines et matérielles).

(1) : P. F. Drucker - La pratique de la direction des entreprises - Editions d'organisation - Paris - 1975.

(2) : D.I. Cleland - W.R. King - L'analyse de systèmes - Technique avancée de management - Entreprise moderne d'édition - Paris - 1971

Dès lors, on peut distinguer toutes les activités de l'entreprise selon la nature de chaque objectif (domaine commercial, de production, etc...), ou encore selon le moment auquel interviennent les individus : planification, organisation, direction, contrôle, coordination, etc...

On peut également distinguer le mode des participations individuelles en repérant ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas, ce qui relève de la conception ou ce qui relève de la réalisation par rapport à chaque objectif.

Le débat se précise lorsqu'on passe à une distinction entre les activités de gestion. Un auteur comme J. Mèlèze repère au sein du système de gestion, défini comme un ensemble de règles, de procédures, de moyens combinés, deux niveaux :

- un niveau d'exploitation ou de mise en oeuvre des tâches assurées par le niveau supérieur ;

- un niveau de gestion proprement dite fixant à l'exploitation les objectifs compatibles avec les moyens disponibles et en contrôlant l'exécution (1).

J. Mèlèze oppose au système de gestion, conçu comme un ensemble d'interventions à moyen terme, un autre niveau : niveau d'évolution ou management fixant les objectifs à long terme, modifiant les structures, décidant des investissements. C'est ce que Cleland et King appellent la planification (choix des objectifs, des moyens et des méthodes).

Une autre distinction est en effet sous-jacente à ces deux derniers niveaux : la prise en considération de l'environnement de l'entreprise (adaptation aux modifications de l'environnement), afin de préciser les objectifs et leur réalisation (gestion du quotidien, préparation de l'avenir).

(1) : J. Mèlèze - La gestion par les systèmes, essai de praxéologie - Editions hommes et techniques - Paris 1968.

Toutes ces analyses sont au coeur de la théorie des organisations et rencontrent les problèmes de division du travail au sein des entreprises saisissables à travers les découpages organisationnels.

La notion de système sert de concept pour décrire cet ensemble (1). Elle sert aussi à rendre compte des multiples dimensions qui peuvent articuler l'organisation - systèmes techniques, calcul économique, mécanismes de prise de décisions -, en traduisant l'équilibre du fonctionnement des entreprises. L'équilibre auquel aboutit l'organisation des entreprises recouvre tantôt des éléments communs d'une organisation à l'autre (standardisation des activités, spécialisation des fonctions, etc...), tantôt des éléments différents (centralisation ou décentralisation, par exemple).

II - LES DEBATS SUR LA PREPARATION DES HOMMES A LA GESTION

Au développement des activités de gestion dans l'entreprise correspond un développement des enseignements de gestion. Se pose le problème des rapports avec la diversité d'exercice des activités de gestion dans les entreprises (niveaux différents, problèmes multiples) et la diversité des institutions d'enseignement sur la gestion.

Tantôt l'enseignement de la gestion est dispensé dans le cadre des formations initiales, tantôt dans celui des actions de formation permanente. La plupart des enseignements de gestion relèvent de la formation supérieure mais correspondent à une pluralité des institutions :

- Education : maîtrise de gestion, institut d'administration des entreprises, doctorat de 3ème cycle ou de spécialités, grandes écoles d'ingénieurs, etc... ;

- Institutions consulaires : grandes écoles (H.E.C., Ecole Centrale) ;

- Institutions privées : I.N.S.E.A.D., E.S.S.E.C., etc.

(1) : nous reviendrons sur cette notion dans le chapitre suivant.

La diversité des problèmes posés (contenus des programmes, évolution de ces programmes, modes d'accès aux enseignements de gestion) a entraîné la création d'une Fondation ad hoc, la Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion (FNEGE), dont les activités se situent sur plusieurs axes :

- Etudes sur les problèmes posés par le développement de l'enseignement de la gestion en France ;

- Aide à l'amélioration des programmes d'établissements sur la gestion ;

- Faciliter les liaisons entre l'enseignement de la gestion et son environnement industriel et administratif (opportunités d'études, de recherches, interactions).

Toutes ces actions visent à contribuer à l'amélioration des qualifications professionnelles, du savoir-faire et du savoir-être des cadres responsables des entreprises et des organisations (1).

Dès lors comment poser le problème des connaissances en matière de gestion, sans dominer au préalable la diversité des activités de gestion (diversité des niveaux d'exercice, diversité des contenus) sans préciser le type d'emplois concernés (cadres et autres catégories) ?

Une étude menée par l'I.R.E.P. sur les emplois de niveau supérieur en relation avec les problèmes d'innovation (2) a conduit ses auteurs à formuler plusieurs hypothèses sur les relations entre qualifications et type d'activités exercées.

(1) : Fondation rapport d'activités 1973 - In Enseignement et gestion n° 8 - Juin 1974.

(2) : D. Cavard, A. M. Estève, M. Couëtoux - Analyse d'une pré-enquête sur la formation des cadres à l'innovation - IREP offset - 1972.

M. Couëtoux distingue ainsi plusieurs types de qualification:

- "des qualifications technologiques", propres à la maîtrise de la mise en oeuvre d'ensembles de techniques dans un domaine d'activité professionnelle (production, administration, organisation) ;
- des "qualifications méthodologiques", aptitude à discerner les problèmes, à en analyser les éléments, à utiliser les connaissances acquises pour les résoudre ;
- des "qualifications sociales", soit des ensembles de comportements et d'attitudes vis à vis du milieu de travail (sens des responsabilités, aptitudes à communiquer) (1).

On voit bien qu'il n'est pas possible de faire correspondre, pour un individu donné, à ses activités, un seul type de qualification, sans entrer dans une distinction par trop caricaturale entre "généraliste" et "spécialiste". Il convient donc de poser le problème en termes de modulations diverses et variables selon les niveaux et le type d'exercice des activités de gestion, mettant en jeu à la fois des connaissances théoriques et des connaissances pratiques, tantôt acquises, tantôt transmises. Ceci suppose pour un repérage des emplois de gestion de ne privilégier a priori aucune dimension des activités de gestion, comme la dimension hiérarchique, par exemple.

III - UNE ETUDE SUR LES EMPLOIS A DIMENSION DE GESTION EN DEUX PHASES

Le CEREQ a lancé fin 1973 une étude sur les emplois de gestion à la suite de l'étude sur les emplois d'ingénieurs et cadres. Afin de tirer un maximum d'enseignements de la première étude menée avec la SEDES, il a été envisagé une étude en deux temps : une phase expérimentale visant la mise au point et le test d'une méthode d'analyse des emplois de gestion ; une phase extensive pour appliquer cette méthode par questionnaire.

(1) : M. Couëtoux - L'analyse des emplois et des formations de niveau supérieur - bibliothèque du CEREQ - N° 6 - novembre 1973. La Documentation Française -

Le premier objectif : le repérage des activités de gestion

Comme le montrait l'étude sur les emplois de cadres, il n'y a pas que des emplois exclusivement de gestion. La plupart des postes étudiés traduisait en effet une complémentarité possible entre les activités de gestion et d'autres activités ; d'où la formule que nous avons retenue d'"emplois à dimension de gestion".

D'autre part, les activités de gestion ne devaient pas être recensées parmi les seuls chefs de service, de département ou directeurs si l'on faisait l'hypothèse d'une variété possible des niveaux de participation à la gestion.

La première phase de l'étude devait donc servir à repérer la dimension de gestion à travers les activités des ingénieurs et cadres, ainsi que d'autres catégories (agents de maîtrise, techniciens).

La seconde phase devait déboucher sur une définition des emplois à dimension de gestion, et servir à avancer sur l'explication des différentes activités de gestion, selon les situations de travail propres aux entreprises industrielles ainsi qu'aux entreprises de service.

Le second objectif : le repérage des techniques utilisées

Au niveau de la première phase, il s'agissait de recueillir les techniques utilisées dans l'exercice des activités de gestion pour mieux fixer le contenu des interventions. Il convenait également d'aborder ces techniques en termes d'expérience et d'accès aux activités de gestion ; la gestion pouvant être apprise à l'école, acquise par expérience professionnelle, ou les deux à la fois. On complétait ainsi l'hypothèse sur la diversité des niveaux d'exercice de la gestion, en termes de contenu et de modes d'acquisition.

Il s'agissait dès lors au cours de la seconde phase de l'étude d'établir des correspondances entre emplois à dimension de gestion, outils de gestion utilisés, et modes d'accès à ces emplois.

CHAPITRE II

PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE LA PREMIERE PHASE DE L'ETUDE

La première phase de l'étude sur les emplois de gestion est une phase exploratoire. Elle vise donc à élaborer un outil pour recueillir et décrire les activités de gestion, mais aussi à tester la validité de cet outil.

L'étude de la SEDES offrait certains acquis tels que la mise en valeur de l'aspect multifonctionnel des services et des emplois. Il fallait adapter ces acquis à notre problématique axée sur la recherche des activités de gestion. C'est pourquoi, certains éléments de notre démarche sont en continuité avec l'étude SEDES sur les emplois de cadres ; d'autres éléments sont nouveaux .

Afin de répondre aux hypothèses émises sur la complémentarité possible entre activités de gestion et autres activités, tant au niveau de l'organisation de l'entreprise qu'à celui des individus, ainsi que pour ménager le champ le plus structurel possible des activités de gestion, nous avons cherché à cadrer le plus largement possible les emplois étudiés. Pour cela, nous avons situé chaque emploi dans son unité d'appartenance, elle-même située dans un ensemble plus vaste : l'établissement.

Mais afin de mieux contrôler la logique relationnelle des activités, nous n'avons étudié les emplois que dans un seul et même service.

I - APPROCHE DE L'ORGANISATION

Pour faciliter la démarche, nous avons donc retenu une unité d'enquête par établissement étudié afin d'éclairer la nature et le fonctionnement de l'unité en relation avec son environnement. Nous avons adopté une démarche de système pour recueillir les opérations accomplies dans l'établissement et le service.

L'approche de système part de l'hypothèse qu'on peut décomposer logiquement tout processus productif de bien ou de service. Chaque processus recouvre plusieurs types d'opérations qui concernent :

- a) - l'entrée des matières premières et des informations ainsi que leur administration ;
- b) - la transformation proprement dite de ces matières et informations ;
- c) - l'écoulement et la vente de ces matières et informations ;
- d) - l'administration des moyens humains et financiers nécessaires pour accomplir chaque opération.

Chaque opération est une phase du processus de production. Elle est traduite d'une manière logistique par un ou plusieurs objectifs articulés entre eux permettant de repérer les fonctions. Contrairement à la SEDES, nous n'avons pas dressé de liste a priori des fonctions, et surtout nous ne les avons pas réparties en fonctions de gestion et autres fonctions. La SEDES en effet était partie d'une distinction entre gestion du quotidien et préparation de l'avenir, ainsi que des sous-ensembles : étude préalable ou réexamen du cadre des procédures, réalisation. Nous estimions que la gestion peut être présente à des degrés divers, il est vrai, dans toutes les fonctions.

A ce niveau de la démarche, il convenait surtout de recueillir les principales opérations de chacun des services de l'établissement, c'est-à-dire les activités principales sanctionnant le processus de production au niveau d'un établissement ou d'une partie de ce processus

au niveau du service étudié, en insistant plus particulièrement sur les aspects suivants :

- la caractérisation des produits principaux (biens ou services) en précisant leur nature, leur nombre, leur âge, leur durée de vie et leur spécification ;

- le mode de production de ces biens ou services (à l'unité, ou en série) ;

- la continuité et le rythme du processus (continu ou discontinu) ;

- le degré d'automation des équipements.

En quelque sorte, il fallait situer les principales opérations de l'établissement afin d'en délimiter la nature et l'étendue, le même schéma étant repris, de manière beaucoup plus détaillée, au niveau du service étudié.

La finesse d'analyse du service a reposé sur l'introduction de plusieurs questions concernant les procédures de recueil et de traitement des informations. Celles-ci ordonnent ou non l'accomplissement des principales opérations du service, selon leur répétitivité, leur standardisation.

Une relation a toujours été maintenue entre service et établissement sur le recueil des objectifs d'un service informatique lorsqu'il existait, ainsi que sur la procédure de contrôle de gestion. Ajoutons une question sur la réorganisation possible du service enquêté.

Plusieurs informations complémentaires ont été relevées telles que la nature et les effectifs de l'entreprise, le nombre d'établissements, les effectifs de l'établissement et du service enquêté, afin de cadrer le plus largement possible l'environnement des activités. Dans le même sens, et plus particulièrement sur le terrain de l'organisation, il convenait de recueillir les organigrammes des établissements et des services étudiés.

Le recueil des données d'établissement et de service s'est opéré par interview guidée.

II - LE RECUEIL DES ACTIVITES DE GESTION

La notion d'objectif ou de fonction a permis de passer au stade du recueil des activités individuelles de chaque personne interrogée. Pour cela, il a fallu recomposer la liste des fonctions et des modes d'interventions individuelles proposées par la SEDES. Nous avons cherché des étapes de réalisation de chaque objectif qui puissent s'appliquer à tous les objectifs possibles.

On pouvait ainsi définir plusieurs étapes :

- définition et assurance de la cohérence des buts et des objectifs ;

- choix et définition des moyens, des méthodes pour atteindre les objectifs fixés. Ces moyens sont financiers, humains ou matériels. Cette étape est la conception opérationnelle ;

- examen préalable à l'application des moyens et des méthodes retenus, des procédures, des règles de répartition, d'allocation, de réalisation ;

- affectation des ressources et des tâches ;

- réalisation proprement dite ;

- évaluation du résultat (ou des résultats) par rapport aux objectifs initialement retenus.

On peut ainsi constater qu'on retrouve parmi ces étapes les deux ensembles de fonctions présentés par la SEDES : étude préalable sur l'opportunité de l'action envisagée ou réexamen du cadre des procédures, réalisation proprement dite, ainsi que plusieurs modes d'interventions individuelles tels que la fixation des objectifs, des moyens financiers, matériels ou humains, le choix des méthodes, etc...

Pour chaque objectif et étape de réalisation, on a relevé dans l'entretien avec chaque personne interrogée, le type d'informations et de matériaux reçus, les transformations opérées, les transmissions d'informations ou de matériaux. Parallèlement, on cherchait à situer le ou les partenaires rencontrés. Pour chaque action recueillie, on précisait enfin le mode d'intervention :

- décision ;
- conseil ;
- supervision ;
- coordination ;
- mise en oeuvre.

Il convenait de compléter les étapes de réalisation des objectifs énoncées chronologiquement par une hiérarchisation des interventions autour de la dimension autorité.

Les modes d'intervention proposés recouvrent en fait plusieurs échelles :

- une échelle hiérarchique (décision, supervision, mise en oeuvre) ;
- une échelle chronologique dans la réalisation directe du travail (coordination, mise en oeuvre) ;
- une échelle hiérarchico-fonctionnelle (décision, conseil).

S'il était possible d'obtenir une échelle continue pour la réalisation des objectifs (étapes), cela ne l'était pas pour les modes d'intervention individuels.

Néanmoins, on a pu recueillir à travers trois filtres, -objectifs, étapes de réalisation, modes d'intervention -, des tâches relativement décomposées : l'ensemble des tâches pour un même individu interrogé constituant son profil d'activités.

Il restait alors à construire une grille d'analyse qui puisse permettre de répartir ces tâches entre plusieurs dimensions d'activité dont la dimension de gestion. La grille d'analyse croisait les étapes de réalisation et les modes d'intervention. Il fallait établir pour chaque croisement son appartenance à l'une des dimensions retenues. Dans cette perspective, nous avons utilisé les classements avancés

par D. L. Cleland et W. R. King dans leur étude en termes de système sur la définition des projets d'une entreprise (1). Ainsi, nous avons raisonné sur trois ensembles de tâches : la gestion, l'organisation, la réalisation technique.

L'ensemble des tâches de gestion est constitué par les étapes de la définition des objectifs, la conception opérationnelle, l'examen des règles et procédures en relation avec la sphère de décision ou de conseil. Doit être comptée également l'évaluation finale des résultats par rapport aux objectifs. Les tâches de gestion concernent donc principalement la prise de décision en matière de préparation d'allocation des ressources et des moyens. La gestion recouvre aussi bien la préparation de l'avenir que la gestion du quotidien, pour reprendre les deux grandes finalités énoncées par la SEDES. A faire correspondre la gestion à la seule préparation de l'avenir, il y aurait eu un risque de l'assimiler à la seule conception.

L'ensemble des tâches d'organisation est constitué par l'examen des règles et procédures, l'affectation des ressources et des tâches, la réalisation associés aux interventions de supervision et de coordination. Ce sont l'acquisition et la mise en oeuvre directe des ressources de l'entreprise qui rationalisent le cadre des activités de production de l'entreprise.

L'ensemble des tâches dites de réalisation technique associe l'affectation des ressources et des tâches et la réalisation proprement dite avec la mise en oeuvre.

Les frontières d'une telle grille d'analyse ne sont jamais tout à fait étanches. C'est pourquoi, nous avons permis certains chevauchements de dimensions entre étapes et modes d'intervention :

- la supervision des opérations d'évaluation, dans la mesure où elle participe de la sphère des actions stratégiques (préparation et évaluation) d'un projet relève de la gestion.

- la décision et le conseil de l'affectation des ressources et des tâches dans la mesure où ils participent directement de la mise en oeuvre des ressources de l'entreprise relèvent de l'organisation;

- enfin la mise en oeuvre de l'examen des règles et des procédures est la frontière entre la mise en oeuvre des ressources et la réalisation technique d'organisation : elle reste dans l'ensemble des activités d'organisation.

(1) : Op. cit .

LA GRILLE DES TACHES

MODES D'INTERVENTION	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Évaluation
DECIDE	Gestion	Gestion	Gestion	Organisation		Gestion
CONSEILLE	Gestion	Gestion	Gestion	Organisation		Gestion
SUPERVISE			Organisation	Organisation	Organisation	Gestion
COORDONNE			Organisation	Organisation	Organisation	Organisation
MET EN OEUVRE			Organisation	Réalisation technique	Réalisation technique	

Ainsi, la première phase de l'étude devait permettre d'appliquer et de tester la validité de cette grille en reprenant les intitulés exacts de chacune des tâches recueillies auprès des individus interrogés.

A aucun moment de cette présentation de la démarche de la première phase de l'étude, nous n'avons utilisé le terme d'emploi. C'est que nous lui préférons dans un premier temps le terme de profil d'activité (profil d'activité à dimension de gestion). On ne peut recueillir directement des emplois de gestion ou même des emplois à dimension de gestion. L'emploi est plus que la somme des tâches et des interventions accomplies par un même individu. Comme le montrent les notions d'objectif et de processus, l'emploi déborde très largement le seul niveau des tâches pour concerner d'autres niveaux plus structurels de l'entreprise tels que le mode de production, la division hiérarchique, etc... La deuxième phase de l'étude devrait permettre de mieux cadrer des emplois à dimension de gestion à partir du recueil d'un nombre plus élevé de profils d'activité sur lesquels on ferait jouer plusieurs variables déterminantes.

III - LES TECHNIQUES DE GESTION ET LES MODES D'ACCES AUX ACTIVITES DE GESTION

Tous les critères structurels définissant les emplois ne sont pas tous des critères propres à la seule situation de l'entreprise. Il convenait donc pour avancer vers une définition des activités de gestion puis une définition des emplois à dimension de gestion, et dans la perspective de la formation à la gestion, de poser le problème des instruments de gestion et des modes d'accès aux activités de gestion.

Sans entrer dans une classification des familles de techniques utilisées au cours des activités de gestion afin d'éviter toute correspondance a priori entre les techniques et chaque dimension d'activité, nous avons préféré situer des moments techniques de l'exercice de la gestion : recueil, programmation, exploitation. Ainsi, nous articulons la chronologie des opérations avec le contenu technique des tâches et développons complètement l'analyse de système. Chaque tâche recouvre un modèle d'action rationalisé ou empirique qui vise la réalisation d'un objectif étalé dans le temps (étape), mais situé aussi en termes de responsabilité, de prérogative hiérarchique (cf. mode d'intervention).

Il fallait également poser la question de l'acquisition des connaissances. Il fallait donc relever globalement la mobilité des individus jusqu'à leur poste actuel ainsi que leur formation scolaire, universitaire ou leur formation sur le tas, en situant les recours à la formation continue.

Dans ce sens, nous avons retenu :

- l'âge des individus ;
- l'ancienneté dans le poste, le service, l'établissement et l'entreprise actuels ;
- le poste, le service, l'établissement précédents ;
- la formation initiale et les cours de perfectionnement suivis dans l'entreprise ;
- les plans de carrière et de formation de l'établissement concernant le service étudié.

On devait ainsi vérifier si on accède aux activités de gestion au sortir de la formation ou après une longue expérience. On devait lier aussi les actions de formation suivies par les individus avec les lignes générales de la politique du personnel de l'entreprise (formation et mutation). Dans la perspective plus lointaine du cadrage des emplois à dimension de gestion, il fallait tenir compte des aspects propres du marché du travail. Ce marché du travail apparaît éclaté en autant de situations engendrées par les pratiques de recrutement et de promotion de chaque entreprise.

Or, il faut dépasser cette "balkanisation" du marché en regroupant les situations observées, si l'on veut déterminer les possibilités d'accès à ce type d'emploi. Car les possibilités d'accès sont contenues dans la définition même de l'emploi, dans l'idée même de sa qualification.

CHAPITRE III
LES MONOGRAPHIES

Nous avons appliqué notre démarche d'approche de l'organisation et de recueil des activités de gestion dans trois services d'établissement :

- un service de fabrication d'une usine de produits photographiques ;

- un service d'approvisionnement d'une usine d'engins tactiques ;

- un service d'ordonnancement d'une compagnie de transport aérien ;

Les établissements d'enquête (industriels) étaient comparables à ceux de l'étude sur les emplois de cadre, si ce n'est la transposition pour le troisième cas de notre démarche dans un contexte entièrement tertiarié. Il s'agissait en effet de tester la démarche de système sur la production de biens et de services : repérage des activités concourant directement à la production, repérage des activités y concourant indirectement, avec pour chacune d'entre elles les interventions de gestion.

En ce qui concerne les emplois choisis afin de déborder la seule catégorie des ingénieurs et cadres supérieurs, nous avons retenu tous les cadres d'un même service en y ajoutant pour le service de fabrication, un employé, et pour le service approvisionnement, deux agents de maîtrise. L'étude décomposait en détail 18 profils d'activités (construits au moyen de la grille d'analyse précédemment évoquée) qu'elle présentait d'une manière standardisée : participation fonctionnelle, principales activités ; renseignements complémentaires sur l'ancienneté, l'âge, la formation et la classification ; méthodes et techniques, grilles de tâches

Chacune des trois expériences a été présentée sous une forme monographique et comportait plusieurs réflexions intermédiaires en conclusion.

I - MONOGRAPHIE D'UNE USINE DE PRODUITS PHOTOGRAPHIQUES :

Analyse des emplois de gestion - organisation

MAI 1974

I - PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

Il s'agit d'une usine de produits photographiques et cinématographiques appartenant à un groupe international de l'industrie chimique qui possède deux autres usines en France. L'établissement enquêté emploie 3 000 personnes.

1.1. - Les produits :

L'usine fabrique de nombreux produits finis (plus de 200) d'utilisations diverses et de différentes qualités. Les trois produits les plus vendus sont dans l'ordre :

- le papier tirage photo en couleur ;
- les négatifs de prise de vue photo en couleur ;
- les produits de tirage pour le cinéma professionnel.

Les spécifications sont données par la maison-mère qui est étrangère. Les procédés de fabrication sont étrangers mais adaptés à la demande du marché français. Quelques produits seulement sont fabriqués spécialement à la demande de la clientèle.

En ce qui concerne la durée de vie des produits : celle-ci est stable quant au label. La durée de vie moyenne d'un produit du point de vue technique de fabrication est de trois ans.

1.2. - La fabrication :

La production s'apparente à une production de série. Elle passe du discontinu au continu selon les phases (émulsion, pellicule, émulsionnage). Les chaînes peuvent être banalisables d'un produit à l'autre.

La fabrication est automatisée mécaniquement et pneumatiquement. C'est dire qu'il n'y a pas d'application sur computer, mais plus d'activité manuelle pure non plus.

L'étendue des opérations va de la fabrication du produit brut jusqu'au conditionnement : elle est élevée.

Les matériels ont une durée de vie assez longue parce que l'évolution des techniques de fabrication régulière et progressive permet leur adaptation.

1.3. - L'organisation de l'usine :

Elle comprend :

- une direction rattachée à une direction extérieure à toutes les usines ;

- un groupe de service fonctionnels rattachés à la direction de l'usine :

- plusieurs divisions opérationnelles correspondant ou bien aux étapes principales de la fabrication, ou bien aux opérations nécessaires à la préparation, à l'approvisionnement ou à l'entretien de la production.

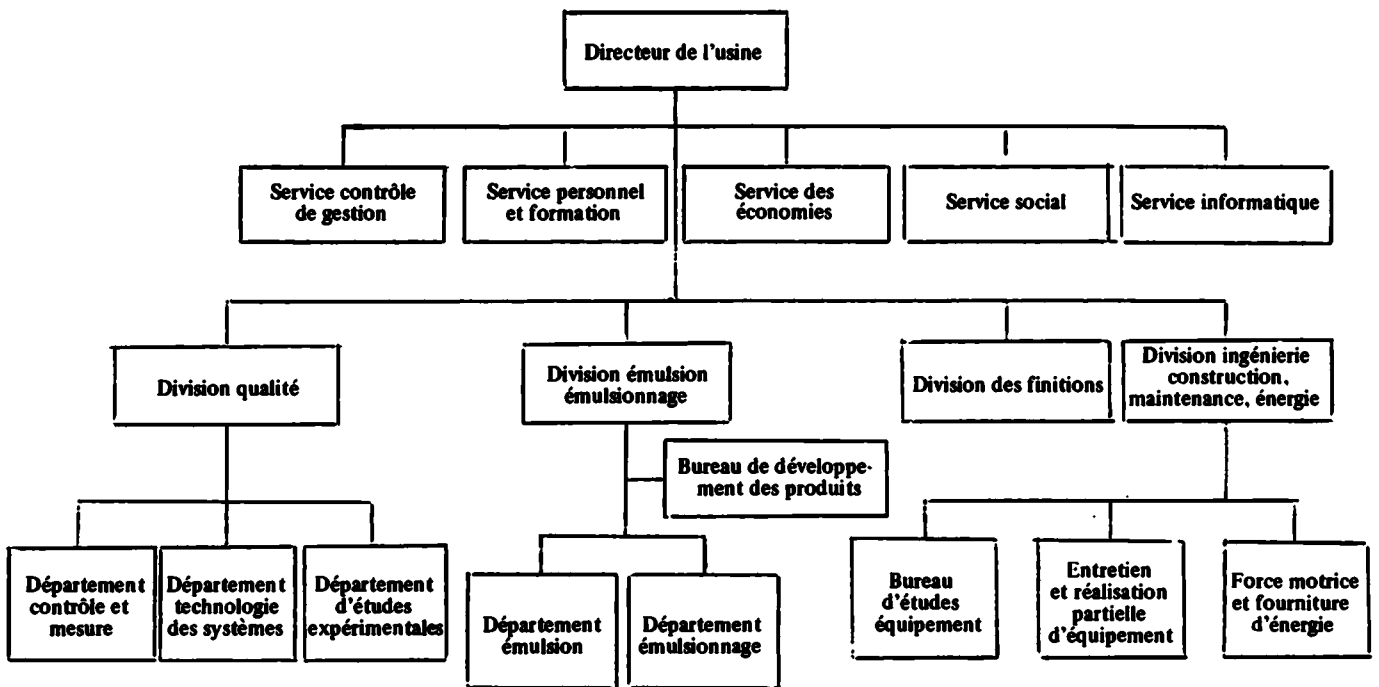
Le staff des services fonctionnels de la direction de l'usine reproduit terme à terme celui de la direction générale des usines.

Un service spécial de contrôle de gestion en fait partie : le chef de service y tient le tableau de bord et le budget de l'usine. Le service s'occupe aussi de la rémunération du personnel.

D'autre part, il existe un service d'informatique qui traite l'ensemble des données chiffrables de chaque unité de l'usine.

Enfin, il existe un service du personnel qui recouvre la formation et l'information.

C'est au niveau de l'usine que sont décidées les promotions.



ORGANIGRAMME DE L'USINE

Malgré des efforts de présentation synthétique, nous ne pouvons faire l'économie de décrire rapidement les activités de plusieurs unités fonctionnelles ou opérationnelles dont l'intitulé mérite explication. Ce point est à souligner dans l'optique générale de simplification de la méthode.

Parmi les services fonctionnels :

- le service des économies : recouvre les activités d'approvisionnement à l'extérieur de l'usine en support papier, de manutention, de stockage, de magasinage, de transport.

- le service du personnel : recouvre aussi la sécurité, l'incendie, les méthodes d'organisation.

Parmi les divisions opérationnelles :

- la division qualité : s'occupe des "systèmes", c'est-à-dire de la coordination entre les mariages de produits (supports papier ou film, émulsions photographiques fabriquées dans l'usine) et l'exploitation des équipements pour le montage des produits finis. Le département "contrôle" opère des mesures sur ces opérations. Le département "technologie" contrôle les normes de chaque produit en fonction des spécifications du marché pour toutes les usines. Les études expérimentales mettent au point des prototypes de produits nouveaux également pour toutes les usines.

- la division support fabrique exclusivement les pellicules plastiques transparentes.

- la division émulsion - émulsionnage est le centre de la fabrication. Le département émulsion y fabrique les émulsions photographiques (mélanges sensibles à la lumière) à partir d'un produit brut : la peinture.

Le département émulsionnage est l'unité retenue pour notre étude : c'est là où naît le produit photographique. On y recouvre différents supports (papier, pellicule) avec différentes émulsions .

Le bureau d'études de la division est en fait un correspondant du département technologie des systèmes qui contrôle les normes de produit à une plus large échelle.

La division des finitions concerne aussi bien les papiers photo que les films.

La division ingénierie, etc... regroupe toutes les activités d'entretien, de distribution d'énergie. Elle applique aussi certaines idées nouvelles de machines.

Au niveau de l'usine, en dépit d'une large représentation de toutes les autres fonctions, il n'existe aucune fonction commerciale ou de marketing ni de fonction de recherche de moyens financiers nouveaux. Quant à la fonction de planification des productions de l'usine, elle est déjà largement esquissée au niveau de la direction des usines .

2 - PRESENTATION DU SERVICE : LE DEPARTEMENT EMULSIONNAGE :

Département - clef des fabrications, il n'existe pas de discontinuité entre ce dernier et l'usine du point de vue des produits et de la fabrication. Le département emploie 190 personnes dont 43 % d'ouvriers qualifiés, 21 % d'ouvriers spécialisés, 13 % de techniciens, 12 % d'agents de maîtrise, 4 % d'employés et 4% de cadres.

2.1. - Les produits :

Les produits traités par le département recouvrent en nombre et en importance l'ensemble des produits finis de l'usine.

Un des objectifs du département est de respecter les normes de spécification de chaque type de produit. Les conditions-limite sont variables selon l'utilisation et la manipulation de ces produits. Ces deux aspects dominent la définition des produits au sein du département. D'autre part, l'utilisation des émulsions est particulièrement délicate : celles-ci sont des denrées très périssables dont le dosage varie selon la qualité du support papier ou pellicule (dimension, épaisseur, grain pour le papier, etc...).

2.2. - Les opérations de fabrication :

L'opération centrale est le couchage des émulsions sur un support (naissance du produit). Les opérations du département s'arrêtent au moment de l'expédition du produit semi-fini aux finitions. Les opérations d'émulsionnage ont lieu par "rafales" de papier ou de pellicule (plusieurs centaines ou plusieurs milliers de m²) ; elles s'achèvent avec la constitution de bobines de papier ou de pellicule. Leur durée varie de 10 mn à 30 heures).

Trois machines fonctionnent actuellement dans le département : l'exploitation est faite en continu avec 4 équipes de 28 personnes sur chaque machine, (machines automatisées).

2.3. - L'organisation du département :

Le chef du département est le correspondant pour le département du service contrôle de gestion de l'usine. Une équipe fonctionnelle lui est rattachée :

- un ingénieur est chargé de l'amélioration des équipements et de la distribution d'énergie ;

- une personne s'occupe des problèmes de personnel ;

- un cadre met au point les procédures d'enregistrement de la production.

Il existe deux lignes opérationnelles : un service d'exploitation et un service de contrôle qualité.

En ce qui concerne l'exploitation :

- un chef de fabrication est responsable de la fabrication ;

- une équipe fonctionnelle comprend un agent de planning et un agent chargé de la réception du support papier ;

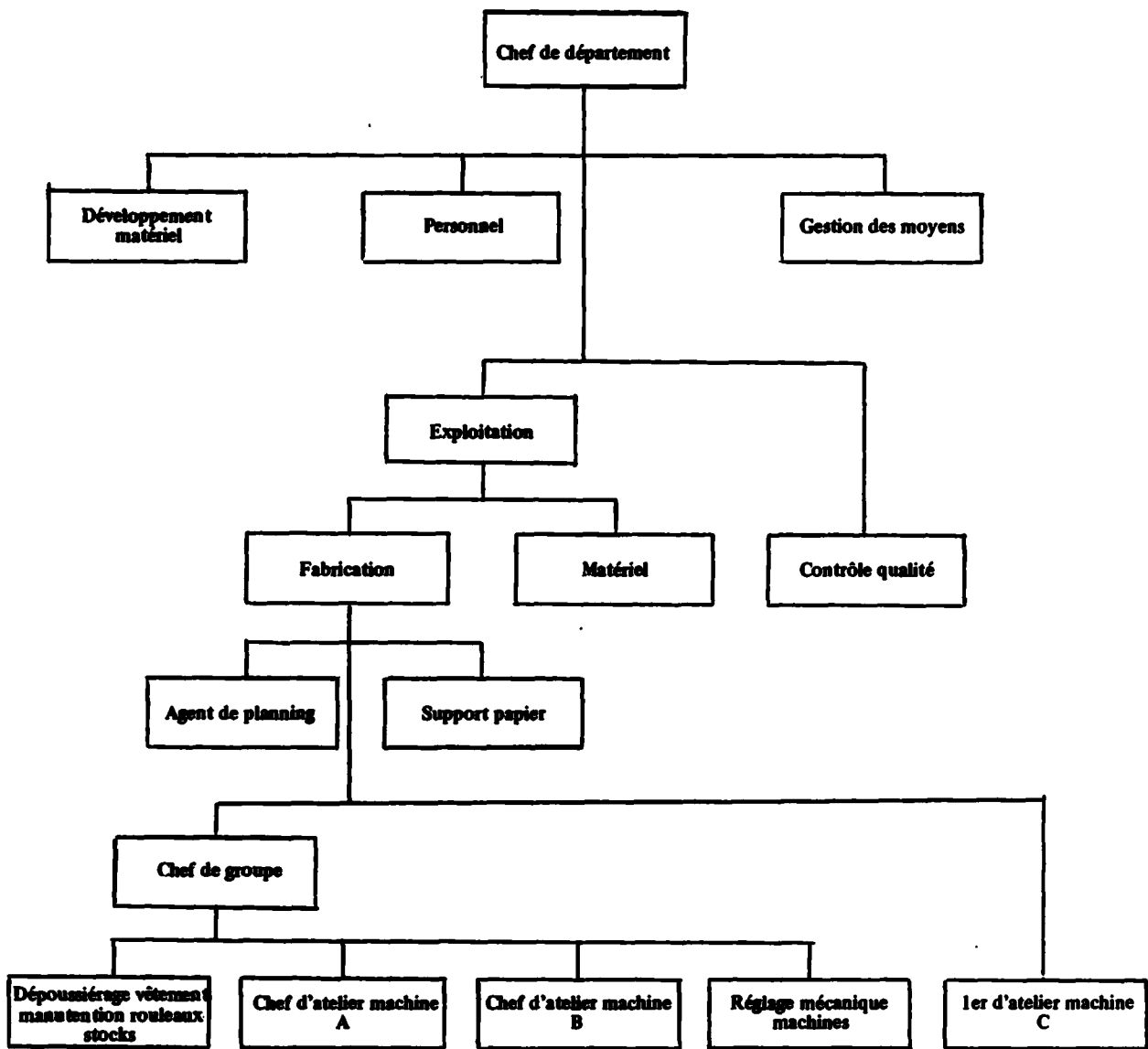
- le chef de fabrication a sous ses ordres un chef de groupe qui commande quatre unités : deux ateliers commandés chacun par un chef d'atelier, un service de dépoussiérage (précaution pour la qualité des produits photo et film), de manutention des produits semi-finis (rouleaux); une unité de réglage mécanique des machines;

- la troisième machine dépend d'un agent de maîtrise (premier d'atelier) ;

- un ingénieur est responsable du matériel.

L'autre ligne opérationnelle est le contrôle de qualité : un cadre y suit la qualité des matériaux et des produits.

ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT



La formation du personnel est répartie entre plusieurs personnes (le chef de fabrication, l'ingénieur du matériel, le cadre du contrôle de qualité, l'ingénieur du développement matériel).

Le département utilise largement les techniques d'informatisation du service d'informatique.

Il n'y a pas de plan de promotion au niveau du département.

Enfin, le département a subi il y a plusieurs années une réorganisation : il y a cinq ans l'émulsionnage du support film et l'émulsionnage du support papier s'opéraient dans deux unités séparées. Les deux types d'activité ont été regroupés par un arrêt progressif de l'émulsionnage papier et un transfert sur l'émulsionnage film.

Le chef du service émulsionnage film a repris la totalité des activités d'émulsionnage.

2.4. - La diversité fonctionnelle (objectifs) :

Toutes les fonctions détaillées (sous-fonctions) de l'usine sont développées au sein du département (22 sous-fonctions).

Elles peuvent être regroupées en plusieurs fonctions principales :

- préparation de l'avenir ;
- gestion des matières ;
- production ;
- administration.

Certaines sous-fonctions sont accomplies au sein de la division émulsion-émulsionnage :

- approvisionnement (émulsion) ;
- fabrication ;
- contrôle opérationnel de fabrication ;
- contrôle de qualité.
(4 sous-fonctions)

D'autres sont accomplies exclusivement en relation avec d'autres unités :

- Préparation du travail ;
- expéditions.
(2 sous-fonctions)

D'autres enfin sont accomplies aux deux niveaux à la fois :

- plan annuel ;
- nouveaux produits ;
- nouvelles technologies ;
- nouveaux moyens organisationnels et humains ;
- approvisionnement (supports) ;
- stocks ;
- emballage ;
- ordonnancement ;
- méthodes et lancement ;
- entretien ;
- gestion des moyens ;
- contrôle de gestion.

- comptabilité ;
- personnel ;
- formation ;
- information ;
- documentation
(16 sous-fonctions)

Les relations avec les autres unités de l'usine sont donc importantes.

3 - LE CHOIX ET LA PRESENTATION DES PROFILS D'ACTIVITES

Plusieurs postes de cadre du département ont été retenus pour une analyse des tâches. Ce sont :

- le chef du département ;
- l'ingénieur du développement de matériel ;
- le responsable de la gestion des moyens ;
- le chef de fabrication ;
- l'agent de planning ;
- l'ingénieur responsable du matériel ;
- le cadre responsable du contrôle de qualité.

Après avoir recueilli par interview ce que font ces personnes, nous avons appliqué notre grille d'analyse pour repérer et typer chaque tâche afin de spécifier les tâches de gestion et d'organisation par rapport aux tâches de réalisation technique.

Rappelons que la grille reprend cinq modes d'intervention, - décide, conseille, supervise, coordonne, met en oeuvre -, qu'elle croise avec six étapes générales d'un processus de réalisation des objectifs : définition des objectifs de l'unité, conception opérationnelle (moyens et méthodes), examen des règles et procédures, affect-

tation des ressources et des tâches, réalisation et évaluation des résultats (par rapport aux objectifs de l'unité). On peut isoler ainsi deux types de tâches : les tâches de gestion - organisation et les tâches de réalisation technique. On peut également départager les tâches de gestion proprement dite des tâches d'organisation.

Les tâches qui ont été recueillies recouvrent davantage des ensembles d'actes en vue d'atteindre un but déterminé que des composants de chaque acte. Les buts de chaque ensemble d'actes concourent à la réalisation des objectifs d'une ou plusieurs sous-fonctions.

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide	Gestion	Gestion	Gestion	Organisation		Gestion
Conseille	Gestion	Gestion	Gestion	Organisation		Gestion
Supervise			Organisation	Organisation	Organisation	
Coordonne			Organisation	Organisation	Organisation	Organisation
Met en oeuvre			Organisation	Réalisation technique	Réalisation technique	

LE CHEF DE DEPARTEMENT

FONCTIONS : (1)

- nouvelles technologies (R)
- moyens organisationnels nouveaux (R)
- plan annuel (R)
- ordonnancement
- Contrôle de gestion (R)
- gestion des moyens (R)
- comptabilité
- personnel.

Le chef de département exerce 8 sous-fonctions dont 5 en relation avec l'extérieur (le chef de département est celui qui a le plus grand nombre de contacts avec l'extérieur). Les fonctions de préparation de l'avenir sont aussi nombreuses que les autres fonctions.

PRINCIPALES ACTIVITES :

- réorganisation du département ;
- compte rendu du contrôle de gestion élaboré au niveau de l'usine chaque semaine;
- préparation de la révision annuelle du plan de 5 ans sur 5 axes :
 - . investissements ;

(1) (R) = en relation avec d'autres unités.

- . conditions de fabrication ;
 - . productivité des machines ;
 - . entretien ;
 - . consommation d'énergie.
- Engagement des dépenses \leq 10 000 F ;
 - planning de production du département sur 3 ou 4 mois ;
 - notation des cadres au niveau de l'usine (cadres du département) ;
 - expertise au niveau du groupe international en matière de productivité des machines.

En définitive, il s'agit d'un pur profil d'activités de gestion - organisation (5types de tâches de gestion pour 2 d'organisation) caractérisé par :

- une gestion décisionnelle pour l'application du plan de production au sein du département ;
- une expertise de gestion au niveau de la décision du plan de production de l'usine et de la société.

Renseignements complémentaires :

ancienneté :

- . 19 ans d'établissement dont 12 ans dans le département (équivalent en poste) ;

âge : 45 ans ;

Formation SUPELEC

Cadre position supérieure (C. C. de la chimie).

.../...

Les méthodes

- exploitation de statistiques, de graphiques pour l'ordonnancement prévisionnel (connaissances de physique, de mécanique, etc...) ;

- technique de comptabilité prévisionnelle : analyse des écarts entre prévisions et réalisations (exploitation) ;

- analyse de la valeur en francs constants ;

- calcul de ratios et analyse de coûts (exploitation).

PROFIL DES ACTIVITES DU CHEF DE DEPARTEMENT

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide			- réorganisation du département	- planning de production du département ; - engagement des ressources		
Conseille	- préparation de la révision annuelle du plan de 5 ans ; - productivité des machines niv.inter.					- compte-rendu du contrôle de gestion usine - notation des cadres du département
Supervise						
Coordonne						
Met en oeuvre						

LE CHEF DE FABRICATION

Fonctions :

- moyens humains nouveaux (R)
- approvisionnement
- magasinage (R)
- ordonnancement (R)
- lancement
- contrôle opérationnel de fabrication
- personnel (R).

Le Chef de fabrication exerce 7 sous-fonctions dont 4 en relation avec l'extérieur. Les fonctions de production sont dominantes et donnent une coloration opérationnelle à ce poste.

Principales activités :

- consultation de chaque service (planning, contrôle de qualité, équipement, groupe, atelier, etc...) pour préparer l'arrêt définitif du planning de production : moyens humains, matériels, matières premières (émulsion, support) ;
- réception et contrôle du support papier ;
- synchronisation des essais et des opérations de production.

- dans le cadre des tranches hebdomadaires du planning :
 - . responsable du lancement (dont la résolution des problèmes de personnel) ;
 - . suivi des opérations en ligne en relation constante avec ateliers et contrôle de qualité ;
 - . suivi des sorties.

- correspondant formation au niveau de l'usine ;

- notation des personnels de fabrication.

Il s'agit encore d'un pur profil d'activités de gestion-organisation (3 types de tâches de gestion pour 5 d'organisation) caractérisé par :

- une expertise de gestion au niveau du département,
- une organisation très opérationnelle.

La mise en oeuvre effective est assurée par le chef de groupe et les chefs d'atelier.

Renseignements complémentaires :

ancienneté :

- . 15 ans d'établissement dont 5 ans dans le département (équivalent en poste) ;

âge 37 ans ;

Formation génie chimique de Marseille (formation continue) ;

Cadre position complémentaire (C. C. de la chimie).

1' AGENT DE PLANNING

Fonctions :

- approvisionnement (R)
- stocks (R)
- ordonnancement (R)
- comptabilité
- documentation (R)

L'agent de planning exerce 5 fonctions dont 4 en relation avec l'extérieur. Le poste est opérationnel.

Principales activités :

- commande émulsion et supports papier et films ;
- enregistre ce qui entre en qualité et en quantité ;
- enregistre ce qui sort ;
- suivi de la rotation des stocks.

Il s'agit d'un profil d'activité de réalisation en matière d'organisation (colonne réalisation).

Renseignements complémentaires :

ancienneté :
. 30 ans d'établissement dont 10 ans dans le poste ;

âge : 46 ans

formation : études primaires - employée.

Les méthodes :

Recueil de temps, quantité, rotation de stocks passés sur ordinateur (statistiques) ;

Nomenclature produits - supports avec classification numérique (codification) ;

Tenue de fichier de cartes passées sur ordinateur.

PROFIL DES ACTIVITES DE L'AGENT DE PLANNING

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille						
Supervise						
Coordonne					- enregistre ce qui entre - enregistre ce qui sort - suivi de la rotation	
Met en oeuvre					- commande émulsion et supports	

L'INGENIEUR DU MATERIEL

Fonctions :

- nouvelles technologies (R) ;
- ordonnancement ;
- lancement (R) ;
- entretien (R) ;
- comptabilité ;
- personnel (R).

L'ingénieur du matériel exerce 6 sous-fonctions dont 4 en relation avec l'extérieur. La coloration du poste est surtout opérationnelle mais aussi fonctionnelle (les fonctions sont très diversifiées).

Principales activités :

- Préparation du planning de la production ;
- entretien préventif du matériel (élaboration d'un programme d'opérations d'entretien) ;
- surveillance en ligne des matériels ;
- développement du matériel et orientation des études ;
- reçoit les nouveaux matériels ;
- élaboration des programmes de formation pour les ouvriers qualifiés du service ;
- répartition d'un budget au niveau du lancement.

Le profil d'activité est entièrement un poste de gestion - organisation (4 types de tâches d'organisation pour 3 de gestion).

Renseignements complémentaires :

Ancienneté :

. 25 ans d'établissement dont 15 ans dans le département et
7 ans dans le poste ;

.

Age : 45 ans ;

Formation C.N.A.M. (plus une année de régulation automatique des
servo-mécanismes) ;

Cadre position complémentaire (C.C. de la Chimie).

Les Méthodes :

- exploitation des données traitées sur ordinateurs et de
nomenclatures (connaissances en mécanique, électricité, électronique, hydraulique, etc...) ;

- plan empirique d'occupation des machines (en hommes).

PROFIL DES ACTIVITES DE L'INGENIEUR DU MATERIEL

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille		<ul style="list-style-type: none"> - préparation du planning de production. - orientation des études de développement du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> - programmes de formation 			
Supervise						
Coordonne			<ul style="list-style-type: none"> - check-list des opérations de réparation 	<ul style="list-style-type: none"> -réception des nouveaux matériels - répartition des sommes allouées au lancement 	<ul style="list-style-type: none"> - surveillance des matériels 	
Met en oeuvre						

L'INGÉNIEUR DE DÉVELOPPEMENT DU MATÉRIEL

Fonctions :

- nouvelles technologies (R) ;
- plan annuel (R) ;
- comptabilité ;
- personnel (R).

L'ingénieur de développement du matériel exerce 4 sous-fonctions. Mais la plus développée est la recherche de nouvelles technologies. La plupart des fonctions sont accomplies avec l'extérieur.

Principales activités :

- amélioration des machines d'émulsionnage pour l'année (au vu du plan de 5 ans) ;
- étudie l'utilisation des machines ;
- participe à la mise en place du matériel avec le bureau d'études équipement de la division ingénierie ;
- transmet le matériel à l'ingénierie du matériel ;
- répartit le budget matériel ;
- forme les utilisateurs de nouveau matériel dans le département ;
- participe à l'expérimentation de nouveaux matériels.

Il s'agit d'un pur profil de gestion-organisation (5 types de tâches d'organisation pour 2 de gestion). La multiplicité des activités de supervision rend plus opérationnel ce poste qui est classé officiellement en ligne fonctionnelle.

Renseignements complémentaires :

ancienneté :

. 14 ans d'établissement dont 4 ans dans le département
(équivalent en poste) ;

âge : 41 ans ;

formation SUPELEC

Cadre confirmé (C. C. de la chimie).

Les méthodes :

- recueil des données chiffrées par le contrôle de gestion (analyse des écarts) ;
- exploitation de données techniques de la ligne opérationnelle ;
- évaluation et projection d'investissements (analyse des coûts) ;
- spécifications techniques (performances attendues des machines) :
constitution de nomenclatures matériel , connaissance de mécanique des fluides.

PROFIL DES ACTIVITES DE L'INGENIEUR DE DEVELOPPEMENT DU MATERIEL

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille		- amélioration des machines ; - expérimentation de nouveaux matériels.				
Supervise				- mise en place de nouveaux matériels ; - répartition du budget matériel	- étude d'utilisation des matériels ; - transmission du matériel - formation des utilisateurs	
Coordonne						
Met en oeuvre						

LE RESPONSABLE DU CONTROLE DE QUALITE

Fonctions :

- nouveaux produits (R) ;
- ordonnancement (R) ;
- lancement (R) ;
- contrôle opérationnel de fabrication ;
- contrôle de qualité :
- comptabilité (R) ;
- personnel (R) ;

Le responsable du contrôle de qualité exerce 7 sous-fonctions (dont 5 en relation avec l'extérieur).

Principales activités :

- est associé à la préparation du planning de production ;
- lance des essais en fabrication ;
- participe au lancement de la fabrication ;
- suit les opérations en ligne ;
- analyse la conformité de la production ;
- définit les conditions économiques de marche pour chaque produit (direction des usines) ;
- enquête sur les problèmes de qualité (direction de l'établissement) ;
- moniteur en économie pour l'usine.

Il s'agit d'un profil très diversifié (3 types de tâches de gestion, 4 d'organisation et 1 seul de réalisation technique).

Renseignements complémentaires :

Ancienneté :

. 13 ans dans l'établissement.

Age : 39 ans.

Formation licence de chimie.

Cadre confirmé (C. C. de la chimie).

Les méthodes :

- exploitation de calculs faits sur ordinateur pour rédiger des documents codifiés (optimisation de la qualité des produits);

- rédaction de notes de service ;

- recueil de pourcentages de malfaçons (éléments des prix de revient) ; statistiques ;

- connaissances de physique (thermodynamique, mécanique des fluides, etc...).

PROFIL DES ACTIVITES DU RESPONSABLE DU CONTROLE DE QUALITE

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille		<ul style="list-style-type: none"> - préparation du planning de production - conditions économiques (1) - problèmes de qualité 		<ul style="list-style-type: none"> - participe au lancement 		
Supervise						
Coordonne					<ul style="list-style-type: none"> - lancement d'essais en fabrication ; - suivi des opérations en ligne - analyse de la conformité des produits 	
Met en oeuvre					<ul style="list-style-type: none"> - moniteur en économie 	

(1) : pour chaque produit.

LE RESPONSABLE DE LA GESTION DES MOYENS

Fonctions :

- moyens organisationnels nouveaux ;
- ordonnancement (R) ;
- approvisionnement (R) ;
- contrôle opérationnel ;
- gestion des moyens (R) ;
- comptabilité (R).

Le responsable de la gestion des moyens exerce 6 sous-fonctions dont 4 en relation avec l'extérieur.

Principales activités :

- définit des procédures pour les ateliers ;
- écrit des programmes informatiques pour la préparation, le suivi du travail, etc... (programmation et maniement de langages) ;
- fait les bilans de chaque production (plus-values) ;
- tient le tableau de bord du département ;
- fournit des données mensuelles à la comptabilité (expertise en relation avec le contrôle de gestion).

On trouve ici 1 seul type de tâche de gestion pour 4 d'organisation.

D'autre part, le poste est opérationnel bien qu'il fasse partie de l'équipe fonctionnelle du chef de département.

Renseignements complémentaires :

ancienneté :

. 25 ans dans l'établissement (équivalent dans le département) ;

âge : 45 ans.

Formation : Ecole de l'Institut d'optique (équivalence B.E.I.), génie chimique de Marseille (formation continue) ;
cours de programmation et cours de langages informatiques;

Cadre position complémentaire (C. C. de la chimie).

Les méthodes :

- techniques d'analyse (recueil de toutes les données techniques et comptables de la production et du matériel) ;

- écriture de programmes ;

- exploitation des calculs de quantité, de temps et de coûts.

PROFIL DES ACTIVITES DU RESPONSABLE DE LA GESTION DES MOYENS

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille						- données mensuelles pour la comptabilité
Supervise						
Coordonne			- définition des procédures d'atelier.		- tenue du tableau de bord du département	- bilans de chaque production.
Met en oeuvre			- écriture de programmes			

CONCLUSIONS :

Nous tirerons deux sortes d'enseignements provisoires de cette monographie. Nous émettrons d'abord un certain nombre d'hypothèses sur le rôle de chaque variable. Ensuite, nous tirerons plusieurs conclusions pratiques en vue d'appliquer notre démarche à une étude extensive sur les emplois à dimension de gestion - organisation.

- Les variables intervenantes :

Pendant cette étude, nous avons enregistré un lien très étroit entre le phénomène de la spécification des produits et la diffusion des tâches d'organisation. Rappelons qu'il s'agit d'une fabrication assez largement internationalisée dont la gestion suit chacun des niveaux de la division de la compagnie (direction des usines, direction d'usine, etc...).

Le contrôle de gestion est très centralisé dans chaque établissement ; ce qui entraîne une réduction du nombre des tâches de gestion proprement dites au niveau de chaque département ; ainsi le département émulsionnage n'évalue pas lui-même sa propre production.

Dans le département étudié, le fait que la production soit en continu semble favoriser une organisation informatisée mais aussi valorise certaines fonctions, comme l'entretien des matériels (les responsables du matériel sont très directement associés à la gestion budgétaire).

Du point de vue des techniques utilisées, l'informatisation des procédures entraîne une spécialisation des techniques d'organisation en termes d'exploitation.

Le contexte d'une fabrication normalisée et en continu brouille les clivages entre ligne opérationnelle et ligne fonctionnelle, à tel point qu'il n'est plus possible d'associer l'utilisation d'un savoir technologique à la seule réalisation technique.

L'usine présente la particularité d'employer pour l'organisation des cadres d'une ancienneté très élevée, et autodidactes.

Enfin, il n'est pas exclu que le profil personnel des individus puisse jouer un rôle quant à leur participation aux tâches d'organisation : il n'est que d'évoquer ici le profil d'activité du responsable du contrôle de qualité.

- La perspective d'une étude extensive :

Au vu des conclusions précédentes :

. il est donc possible de relever un certain nombre de variables intervenant sur le développement des tâches d'organisation et de les mettre en relation avec le nombre de fonctions accomplies.

. il est d'autre part possible d'évaluer grossièrement le rapport global entre gestion et organisation pour un profil d'activité ;

. il est possible d'articuler le relevé des tâches de chaque individu autour des missions qui lui sont fixées mais en laissant ouvertes les possibilités d'autonomie grâce à la démarche de système (entrée-transformation - sortie) ;

. pour gagner de la place dans la présentation, les relations avec autrui peuvent être regroupées au niveau de chaque fonction.

Par contre,

- il semble difficile de réduire la démarche de recueil des données d'établissement et de service si l'on veut comprendre la diversité des fonctions ;

- il est encore difficile de situer exactement pour le recueil des tâches le degré de finesse qu'on doit atteindre : éléments d'actes, ou ensembles-actes suivant un but déterminé ?

- il est aussi délicat de recueillir les techniques utilisées dans la mesure où certaines d'entre elles n'apparaissent pas distinctement des actes et des opérations.

(Il faudrait pouvoir vérifier si ce sont là les effets d'une fabrication en continu relativement programmée).

II - MONOGRAPHIE D'UNE USINE D'ENGINS TACTIQUES :

Analyse des emplois de gestion - organisation

OCTOBRE 1974

I - PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

Il s'agit d'une usine d'engins tactiques, située en région parisienne et rattachée à une division qui recouvre aussi un autre établissement de province. L'état-major de la division est situé dans l'établissement enquêté qui emploie 3 000 personnes environ. Division et établissement appartiennent à une société de construction aéronautique avec participation de l'Etat.

1.1. - Les produits :

L'usine fabrique des prototypes plus ou moins sophistiqués tels que des munitions téléguidées, des bombardiers, des hélicoptères, ou des avions-cibles.

Pour les engins les plus sophistiqués, les sous-ensembles électroniques représentent la part la plus importante du prix de revient (séries électroniques, systèmes de simulation, calculateurs de guidage). Dans la mesure où certains sous-ensembles sont achetés à l'extérieur, ils contribuent à gonfler le rapport $\frac{\text{valeur des approvisionnements}}{\text{valeur des ventes}}$ et en conséquence, à réduire l'importance de la valeur ajoutée.

Les spécifications sont contenues dans des fiches - programmes de l'Etat-major français. La clientèle est principalement constituée par l'Etat français mais aussi par des états étrangers.

La définition de ces produits est évolutive, elle porte sur la conception et la mise en oeuvre des sous-ensembles en moyenne d'une durée de 5 à 7 ans. Certains sous-ensembles électroniques tels que les télécommandes ou les radioguidages automatiques nécessitent en fait une durée plus longue.

1.2. - La fabrication

La production est du type unitaire. Il n'y a donc pas de fabrication en continu, pas d'automation (sinon pour des pièces primaires fabriquées sur des machines à commande numérique).

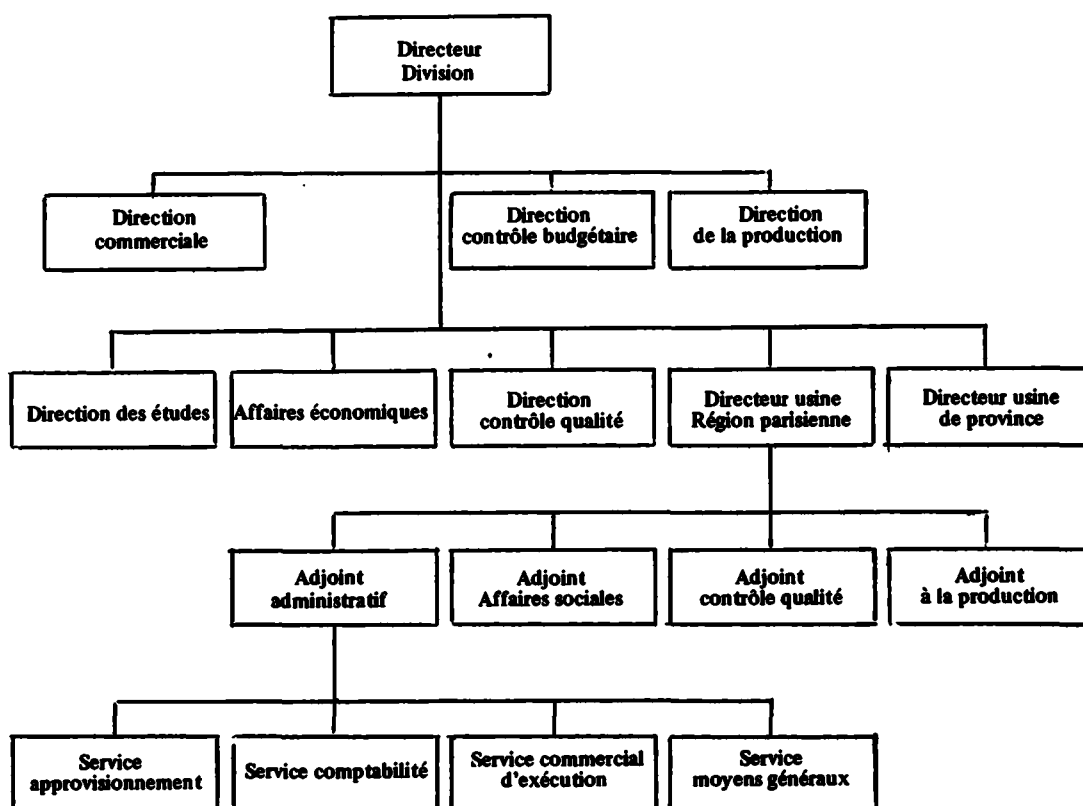
Les principales opérations sont :

- la spécification ;
- les études;
- la mise au point du développement ;
- la fabrication de prototypes.

Les contrôles occupent une place importante surtout pour les composants électroniques (efforts de miniaturisation, problèmes de connexions, etc...) ; ce qui entraîne une certaine autonomie du contrôle par rapport à la production, ainsi que son intervention sur les approvisionnements. Les essais sont nombreux, et en termes de simulation eu égard au coût des matériels. Certains essais, l'assemblage et le montage final ont lieu dans l'usine de province en dépendance étroite de l'usine parisienne.

1.3. - L'organisation de l'établissement :

L'organigramme de l'établissement montre assez nettement l'articulation entre les unités propres à la division et les unités de l'usine enquêtée.



Les unités propres à la division :

- La direction de la division négocie les programmes lancés à l'échelon européen ou en relation avec les gouvernements étrangers. Trois unités fonctionnelles lui sont rattachées :

- . La direction commerciale ;
- . Le contrôle budgétaire ;
- . La direction des programmes de production.

Les autres unités sont opérationnelles :

- La direction des affaires économiques tient le carnet de bord de la division.

- La direction des études établit les spécifications et négocie techniquement avec les fournisseurs (surtout pour les composants élaborés).

- Le contrôle de qualité intervient au niveau de l'intégration des ensembles de produits et de l'assemblage final ainsi qu'au niveau des approvisionnements. Il assure aussi un contrôle assermenté au nom des services officiels de l'armement.

Les unités propres à l'établissement :

- Le directeur de l'usine est responsable des programmes et des productions qui sont affectés dans l'usine ; il est entouré à cet effet de quatre adjoints : un adjoint pour les problèmes administratifs, un adjoint pour les affaires sociales, un adjoint pour le contrôle de qualité, un adjoint pour la production.

Le Directeur de l'usine est aussi responsable de l'intendance du siège de la division.

- L'adjoint administratif commande un service des moyens de fonctionnement (installations, entretien, manutention et nettoyage), un service commercial (facturation et suivi des contrats), un service de comptabilité, et un service d'approvisionnement.

Le service d'approvisionnement est l'unité retenue pour notre étude :

Ainsi, au niveau de l'usine toutes les fonctions d'administration de production et de ventes sont représentées, sauf les fonctions financières de préparation de l'avenir (recherche de crédits, mise de fonds, etc...).

Le contrôle de gestion est centralisé à deux niveaux et selon deux perspectives.

Il est centralisé au niveau de la Division en ce qui concerne le contrôle budgétaire des dépenses (analyse des écarts entre prévisions et réalisation). La budgétisation des unités (qui consomme quoi) est assurée en liaison étroite avec le directoire de la société dans le cadre des plans annuels et des plans à cinq ans.

Il est centralisé au niveau du directeur administratif de l'usine quant au calcul des frais fixes et variables de l'établissement.

2 - PRESENTATION DU SERVICE : LE SERVICE APPROVISIONNEMENT

Le service emploie 130 personnes environ, soit 3 % de cadres, 22 % de maîtrise, 69 % d'employés et 5 % d'ouvriers.

2.1. - Objectifs et opérations du service :

Tous les produits utilisés par l'usine passent à l'entrée par le service des approvisionnements.

Le nombre et le type d'opérations varient selon deux cas :

- Lorsque le prix d'un produit est élevé ou lorsqu'il entre dans le cadre d'une coordination de plusieurs programmes d'études, le service accomplit un suivi pratique des commandes (termes de livraison, réception, procédure de contrôle, facturation et questions commerciales). Il ne négocie pas les conditions d'achat qui sont définies par un contrat-cadre.

- Pour les autres produits aussi bien produits de fonctionnement : papier, vêtements de travail, etc., que sous-ensembles mécaniques et électroniques, matières premières diverses, énergie, etc...) le service est en plus maître d'oeuvre de l'achat. Il reçoit néanmoins certaines assistances sur des questions comme le génie civil (construction, chauffage, sécurité, conformité électrique), ou encore la location de matériel informatique (crédit bail, contrôle des matériels, et procédures).

Comme tout service d'approvisionnement, le service a des fonctions de stock. A la sortie d'usine, produits et matériels passent par l'unité expédition du service approvisionnement.

2.1.1. - La réorganisation des stocks :

Il faut évoquer l'organisation générale des stocks de l'usine pour mieux situer l'activité du service sur ce point.

On a supprimé les stocks affectés au service pour la plupart des composantes et matériels propres à un programme précis. Chacun d'entre eux passe directement du service approvisionnement aux magasins d'atelier. Le magasin général du service ne conserve plus que les composants dépassant chaque programme ou les produits de fonctionnement. Il traite aussi les déchets et les rebus.

2.1 2. - L'informatique et le contrôle de gestion

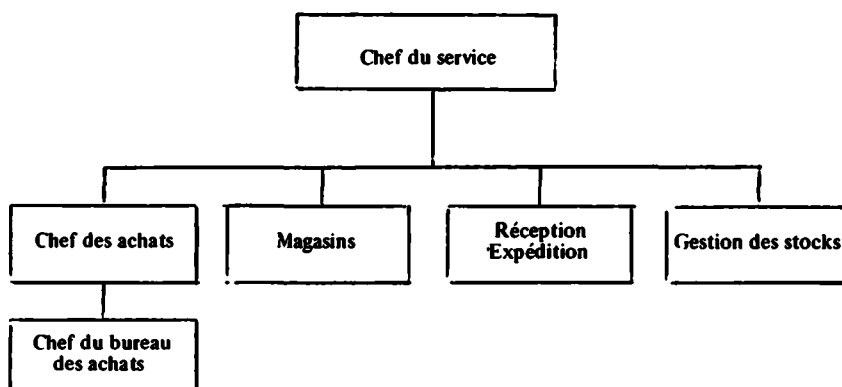
Le contrôle de gestion étant très centralisé, le service approvisionnement n'a plus de gestion informatisée sur l'exploitation des sorties. Le service informatique existe au siège social du groupe.

2.2. - L'organisation du service :

Le chef de service est à la tête de quatre unités opérationnelles :

- le bureau des achats qui est animé par le chef des achats et un chef de bureau (commandant lui-même cinq sections) ;
- les magasins divisés en deux niveaux (matériel de fonctionnement et matériel technique) ;
- la réception et l'expédition ;
- la gestion des stocks divisée en autant de section que de sections d'achats.

ORGANIGRAMME DU SERVICE



2.2 1. - Le cycle des opérations :

L'acquisition et la transmission des matériels constituent un circuit d'opérations à travers les unités du service approvisionnement. Il faut distinguer l'achat, le stockage de l'expédition.

Plusieurs étapes du circuit sont sanctionnées par un document écrit.

L'état-major de la division prend la décision de faire un produit : les spécifications sont données par les bureaux d'études qui fixent d'entrée de jeu les principaux besoins en matières premières, matériels, etc...

Des éléments de nomenclature (en évolution) définissent les gammes de fabrication (avec les dates d'obtention des produits, les calculs de délais-prix opérées par le groupe commercial de la division).

a) - Sur la base des besoins particuliers que chaque unité de fabrication émet en matériel, produits, matières premières, etc...), le secrétariat du chef de service approvisionnement distingue les produits en stock permanent et ceux à acheter. Il établit une demande d'achat.

b) - Le service des achats répartit chaque demande entre les sections d'achat ("matières premières", "électricité-électronique", "visserie - quincaillerie", "contrats - locations - sous-traitance - commandes à l'étranger", "produits de génie civil - vente de déchets - fonctionnement"). La négociation a lieu sur documentation avec les fournisseurs.

On rédige un bon de commande en plusieurs exemplaires. La copie est envoyée au contrôle de qualité, au service comptabilité, au service réception (du service approvisionnement), au contrôle budgétaire.

c) - Le service réception reçoit et renvoie les bons de commande aux achats. Il établit les avis d'arrivée qu'il adresse au contrôle de qualité de l'établissement.

d) - Les produits sont adressés, soit directement à l'utilisateur, soit au magasin général.

Les expéditions sont sanctionnées elles aussi par un document d'expédition ou bordereau de livraison. L'emballage et le conditionnement sont sous-traités à l'intérieur même de l'usine, après contrôle de qualité et contrôle de l'état spécifique du matériel et sur la base des instructions du service commercial.

2.2 2. - Les procédures :

Un service approvisionnement suit indirectement la production. Il appartient à l'ensemble de la production (gestion des matières) mais secrète des procédures et des règles spécifiques d'accomplissement des opérations et de transformation de l'information.

Ainsi les procédures du service sont réglementées puisqu'elles sont sanctionnées par des documents. Mais elles ne sont ni informatisées, ni mécanisées. Par exemple, les achats ne sont pas traités mécanographiquement. Seuls, existent un traitement reprographique des bons de commande, ainsi qu'un fichier des bons de commande soldés.

2.2 3. - La formation dans le service :

La formation est organisée au niveau de l'établissement dans le cadre des affaires sociales.

En ce qui concerne le service approvisionnement en 1973, un programme a porté sur une initiation à la comptabilité.

Sont en préparation : un programme sur les litiges à l'intention des acheteurs, et un programme sur l'appareillage électronique pour les manipulations dans les magasins.

Il n'y a pas de plan de promotion au niveau du service.

2.3. - La diversité fonctionnelle au sein du service :

Les fonctions d'un service sont liées à celles de l'établissement dont il fait partie. Les opérations d'un établissement peuvent être regroupées en familles d'opérations selon la nature des objectifs auxquels elles répondent (production, commercialisation, administration, etc...). Chaque service participe donc à la réalisation d'objectifs communs à d'autres unités de l'établissement. Mais, il peut aussi réaliser des interventions propres et réservées.

En reprenant les opérations du service (cf. 2.1. et 2.21.) et en les confrontant aux descriptions des profils d'activités des personnes interviewées, on a pu dresser la liste des fonctions suivantes :

- planning et ordonnancement ;
- achat (prospection, négociation avec utilisateurs, négociation avec fournisseurs, commande) ;
- réception ;
- contrôle de qualité ;
- contentieux ;
- stocks et magasins ;
- distribution - expédition ;
- emballage - conditionnement ;
- récupération ;
- ventes ;
- comptabilité ;
- documentation ;
- entretien ;
- personnel.

3 - LES PROFILS D'ACTIVITES :

Ont été retenus pour une analyse des tâches :

- le chef du service approvisionnement ;
- le chef des achats ;
- le chef du bureau des achats ;
- le chef de la gestion des stocks ;
- le chef de section magasins ;
- le chef du service réception - expédition.

Après avoir recueilli par interview ce que font ces personnes, nous avons appliqué notre grille d'analyse pour repérer et typer chaque tâche afin de spécifier les tâches de gestion et d'organisation par rapport aux tâches de réalisation technique.

Rappelons que la grille reprend cinq modes d'intervention : décide, conseille, supervise, coordonne, met en oeuvre - qu'elle croise avec six étapes générales d'un processus de réalisation des objectifs : définition des objectifs de l'unité, conception opérationnelle (moyens et méthodes), examen des règles et procédures, affectation des ressources et des tâches, réalisation et évaluation des résultats (par rapport aux objectifs de l'unité) (1).

On peut exploiter cette grille en isolant d'une part les tâches de gestion - organisation des tâches de réalisation technique, et d'autre part des tâches de gestion des tâches d'organisation.

Les tâches qui ont été recueillies sont en fait une décomposition par objectifs plus fins des sous-fonctions précédemment énoncées.

(1) : Voir grille page 23, chapitre II.

LE CHEF DU SERVICE APPROVISIONNEMENT

Fonctions :

- planning et ordonnancement,
- négociation avec fournisseurs (R) (1),
- prospection (R),
- commande (R),
- réception (R),
- stocks et magasins (R),
- distribution (R),
- gestion des moyens,
- contentieux (R),
- comptabilité (R),
- personnel.

Le chef du service exerce 11 sous-fonctions dont 8 en relation avec d'autres unités.

Principales activités :

- régularisation des demandes,
- diversification des sources d'approvisionnement,
- suivi des négociations (dont conventions - contrats-cadre et assurance) ;
- négociation des gros marchés,
- signature des bons de commande,
- suivi du fonctionnement des stocks,
- suivi des effectifs et rotations de personnel dans les stocks,
- suivi des travaux d'emballage,
- suivi des délais de livraison,
- bilan des stocks,
- sanctionne les retards des fournisseurs (paiement),
- revalorisation des marchés,
- formes de paiement des fournisseurs,
- recrutement,
- promotion,
- organisation des lignes opérationnelle et fonctionnelle du service.

Il s'agit d'un pur profil d'activités de gestion-organisation : sur 16 types de tâches, on trouve 5 tâches de gestion pour 11 tâches d'organisation.

(1) (R) : signifie : en relation avec d'autres unités ou avec l'extérieur.

Renseignements complémentaires :

Ancienneté : - 22 ans dans l'entreprise dont :
.3 ans dans le département ;
.6mois dans le service.

Est passé par la production, le planning, les méthodes, etc...

Age : 45 ans ;

Formation : technicien de l'aéronautique
(niveau baccalauréat technique F.P.I.).

Cadre : position III A.

Les méthodes :

- analyse de la valeur ;
- technique de comptabilité ;
- calcul des coûts, de marge ;
- calcul de rotation des stocks (exploitation) ;
- suivi au jour le jour : empirisme (effectifs, délais, types de produits).

PROFIL DES ACTIVITES DU CHEF DE SERVICE

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	réalisation	Evaluation
Décide			<ul style="list-style-type: none"> - lignes opérationnelle et fonctionnelle du service. 	<ul style="list-style-type: none"> - recrutement - promotion 		<ul style="list-style-type: none"> - bilan des stocks
Conseille			<ul style="list-style-type: none"> - Sanction du retard des fournisseurs, - Revalorisation des marchés, - Forme de paiement des fournisseurs - négociation des gros marchés. 			
Supervise			<ul style="list-style-type: none"> - Travaux d'emballage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectifs et rotation de personnel dans les stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> - régularisation des demandes ; - diversification des sources d'approvisionnement ; - négociations ; - signature des bons de commande ; - suivi du fonctionnement des stocks ; - suivi des délais de livraison. 	
Coordonne						
Met en oeuvre						

LE CHEF DES ACHATS

Fonctions :

- planning (R),
- négociation avec utilisateurs (R),
- négociation avec fournisseurs (R);
- prospection (R);
- commande (R),
- distribution (R),
- comptabilité,
- personnel,
- documentation.

Le Chef des achats exerce 9 sous-fonctions dont 6 en relation avec d'autres unités (R).

Principales activités :

- discussions avec utilisateurs sur la base des demandes d'achat,
- vérification des demandes d'achat,
- vérification et signature des bons de commande,
- négociation des gros marchés,
- négociation avec fournisseurs,
- contrats d'assistance (transports, location, génie civil),
- extrapolation des conventions - cadre ,
- vérification des conventions - cadre ,
- affectation des hommes. (chefs de section - chefs d'achat),
- notation du personnel,
- suivi de la distribution aux utilisateurs.

Il s'agit ici d'un profil d'activités mixte : sur 11 tâches, on trouve 1 tâche de gestion, 7 tâches d'organisation et 3 tâches de réalisation technique. Le poste est très opérationnel eu égard aux fonctions et aux types de tâches accomplies (organisation opérationnelle).

Renseignements complémentaires :

Ancienneté : 6 ans dans l'établissement et dans le poste

Age : 54 ans

Formation : études secondaires - cours du soir au C.N.A.M. -
Cadre position III_A.

Les méthodes :

- Exploitation de fiches ou de tarifs, de nomenclatures,
- Tenue de planning,
- Recueil et exploitation de données comptables (prix, taux de change, parités, etc...),
- Connaissances de mécanique (machines-outils).

PROFIL DES ACTIVITES DU CHEF DES ACHATS

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille			- négociations avec fournisseurs (gros marchés).			rotation du personnel,
Supervise					- vérification et signature des bons de commande, - vérification des conventions cadres, - suivi de la distribution aux utilisateurs	
Coordonne			- Extrapolation des conventions cadre .	- affectation des hommes.	- vérification des demandes d'achat, - négociation avec fournisseurs	
Met en oeuvre					- Discussion avec utilisateurs, - contrats d'assistance.	

LE CHEF DU BUREAU DES ACHATS

Fonctions :

- négociation avec fournisseurs (R),
- prospection (R),
- commande (R),
- contentieux (R),
- personnel
- documentation.

Le Chef du bureau des achats exerce 6 sous-fonctions dont 4 en relation avec d'autres unités (R).

Principales activités :

- ventile les demandes d'achat,
- suivi de la consultation des fournisseurs et des appels d'offres,
- élaboration du brouillon des commandes,
- vérifie les bons de commande importants,
- affecte les hommes (chefs de secteur et chefs d'achat),
- suit le fichier des bons de commande soldés,
- suit les délais de livraison des fournisseurs.

Il s'agit d'un profil d'activités mixte : sur 7 types de tâches, on trouve 5 tâches d'organisation et 2 tâches de réalisation technique. Ce poste complète celui de chef des achats : l'organisation est opérationnelle et la réalisation est exclusivement d'organisation.

Renseignements complémentaires :

Ancienneté : 35 ans dans l'établissement et dans le service .

Age : 64 ans.

Formation : primaire, cours du soir, cadre position II.

Les méthodes :

- Exploitation de fiches ou de tarifs, de nomenclatures,
- Recueil de quantités, prix, délais,
- Empirisme par expérience dans le suivi.

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DU BUREAU DES ACHATS

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille						
Supervise					- vérifie bons de commande importants; - suivi du fichier.	
Coordonne					- suivi de la consultation des fournisseurs et des appels d'offre, - élaboration du brouillon de commande, - suivi des délais de livraison fournisseurs	
Met en oeuvre				- ventile les demandes d'achat, - affecte les hommes.		

LE CHEF DE LA GESTION DES STOCKS

Fonctions :

- planning (R),
- négociation avec utilisateurs (R),
- commande (R),
- réception (R),
- distribution (R),
- comptabilité,
- personnel,
- documentation.

Le chef de la gestion des stocks exerce 8 sous-fonctions dont 5 en relation avec d'autres unités (R).

Principales activités :

- suivi de l'enregistrement dans chaque section (entrées - sorties),
- réception des utilisateurs,
- suivi des commandes pour chaque section,
- suivi périodique de la tenue statistique de la valeur des stocks,
- affecte les hommes.

Il s'agit d'un profil d'activités mixte : sur 5 types de tâches on trouve 3 tâches d'organisation et 2 tâches de réalisation technique. La réalisation technique est administrative et comptable.

Renseignements complémentaires :

Ancienneté : - 36 ans dans l'établissement et le service, dont :
25 ans dans le poste.

Age : 59 ans,

Formation : - études primaires
- 3 années de comptabilité en cours du soir.

Agent de maîtrise.

Les méthodes :

- techniques de recueil,
- quantités et délais,
- taux de rotation mensuel des stocks,
- chiffrage du bon de réception,
- exploitation de nomenclatures,
- suivi au jour le jour : empirisme (effectifs, délais, types de produits).

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DE LA GESTION DES STOCKS

Modes d'intervention	Définition: Objectifs	Conception opérationnelle: moyens et méthodes	Examen: règles et procédures	Affectation: ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille						
Supervise					- suivi de l'enregistrement, - suivi des commandes pour chaque section.	
Coordonne					- suivi de la tenue statistique sur la valeur des stocks.	
Met en oeuvre				- affecte les hommes .	- réception des utilisateurs.	

LE CHEF DE SECTION MAGASINS

Fonctions :

- commande (R),
- réception (R),
- stocks et magasins (R),
- entretien;
- récupération,
- comptabilité,
- ventes (R).

Le chef des magasins exerce 7 sous-fonctions dont 4 en relation avec l'extérieur (R).

Principales activités :

- réception des matériels et des fournitures,
- récupération des matériels,
- commande des vêtements de travail,
- gestion des matériels prêtés par l'Etat,
- assistance en matière de magasinage dans les ateliers.

Il s'agit d'un pur profil d'organisation . Le poste est à dominante opérationnelle, pour une tâche seulement de conseil (gestion).

Renseignements complémentaires :

Ancienneté : - 25 ans dans l'établissement, dont :
20 ans dans le service,
10 ans dans le poste.

Age : 48 ans.

Formation : - études primaires,
- stages d'études approvisionnement,

Agent de maîtrise.

Les méthodes :

- recueil de données comptables (prix, quantités, délais),
- exploitation de tarifs,
- facturation des immobilisations,
- calcul de rotation.

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DE SECTION MAGASINS

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille			- Assistance en magasinage			
Supervise					- réception des matériels, - récupération des matériels	
Coordonne					- commande des vêtements de travail, - gestion des matériels prêtés par l'Etat.	
Mettre oeuvre.						

LE CHEF DU SERVICE RECEPTION - EXPEDITION

Fonctions :

- planning (R),
- commande (R),
- réception (R),
- contrôle de qualité (R),
- expédition (R),
- conditionnement (R),
- emballage (R),
- gestion des moyens.

Le Chef de service exerce 8 sous-fonctions dont 7 en relation avec d'autres unités (R).

Principales activités :

- suivi de la réception des bons de commande achat,
- vérification des commandes et livraisons,
- gestion du personnel,
- commande de l'emballage,
- suivi de l'établissement des demandes de mise en livraison et des bordereaux de livraison,
- suivi du contrôle des matériels (en liaison avec contrôle de qualité de l'établissement),
- suivi de la préparation des matériels (emballage et conditionnement sous-traités).
- gestion des matières premières et des ébauches.

Il s'agit encore une fois d'un pur profil d'organisation. Le poste est exclusivement opérationnel (aucune activité de conseil).

Renseignements complémentaires :

Ancienneté : - 40 ans dans l'établissement, dont :
13 ans dans le service et dans le poste.

Age : 56 ans.

Formation : brevet.

Cadre position IIIA.

Les méthodes :

- recueil du nombre de bordereaux, du nombre d'entrées et de sorties,
- exploitation : calcul des flux,
- exploitation de fiches.

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DU SERVICE RECEPTION - EXPEDITION

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Évaluation
Décide						
Conseille						
Supervise					<ul style="list-style-type: none"> - suivi des bons de commande achats, - suivi de l'établissement des bordereaux de livraison, - commande de l'emballage, - suivi contrôle, - suivi de la préparation des matériels. - gestion des matières premières, des ébauches. 	
Coordonne				- gestion du personnel	- Vérification des bons de commande et bordereaux	
Met en oeuvre						

Sur les six postes étudiés : un seul poste a des activités de gestion. Par contre, tous les postes - y compris les non cadres - ont une dominante d'organisation. Ainsi, le poste de chef de section magasins qui est occupé par un agent de maîtrise est un poste d'organisation.

CONCLUSIONS :

Deux types de conclusions peuvent être formulées sur la démarche monographique ou sur la préparation d'une observation extensive. Au vu des résultats de la monographie, on peut montrer aussi comment chaque variable d'établissement ou de service peut influencer non seulement la démarche du recueil des données, mais aussi le contenu de chaque profil d'activités.

- L'influence des variables sur le recueil des données :

Le caractère spécifique des procédures du service nous a semblé être un élément central de la présente monographie. Le fait d'une chronologie très nette dans la circulation des produits facilite le recueil des procédures sur plusieurs points particuliers :

- il permet d'améliorer la décomposition des objectifs du service et par là-même, de mieux distinguer entre fonctions et tâches ;

- il permet aussi de mieux différencier procédures et techniques, même dans un contexte très empirique comme les achats ;

- en revanche, il rend plus difficile l'appréhension de la sous-fonction planning largement distribuée à travers le service.

- L'influence des variables sur les tâches d'organisation :

Le caractère unitaire de la production (standardisation relative des matières premières, rationalisation spécifique d'un programme de fabrication) entraîne une non-informatisation des procédures ainsi qu'une dominante des techniques de recueil.

La dominante électronique des composants d'engins développe les sous-fonctions de contrôle et de conditionnement (fragilité des matériels) qui échappent en grande partie au service étudié.

Le caractère centralisé du contrôle de gestion raréfie les tâches de gestion dans le service et les concentre entre les mains du supérieur hiérarchique le plus élevé (le chef de service).

L'existence d'une réorganisation des magasins d'atelier a contribué à rendre plus empiriques les techniques de comptabilisation dans les stocks et les magasins du service approvisionnement.

Enfin, le savoir-être et le savoir-faire des individus jouent un rôle quant à la structuration des profils d'activité et à leur coloration organisationnelle. Le chef des achats du service approvisionnement de par une expérience antérieure dans l'automobile accède à la négociation de gros marchés. Le chef de section magasins accomplit une assistance à d'autres magasins de l'usine.

Ainsi, par rapport à la précédente étude (1), on retrouve confirmée la liaison entre le degré de centralisation du contrôle de gestion et la diffusion des tâches de gestion. On peut voir aussi qu'une fabrication unitaire comme une fabrication de série continue peuvent favoriser le développement des tâches d'organisation. La différence semble résider dans la nature des techniques utilisées : recueil dans le premier cas ; recueil et exploitation dans le second cas (conséquence directe des possibilités d'informatisation).

- L'instrument d'enquête extensive :

A partir de la démarche monographique et pour passer à l'élaboration d'un instrument d'enquête extensive, on peut insister sur plusieurs aspects qui nous semblent importants dans le recueil des informations :

- Le recueil des fonctions paraît important dans la mesure où on retrouve la relation entre le nombre des fonctions accomplies et la fréquence des tâches d'organisation, au niveau de chaque profil d'activités.

(1) : monographie d'une usine de produits photographiques.

- Les éléments opérationnels et fonctionnels de chaque profil d'activité sont un autre élément. A quel niveau, les recueillir ?. Principalement au niveau des modes d'intervention. Ainsi, la coloration fonctionnelle des activités consiste le plus souvent en des interventions de conseil tantôt sur des tâches voisines d'un autre service, tantôt par une participation indirecte à la définition d'un objectif.

- Le recueil des relations avec l'extérieur du service est présenté au niveau des fonctions. Les relations avec l'extérieur sont déjà un indicateur de la fréquence des informations et par là même de l'importance des procédures de traitement de l'information.

- Le recueil des procédures est très important pour cadrer les profils d'activités et pour mieux décomposer les tâches d'organisation. Sur ce point, il faut être attentif aux résultats qu'apportera l'étude de M. POUGET (1) : plusieurs critères de définition sont d'ores et déjà acquis : séquences ordonnées de traitement d'information, répétition, régularité, modalités d'effection ou de prise de décision.

- Le recueil des variables individuelles telles que l'ancienneté, le cheminement professionnel, les connaissances est intéressant pour typer le mode d'accès aux emplois à dimension de gestion. Il doit être réduit à quelques axes essentiels : ancienneté et passage du service actuel (repérage sommaire des services précédents ou des entreprises - secteurs précédents), formation scolaire et continue (dans l'entreprise actuelle seulement), classification actuelle.

Pour l'exploitation, il faudrait disposer d'une grille de formations du même type par exemple que le code n° 10 des diplômes et examens à l'usage du répertoire des emplois, mais plus ramassée pour les diplômes non supérieurs.

- l'échantillonnage des classifications montre l'intérêt de travailler sur des ingénieurs, des cadres et des agents de maîtrise pour retrouver les tâches d'organisation. Toutefois, une étude directement centrée sur la gestion proprement dite ne devrait porter que sur les seuls ingénieurs et cadres.

(1) : cf. note sur les tâches tertiaires dans l'entreprise industrielle - Juillet 1974.

III - MONOGRAPHIE D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT AERIEN :

Analyse des emplois de gestion - organisation

Octobre 1974

1 - PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'établissement est le siège social d'une compagnie de transport aérien privée. La compagnie emploie plus de 4 000 personnes dont 1/5 de personnel navigant. La compagnie assure l'essentiel du trafic intérieur français. Jusqu'en 1973, l'Etat et les collectivités locales ont participé à son financement.

1.1. - Les produits :

Le produit est complexe à définir parce qu'il répond à plusieurs critères et plusieurs dimensions tels que l'utilité et l'opportunité des réseaux, l'opportunité des horaires, leur régularité, la capacité de transport, le confort, la vitesse du transport, etc...

La clientèle de la compagnie est essentiellement une clientèle d'affaires (80 %). Les spécifications reposent sur les analyses du marché. La politique d'achat des appareils joue sur une modernisation des équipements. Ainsi, la compagnie a progressivement renouvelé la flotte : elle est passée de modèles, comme les Fokker et les Viscount (50 à 60 places) à des modèles de capacité majeure : Caravelle III (100 places), Caravelle XII (128 places), Mercure (150 places).

La politique d'achat des appareils doit tenir compte aussi de la capacité des appareils pour favoriser une plus grande souplesse de la politique de vente. Elle bute essentiellement sur les coûts d'exploitation (dont le coût d'énergie) et les diminutions de la demande. En ce sens, elle est très liée à la politique d'implantation des lignes.

La durée de vie des équipements est variable selon les lignes : 2 à 3 ans sur les radiales, 3 à 5 ans sur les lignes de moindre trafic.

1.2. - La production du service :

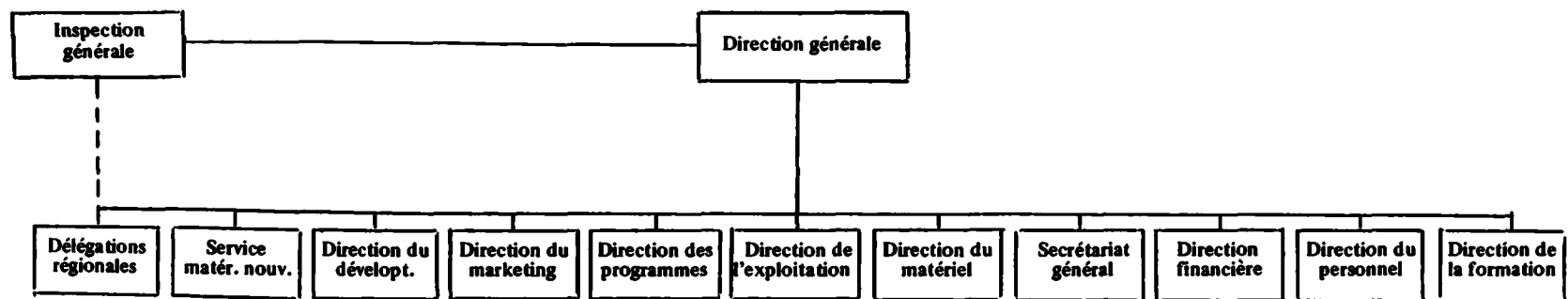
Le réseau de la compagnie est très étendu : 35 escales, 52 lignes permanentes et plusieurs lignes saisonnières. L'opération la plus matérielle est l'exploitation.

Le transport aérien de la compagnie peut être assimilé à une production en série - continue. Les autres opérations essentielles du processus de production sont le planning des vols, la vente des places d'avion, la gestion des réservations, l'entretien des matériels.

1.3. - L'organisation de l'établissement :

L'organigramme du siège social montre l'étendue et la diversité des opérations.

ORGANIGRAMME DU SIEGE SOCIAL



L'organisation - râteau décrite ici montre l'étendue des objectifs opérationnels et les possibilités de liaisons du type état - major entre chaque direction et la direction générale qui décide en dernier ressort des investissements.

- Un inspecteur général est directement rattaché à la direction générale : il est en relation fonctionnelle avec les 7 délégations régionales qui peuvent regrouper chacune plusieurs escales ;

- Le service des matériels nouveaux qui détermine la composition de la flotte a des liens avec la direction générale qui le situent au niveau d'une direction ;

- La direction du développement comprend trois unités principales : une sous-direction des télécommunications pour la construction des lignes ou des télex, une sous-direction de l'informatique, et un service du plan qui établit le diagnostic annuel de la compagnie et esquisse les orientations à 5 ans. Cette dernière unité est en réalité "un conseil technique de cabinet" qui travaille en relation étroite avec la direction générale;

- La direction du marketing comprend une sous-direction de la politique commerciale (études de marché, nombre de passagers, etc...) et une sous-direction de l'expansion commerciale (objectifs de vente et activités de ventes) ;

- La direction des programmes a une fonction d'ordonnancement de flotte (élaboration des programmes et suivi des programmes), mais peut aussi négocier certains accords commerciaux;

- La direction de l'exploitation met en oeuvre les programmes, commande l'escale parisienne et couvre fonctionnellement toutes les escales (rattachées aux directions régionales). Elle regroupe une sous-direction du personnel navigant et une sous-direction des transports. C'est la direction de l'exploitation qui gère le personnel navigant et élabore le planning de personnel;

- La direction du matériel affecte et entretient les avions en région parisienne.

- Le secrétariat général est en fait une direction administrative traitant des affaires générales et des affaires juridiques (immobilier, contrats et conventions, etc...).

- La comptabilité et le contrôle budgétaire sont assurés par la Direction financière.

- La direction du personnel contrôle la mobilité interne, les grilles de salaires et de classifications.

- La direction de la formation gère les budgets de formation et a un rôle d'animation entre les directions.

- La sous-direction de l'informatique (direction du développement) informatise les procédures, paie, comptabilité, programmes d'équipages, etc... Elle met en place un projet de réservation automatisée.

Au niveau de l'établissement, toutes les fonctions existent sauf les fonctions d'exploitation directe. Toutes les directions sont associées à la construction du plan annuel (notamment la direction du marketing).

- La direction des programmes est l'unité retenue pour notre étude.

2 - PRESENTATION DE LA DIRECTION DES PROGRAMMES

La direction emploie 20 personnes dont 7 cadres et 13 agents de maîtrise (dont les secrétaires) selon les classifications d'un accord d'entreprise.

2.1. - Objectifs et opérations du service :

La programmation des vols prépare directement la production, du service aérien.

La direction des programmes :

- reçoit les demandes de transports de passagers, et les horaires (de la part du marketing) ;

- intègre les contraintes transmises par les autres directions (moyens, autorisations d'horaires, droits des personnels navigants, etc...);

- construit le programme des vols de l'année n+1;

- gère le programme en cours jusqu'au jour j - 1 (la direction de l'exploitation gère au jour le jour le programme des vols) en relation avec les centres de réservation des escales (ou vend plus de places que la capacité des appareils) ;

- négocie les affrètements d'avions ;

- négocie les horaires du programme avec d'autres compagnies.

Afin de mieux tenir compte des variations saisonnières (périodes de vacances, etc...) la direction construit deux programmes :

- un programme d'hiver (changement au 1er novembre),

- un programme d'été (changement au 1er avril).

La chronologie des opérations de construction du programme ne doit pas masquer la multiplicité des réseaux de collecte d'informations auprès de la plupart des directions du siège.

2.2. - Les procédures :

Le brassage d'un nombre très élevé d'informations entraîne l'implantation de procédures régulières. Jusqu'à présent, les contraintes intervenant sur la programmation des vols étaient empiriquement recueillies. Depuis les efforts de mise au point d'un traitement informatique par la direction de l'informatique, une partie du recueil a pu être normalisé.

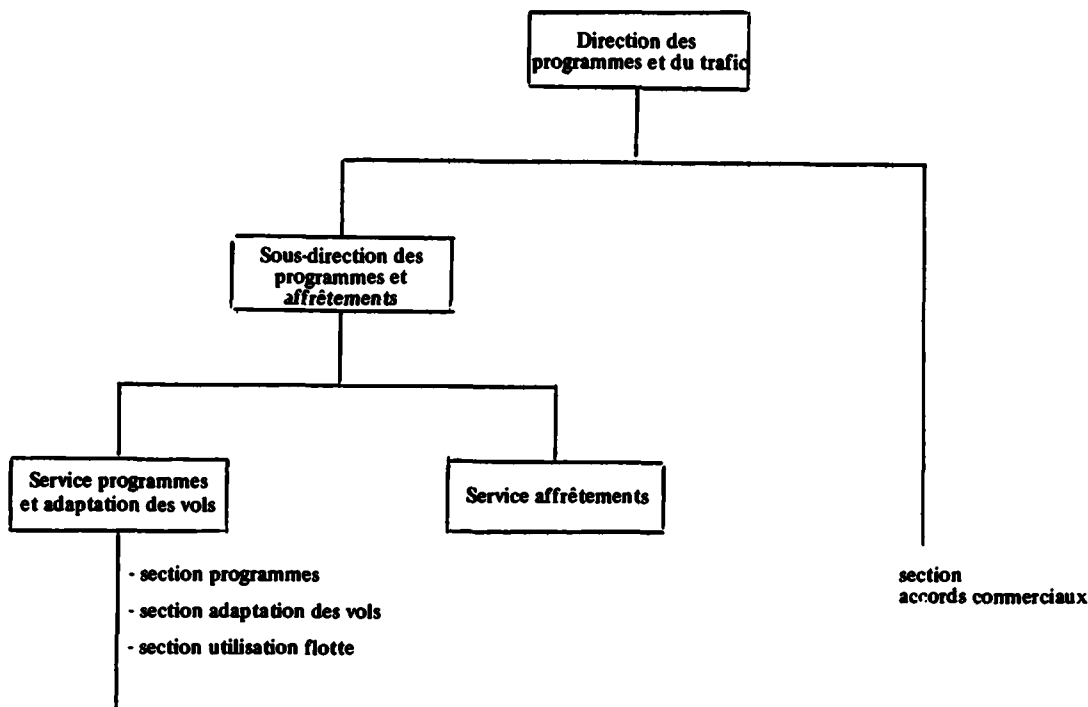
La direction des programmes vise l'informatisation d'une partie de la construction proprement dite des programmes.

2.3. - L'organisation de la direction :

La direction des programmes comprend :

- Le directeur et son secrétariat;
- La sous-direction des programmes et affrètements composée d'un service des programmes et adaptation des vols (regroupant trois sections) ainsi que du service affrètement;
- une section des accords commerciaux.

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES PROGRAMMES



La section programmes construit le programme année n+ 1;

La section adaptation des vols ajuste l'offre et la demande;

La section utilisation de la flotte gère le programme jusqu'au jour j - 1;

Le service des affrètements traite essentiellement la question des chantiers;

La section des accords commerciaux intervient pour les accords avec les compagnies étrangères.

Le contrôle de gestion existe au sein de la direction. Celle-ci détermine chaque année ses propres besoins budgétaires. Elle suit mensuellement son budget à partir des documents élaborés par la direction financière. Elle participe également à l'évaluation financière des programmes de vols.

Auparavant, l'unité des programmes appartenait à la direction de l'exploitation. Depuis 3 ans seulement, les programmes ont été regroupés dans une direction.

La formation existe dans plusieurs directions de la compagnie. Elle semble remplacée dans la direction des programmes par un schéma de recrutement interne des "programmeurs" très spécifique : ces derniers viennent pour la plupart des centres de réservation où ils peuvent acquérir une expérience des contacts avec le public et des problèmes commerciaux. Certains ont suivi des cours de programmation en formation complémentaire après leur entrée dans la direction des programmes.

2.4. - La diversité fonctionnelle au sein de la direction :

Les fonctions d'une unité sont liées à celle de l'établissement dont elle fait partie. Les opérations d'un établissement peuvent être regroupées en familles d'opérations selon la nature des objectifs auxquels elles répondent (production du service, commercialisation, administration, etc...). Chaque unité participe donc à la réalisation d'objectifs communs à d'autres unités de l'établissement. Mais elle peut aussi avoir des interventions spécifiques.

En reprenant les opérations de la direction des programmes et en les confrontant aux descriptions de profils d'activités, on a pu dresser la liste des fonctions suivantes :

- plan annuel,
- nouveaux marchés,
- matériels nouveaux,
- nouveaux équipements,
- nouveaux moyens financiers,
- lancement,
- exploitation,
- entretien,
- gestion des moyens,
- ventes (négociation et prospection),
- études des problèmes posés par la clientèle,
- planning prévisionnel,
- suivi opérationnel du planning,
- contrôle de gestion,
- comptabilité,
- personnel,
- documentation.

3 - LES PROFILS D'ACTIVITES

Ont été retenus pour une analyse des tâches :

- le directeur des programmes,
- le sous-directeur des programmes,
- le chef de section des programmes,
- le chef de section adaptation des vols,
- le chef de section utilisation de la flotte.

Après avoir recueilli par interview ce que font ces personnes, nous avons appliqué notre grille d'analyse pour repérer et typer chaque tâche afin de spécifier les tâches de gestion et d'organisation par rapport aux tâches de réalisation technique.

Rappelons que la grille reprend cinq modes d'intervention : - décide, conseille, supervise, coordonne, met en oeuvre - qu'elle croise avec six étapes générales d'un processus de réalisation des objectifs : définition des objectifs de l'unité, conception opérationnelle (moyens et méthodes), examen des règles et procédures, affectation des ressources et des tâches, réalisation et évaluation des résultats (par rapport aux objectifs de l'unité) (1).

On peut exploiter cette grille en isolant d'une part, les tâches de gestion - organisation des tâches de réalisation technique, et d'autre part les tâches de gestion des tâches d'organisation.

Les tâches qui ont été recueillies sont en fait la décomposition la plus fine de sous-fonctions précédemment énoncées.

(1) : voir grille page 20 , chapitre II.

LE DIRECTEUR DES PROGRAMMES ET AFFRETEMENTS

Fonctions :

- plan annuel (R),
- nouveaux marchés (R),
- matériels nouveaux (R),
- nouveaux équipements (R),
- nouveaux moyens financiers (R),
- gestion des moyens (R),
- ventes négociation (R),
- planning prévisionnel (R),
- suivi opérationnel du planning (R),
- contrôle de gestion (R),
- comptabilité (R),
- exploitation (R),
- étude des problèmes posés par clientèle (R).

Le Directeur des programmes exerce un nombre très élevé de sous-fonctions (13). Il les exerce toutes en relation avec d'autres unités de l'entreprise (R).

Principales activités :

- est associé à la construction du plan annuel d'exploitation,
- donne instructions précises au niveau de l'élaboration de la construction du programme,
- suivi de la programmation des vols.
- suivi de l'adaptation des vols,
- intervention auprès des autres compagnies,
- intervention auprès des collectivités (communes, préfectures, etc...),

- suivi des propositions de budgétisation annuelle du programme du sous-directeur des programmes;
- suivi des affectations d'avions - charters;
- préparation du budget de fonctionnement;
- répartition du personnel et des chargés de travail;
- réponses aux réclamations du public sur les horaires.

Sur 11 tâches accomplies par le Directeur des programmes, 6 tâches sont des tâches de gestion ; les autres tâches sont des tâches d'organisation. Le poste est très opérationnel.

Renseignements complémentaires :

- ancienneté :
 - . 16 ans d'ancienneté dans l'entreprise dont ;
 - 13 ans de direction commerciale,
 - 3 ans dans le poste.
- âge : 50 ans ;
- formation : H. E. C.
- cadre.

Les méthodes :

- techniques de recueil : informations commerciales,
- techniques d'exploitation : comptabilité, analyse des écarts, analyse des coûts , prévisions d'investissements,
- connaissance du système d'exploitation,
- empirisme dans le suivi des programmes (connaissance de l'exploitation, des réservations, etc...).

PROFIL DES ACTIVITES DU DIRECTEUR DES PROGRAMMES

Modes d'intervention	Définition, objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation, ressources et tâches	Réalisation	Évaluation
Décide		<ul style="list-style-type: none"> - Intervention auprès des autres compagnies, - intervention auprès des collectivités, - préparation du budget de fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - instructions pendant l'élaboration de la construction du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> - répartition du personnel, 		
Conseille		<ul style="list-style-type: none"> - plan annuel d'exploitation. 				
Supervise			<ul style="list-style-type: none"> - suivi des affectations d'avions - charters. 		<ul style="list-style-type: none"> - suivi de l'adaptation des vols, - suivi de la programmation des vols. 	<ul style="list-style-type: none"> - suivi des propositions financières du sous-directeur.
Coordonne					<ul style="list-style-type: none"> - réponses aux réclamations du public. 	
Met en oeuvre						

LE SOUS-DIRECTEUR DES PROGRAMMES ET AFFRETEMENTS

Fonctions :

- plan annuel (R),
- nouveaux marchés (R),
- matériels nouveaux (R),
- nouveaux équipements (R),
- nouveaux moyens financiers (R),
- exploitation (R),
- gestion des moyens (R),
- ventes, négociation (R),
- planning prévisionnel (R),
- suivi opérationnel du planning (R),
- contrôle de gestion (R),
- comptabilité (R),
- personnel.

Le sous-directeur des programmes exerce un nombre très élevé de sous-fonctions (13). Il les exerce presque toutes en relation avec d'autres unités de l'entreprise (R).

Principales activités :

- est associé à la construction du plan annuel d'exploitation,
- évalue certains besoins en investissement ;
- négocie les conditions d'affrètement,
- suivi de la programmation,
- préparation du budget de fonctionnement de la direction des programmes,
- suivi mensuel des dépenses du budget (rapprochement prévisions, réalisation),

- compte-rendu annuel à la direction financière,
- assiste le directeur des programmes dans l'organisation de la direction,
- assiste le directeur dans la répartition du personnel et des charges de travail de la direction.

Sur 9 tâches, 6 tâches sont des tâches de gestion et 3 sont des tâches d'organisation. Le profil est plus fonctionnel qu'opérationnel (expertise de gestion).

Renseignements complémentaires :

- Ancienneté :
 - . 10 ans de direction de l'exploitation,
 - . 3 ans dans la direction des programmes (équivalent en poste).
- Age : 39 ans,
- Formation : baccalauréat,
cours de formation de gestion et d'informatique,
- Cadre.

Les méthodes :

- techniques d'exploitation ; analyse des écarts, analyse de coûts (contrôle budgétaire, prévisions d'investissements),
- connaissances juridiques.

PROFIL D'ACTIVITES DU SOUS-DIRECTEUR DES PROGRAMMES

Modes d'intervention	Définition objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation, ressources et tâches	Réalisation	Évaluation
Décide						
Conseille		- construction du plan annuel d'exploitation, - évalue des besoins en investissements, - préparation du budget de fonctionnement.	- réorganisation du département.	- répartition du personnel.		- suivi mensuel budgétaire, - compte - rendu annuel.
Supervise			- négociation des affrètements,		- suivi de la programmation.	
Coordonne						
Met en oeuvre						

LE CHEF DE SECTION DES PROGRAMMES

Fonctions :

- nouveaux marchés (R),
- matériels nouveaux (R),
- nouveaux moyens financiers (R),
- ventes (R),
- exploitation (R),
- planning prévisionnel (R),
- suivi opérationnel du planning (R).

Le Chef de section des programmes exerce 7 sous-fonctions. Il les exerce aussi toutes en relation avec d'autres unités de l'entreprise (R).

Principales activités :

- examen des contraintes et des demandes (matériels, horaires, problèmes d'équipage, etc...),
- exploitation des informations et construction d'un premier programme (pour l'année n + 1),
- transmission du programme aux directions et négociation,
- construction du programme définitif,
- élaboration des feuillets d'horaires par ligne.

Le chef de section accomplit une seule tâche de gestion pour 4 tâches d'organisation. Le profil du poste est nettement opérationnel.

Renseignements complémentaires :

- ancienneté :

. 10 ans d'entreprise dont :
2 ans dans la réservation,
8 ans dans les programmes,
(3 ans dans le poste).

- âge : 30 ans,

- formation : - baccalauréat,
- cours de formation de gestion et d'informatique.

- cadre.

Les méthodes :

- techniques de recueil et d'exploitation : taux de rotation,
évaluation des délestages,

- techniques de programmation : lecture de langage de
programmation, connaissance du système d'exploitation, mode de transmission
de l'information (codification).

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DE SECTION DES PROGRAMMES

Modes d'intervention	Définition objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Évaluation
Décide						
Conseille		- discussion des lignes et horaires				
Supervise						
Coordonne					- Examen des demandes, - Construction du 1er programme ; - construction du programme définitif, - élaboration des feuillets horaires.	
Met en œuvre						

LE CHEF DE SECTION ADAPTATION DES VOLS

Fonctions :

- nouveaux marchés (R),
- ventes, négociation (R),
- planning prévisionnel (R),
- suivi opérationnel du planning (R),
- exploitation (R),
- documentation (R),
- comptabilité.

Le Chef de section adaptation des vols exerce 7 sous-fonctions dont 6 en relation avec d'autres unités de l'entreprise.

Principales activités :

- Suivi du remplissage des vols (avec escales),
- Adaptation du programme d'été et d'hiver (avec escales),
- Adaptation des vols à long terme (journée type),
- Suivi des réservations et prévisions de trafic,
- Suivi des conventions et protocoles d'accords,
- Négociation des accords,
- Etude d'ouverture des lignes.

Le Chef de section adaptation des vols exerce 4 tâches d'organisation pour 3 tâches de gestion. Le profil du poste est à la fois opérationnel et fonctionnel (profil très commercial).

Renseignements complémentaires :

- ancienneté : 12 ans dans l'entreprise dont :
3 ans dans la direction (équivalent dans le poste).
- âge : 39 ans.
- formation : - études primaires,
- cours de formation de gestion et d'informatique,
- cours d'économie (I. C. G.).
- cadre.

Les méthodes :

- Techniques d'exploitation : taux de rotation des avions, coefficients de remplissage, calcul d'écart,
- Techniques de recueil : centralisation des informations, relevés quotidiens (code de programmation),
- Programme de base : journée-type.

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DE SECTION ADAPTATION DES VOLS

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examens, règles et procédures	Affectation, ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille		<ul style="list-style-type: none"> - adaptation des vols à long terme (journée-type), - négociation des accords, - ouverture des lignes. 				
Supervise						
Coordonne					<ul style="list-style-type: none"> - adaptation des programmes d'été et d'hiver ; - suivi du remplissage des vols avec escales ; - suivi des réservations ; - suivi des conventions. 	
Met en oeuvre						

LE CHEF DE SECTION UTILISATION DE LA FLOTTE

Fonctions :

- exploitation (R),
- personnel (R),
- ventes (R),
- suivi opérationnel du planning (R),
- lancement (R),
- entretien (R),
- comptabilité (R),
- documentation (R).

Le Chef de section utilisation de la flotte accomplit toutes les fonctions en relation avec d'autres unités de l'entreprise (8).

Principales activités :

- programmation des vols selon les disponibilités en personnel navigant,
- programmation des délestages et des vols supplémentaires,
- prospection et négociation des affrètements,
- opérations de charters,
- suivi des prix d'affrètements.

Le profil est très diversifié : 1 tâche de gestion pour 4 tâches d'organisation (règles et procédures, réalisation).

Le profil est nettement opérationnel puisqu'il porte sur la gestion proprement dite du programme en cours.

Renseignements complémentaires :

- ancienneté : 10 ans d'entreprise dont :
 - 1 an de réservation,
 - 9 ans de programme (3 ans dans la direction et le poste).
- âge : 32 ans,
- formation : - niveau second baccalauréat,
 - école nationale de commerce (section tourisme).
- cadre.

Les méthodes :

- recueil : lecture de documents informatiques sur temps de vol, carburants, etc....
- exploitation : tenue d'un fichier (machines, capacité, prix), calculs d'horaires.
- techniques de comptabilité,
- connaissance des statuts du personnel.

PROFIL D'ACTIVITES DU CHEF DE SECTION UTILISATION DE LA FLOTTE

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle moyens et méthodes	Examen, règles et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide						
Conseille			- opération de charters.			
Supervise						
Coordonne					- programmation des vols (personnel navigant), - programmation des déstages.	
Met en oeuvre			- négociation des affrètements, - suivi des prix d'affrètements.			

Dans tous les postes étudiés, il y a une dimension de gestion.
Le clivage entre postes opérationnels et postes fonctionnels est assez net : d'un côté le poste du directeur, celui du chef de section des programmes, celui du chef de section utilisation de la flotte (opérationnels), de l'autre le poste du sous-directeur, celui du chef de section adaptation des vols (fonctionnels).

CONCLUSIONS :

Deux types de conclusions peuvent être formulées : sur la démarche monographique ou sur la préparation d'une observation extensive. Au vu des résultats de la monographie, on peut montrer aussi comment chaque variable d'établissement ou de service peut influencer non seulement la démarche du recueil des données, mais aussi le contenu de chaque profil d'activités.

- L'influence des variables sur le recueil des données :

La construction de l'outil d'observation extensif doit partir des conditions concrètes de l'observation monographique.

La nature du service rend difficile la distinction de certaines fonctions et des tâches correspondantes. Ainsi, le marketing recouvre à la fois des tâches d'ordonnancement (proximité de l'exploitation) et des tâches de ventes (négociation et prospection).

La nature du service rend par contre plus apparentes les procédures. Elle illustre très nettement la distinction entre conception des moyens et affectation des tâches par rapport à l'exploitation : c'est ainsi que le sous-directeur et le chef de section adaptation des vols accomplissent la première (jusqu'au jour $j - 1$), tandis que la direction de l'exploitation accomplit la seconde (le jour j).

- L'influence des variables sur les tâches d'organisation :

Les contraintes commerciales qui pèsent sur le transport aérien développent au sein de la direction des activités fonctionnelles. D'autre part, elles infléchissent la supervision opérationnelle vers les fonctions de marketing et de ventes.

La complexité des opérations de construction des programmes est visible à travers la multiplicité des relations avec les autres directions assortie d'une participation pluri-fonctionnelle élevée pour tout le personnel cadre. Le statut de la Direction accentue le contenu de fonctions de préparation de l'avenir.

L'informatisation des procédures est également à mettre en relation avec le développement des tâches de gestion et d'organisation. Elle favorise les techniques d'exploitation.

La décentralisation relative du contrôle de gestion favorise le développement des tâches de gestion.

Les savoir-faire individuels peuvent renforcer certaines tendances. Ainsi, la formation et la carrière commerciale du directeur des programmes s'éclairent mutuellement avec la coloration commerciale de son profil d'activités.

Enfin, la mobilité des cadres de formation non supérieure des centres de réservation à la direction des programmes est en fait un schéma de carrière renforcé par les contraintes commerciales.

- L'instrument d'enquête extensive :

A partir de la démarche monographique et pour passer à l'élaboration d'un instrument d'enquête extensive, on peut insister sur plusieurs

aspects qui nous semblent importants dans le recueil des informations.

. Le choix d'un établissement : si le choix d'un siège social permet de mieux retrouver les tâches de gestion, il alourdit considérablement le recueil des données. L'organigramme est trop étendu et rend nécessaire, pour isoler les fonctions, un va-et-vient entre les objectifs de l'établissement, et le contenu des profils individuels d'activité. Cette démarche est impossible par questionnaire.

. Le recueil des fonctions est important dans la mesure où on retrouve pour certains profils d'activités la relation entre le nombre des fonctions accomplies et la fréquence des tâches d'organisation : cf. le repérage des objectifs et de leur ajustement en systèmes d'objectifs au niveau du service et des postes. Les éléments fonctionnels et opérationnels de chaque profil d'activité sont un autre élément. A quel niveau les recueillir ? Principalement, au niveau des modes d'intervention. Ainsi, la coloration fonctionnelle des activités consiste le plus souvent en des interventions de conseil (essentiellement en matière de conception opérationnelle et de règles et procédures). La coloration opérationnelle repose soit en termes de mise en oeuvre, soit en termes de supervision (elle éclaire alors la notion d'encadrement).

. Le recueil des relations avec l'extérieur du service est présenté au niveau des fonctions. Ces relations avec l'extérieur sont déjà un indicateur de la fréquence des informations et par là même de l'importance des procédures de traitement de l'information.

. La démarche de recueil par interview des activités de chaque individu reprend trois étapes : entrée - transformation - sortie. Elle doit être adaptée dans le questionnaire extensif pour recueillir chaque type d'objectif correspondant et pour recenser les services extérieurs avec lesquels l'individu est en relation.

. Les conclusions pour le recueil des procédures, et des variables individuelles sont identiques à celles qui ont été formulées dans la monographie précédente.

CHAPITRE IV

Analyse des résultats

L'analyse des résultats des trois monographies est animée par le projet de construire un instrument d'enquête extensive pour la seconde phase de l'étude. Elle suit les étapes suivantes :

- 1 - Une réflexion sur le recueil des données ;
- 2 - Une réflexion sur la structuration des activités de gestion ;
- 3 - Une réflexion sur les aspects de formation.

En ce qui concerne le recueil des données, il est important d'en vérifier les conditions et d'en montrer l'articulation à tous les niveaux (établissement, service, etc...) afin d'obtenir le meilleur cadrage des activités de gestion.

On doit également envisager le recueil des activités de gestion par rapport aux hypothèses que l'on peut formuler sur l'importance respective des variables qui concourent à structurer ces activités.

Les aspects de formation sont abordés par une comparaison entre l'utilisation des techniques dans les activités de gestion et le mode d'accès à ces activités.

I - LE RECUEIL DES ACTIVITES DE GESTION

Le recueil des données d'établissement par interview avec la direction de chaque établissement a duré environ deux heures. Le recueil des données de service avec le chef de service fut de même durée. L'entretien avec chaque titulaire d'emploi fut un peu moins long (une heure et demie environ). Il est donc nécessaire de revenir sur la démarche elle-même afin de l'alléger sans porter préjudice au cadrage le plus exact possible des activités de gestion.

1- Les caractéristiques du service et de l'établissement :

Les données d'établissement et de service sont importantes à recueillir parce qu'elles commandent assez directement le cadrage des fonctions et des procédures, deux éléments privilégiés de notre démarche pour repérer les activités individuelles de gestion.

La nature de l'établissement définie essentiellement par ses principales opérations et ses attributions (objectifs) est significative de la gamme des fonctions représentées. Par exemple, un siège social diversifie davantage les fonctions qu'une usine.

La nature du service définie également par ses principales opérations et ses attributions (objectifs) pose problème du point de vue du repérage des fonctions. On recueille avec un degré de finesse inégal les fonctions d'un même service. Les fonctions spécifiques de chaque service sont plus facilement décomposables (cf. les sous-fonctions de contrôle, d'achat et d'ordonnancement correspondant respectivement au service de fabrication photographique, au service d'approvisionnement aéronautique, au service d'ordonnancement de transport aérien).

Les fonctions ou objectifs assignés du service

Le recueil des fonctions oscille entre deux niveaux : le repérage des principales phases d'un processus de production (opérations), et les interventions communes à plusieurs individus d'un même service ou encore les interventions particulières de chaque individu.

Le va-et-vient entre ces deux niveaux s'opère à partir de l'interview du chef de service et à partir de l'interview de chaque titulaire d'emploi. On peut ensuite décomposer pour chacun d'entre eux un certain nombre de tâches qui constituent davantage des profils d'activité que des emplois proprement dits (l'emploi étant plutôt une configuration de profils d'activité intégrant les données de service, d'établissement, d'entreprise, voire même de branche ou de secteur).

Les fonctions se distinguent d'un service à l'autre par leur nombre et leur nature. On trouve ainsi 22 fonctions dans le service de fabrication photographique, 17 fonctions dans le service d'approvisionnement aéronautique ainsi que dans le service d'ordonnancement de transport aérien.

Par rapport au niveau de l'établissement, il faut signaler qu'il peut y avoir un décalage avec le service, selon l'existence même des fonctions, ou lorsqu'elles existent, selon leur contenu. Par exemple, la fonction achat existe au niveau de l'établissement aéronautique ainsi qu'au niveau du service approvisionnement, mais elle recouvre des champs différents quant à la négociation : négociation du contrat-cadre au niveau de l'établissement, opérations d'achat dans les limites du contrat-cadre au niveau du service.

Au delà des fonctions spécifiques de chaque service, on retrouve plusieurs fonctions récurrentes que^l que soit le service : comptabilité, personnel, planning. La fréquence de ces fonctions les fait apparaître comme autant d'éléments probables des activités de gestion - organisation. La fonction comptabilité est bien souvent difficile à saisir au niveau des tâches parce qu'elle est élémentaire et diffuse à travers un grand nombre de tâches (1).

S'il apparaît essentiel de recueillir les principales opérations de chaque unité (établissement et service), il semble utile également de reproduire les organigrammes de l'établissement et du service enquêté pour contrôler l'identification des fonctions.

(1) : ce point est repris et développé dans la partie III de ce chapitre.

LE RECUEIL DES INTERVENTIONS INDIVIDUELLES SUR CHAQUE FONCTION DANS LES SERVICES ETUDIES

Fonctions	Fabrication photographique	Approvisionnement aéronautique	Ordonnancement Transport aérien
- Plan annuel.....	2		2
- Contrôle de gestion.....	1		2
- Nouveaux moyens financiers.....			3
- Nouveaux marchés.....			4
- Nouveaux produits.....	1		
- Nouvelles technologies.....	3		
- Nouveaux matériels.....			3
- Nouveaux équipements.....			2
- Nouveaux moyens organisationnels.....	3		
- Personnel.....	5	4	2
- Comptabilité.....	6	4	2
- Gestion des moyens.....	2	2	2
- Contentieux.....		2	
- Ventes (négociation, prospection).....		1	5
- Etudes des problèmes clientèle.....			1
- Distribution, expédition.....		4	
- Conditionnement, emballage.....		2	
- Récupération.....		1	
- Achat : . prospection.....		3	
. négociation.....		5	
. commande.....		6	
- Réception.....	3	4	
- Stocks.....	2	2	
- Planning prévisionnel.....	6	4	4
- Suivi du planning.....			5
- Méthodes, lancement.....	3		1
- Entretien.....	1	1	1
- Formation.....	3		
- Documentation.....	1	3	2
- Contrôle opérationnel.....	3		
- Contrôle de qualité.....	1	1	
- Exploitation.....			5

Cette liste est en fait une liste des sous-fonctions qui constituent les ensembles de grandes fonctions suivants :

- production ou exploitation directe ;
- gestion des matières premières ;
- administration générale ;
- ventes ;
- préparation de l'avenir.

En ce qui concerne l'ensemble production, la terminologie fabrication n'a pas été retenue en tant que telle pour le service de fabrication photographique, parce que les emplois étudiés (cadres) intervenaient au niveau de la préparation du travail, du contrôle et de l'entretien. L'exploitation recouvre l'ensemble des interventions matérielles de la compagnie de transport aérien : conduite et entretien des avions.

Les quatre premiers ensembles de fonctions sont davantage décomposés que l'ensemble de préparation de l'avenir qui regroupe des sous-ensembles plus vastes tels que les nouveaux moyens financiers, les nouveaux marchés, les nouveaux produits, etc...

La sous-fonction formation a été isolée de la sous-fonction personnel (conditions de travail, promotion, notation, etc...). Elle signifie que les individus concernés participent à l'élaboration des plans de formation ou qu'ils dispensent eux-mêmes de la formation (économie, technologie, etc...).

Les procédures du service

Les procédures sont des séquences de recueil et de traitement de l'information qui visent à articuler les opérations entre elles. Elles sont ordonnées et par là même un élément de rationalisation de la circulation des informations. Elles sont l'expression des efforts que mènent les directions de chaque unité en vue d'atteindre un équilibre de fonctionnement. Elles sont d'autant plus perceptibles que chaque étape de circulation des informations est sanctionnée par un document (cf. le service d'approvisionnement aéronautique). Ainsi, la fonction achat du service approvisionnement aéronautique est sanctionnée par une demande d'achat, un bon de commande. Il en résulte des tâches précises de régularisation, de vérification et de signature de ces documents.

En dehors du cas où existent de tels documents, il n'est pas possible de descendre jusqu'à ce niveau de finesse.

On peut fixer ainsi le schéma d'articulation entre le recueil et l'exploitation des opérations, des fonctions et des procédures :

- Dans un premier temps, on recueille en même temps :

. Les attributions du service avec une description des opérations correspondantes ;

. L'articulation de ces opérations sous forme de procédures, les documents correspondants.

- Dans un deuxième temps, on recueille :

. Les attributions de chaque individu avec une description des opérations correspondantes ;

. Les interventions individuelles par rapport aux procédures et aux documents.

Au moment de l'exploitation simultanée de toutes ces données, on peut préciser le moment des interventions de chaque individu par rapport à une attribution du service (étape), ainsi que développer la liste des sous-fonctions du service.

S'il n'est pas possible de recueillir les procédures d'établissement, on doit pouvoir dégager le schéma procédurier du service enquêté.

2 - Les profils d'activités et l'application de la grille :

Les profils d'activités sont l'ensemble des tâches accomplies par un même individu. Ces tâches, recueillies sur une étape de réalisation par objectif et en termes de délégation d'autorité de l'intervention, traduisent

la continuité qui existe entre les principales opérations, les principaux objectifs assignés à un service, et les interventions propres de chaque individu - chaque individu peut participer à plusieurs objectifs à la fois et à des étapes différentes -.

Il n'est pas possible de reprendre la totalité des fonctions pour chaque individu (de 4 à 13 fonctions par individu interrogé) si l'on veut recueillir avec précision pour chaque objectif les étapes et les modes d'intervention. C'est pourquoi, nous serons amenés à ne retenir que les fonctions principales.

Afin de synthétiser les résultats recueillis, on a classé les tâches accomplies par chaque individu dans une grille pour les répartir sur l'une des trois dimensions : réalisation technique, organisation, gestion. On peut regrouper les grilles individuelles et tester l'ensemble de la démarche sur la fréquence de chaque dimension et sur l'intitulé exact des tâches.

Pour l'ensemble des trois services étudiés, les tâches se regroupent principalement sur l'étape de la réalisation des objectifs (64 tâches sur 126 tâches recueillies). Et en ce qui concerne le clivage dimension organisation - dimension réalisation technique, la première dimension l'emporte très largement au sein même de la réalisation. Ceci tend à prouver que le type d'emploi choisi (cadres et agents de maîtrise) est tout à fait adéquat pour l'objet de l'étude ainsi que l'efficacité de la grille pour rendre compte des deux dimensions centrales étudiées : gestion et organisation.

Les tâches d'organisation recueillies dans les trois services sont dominantes (82 sur 126). Ce sont principalement :

- l'étude des procédures en matière de recueil d'information (mise au point de documents, de circuits), de définition et de hiérarchisation des tâches, de conditions de travail, ou de règles d'avancement ;

- la révision périodique ou non d'un planning, d'un programme d'études dans le cadre du découpage le plus fin (tranche hebdomadaire d'un planning mensuel, par exemple) ;

- la répartition dans une unité donnée des sommes, des personnes et des moyens alloués à cette unité ;

- le suivi d'opérations impliquant des tâches de vérification et de contrôle qu'il faut distinguer de l'évaluation globale d'une ou plusieurs opérations qui relève de la gestion.

Les tâches de réalisation technique sont peu représentées (11 tâches seulement). Certes, il existe quelques cas limite : l'agent de planning (employé) du service de fabrication photographique accomplit surtout de la "réalisation d'organisation", et dans une certaine mesure aussi, certains chefs de section, du service ordonnancement de transport aérien (même s'ils sont cadres).

Les étapes de réalisation de chaque objectif ont une pondération majeure dans le repérage des deux dimensions d'organisation et de réalisation technique. Mais les modes d'intervention les complètent utilement pour délimiter le champ de chaque dimension. Ainsi, il semble qu'en matière de suivi la coordination de la réalisation d'un travail (même s'il est accompli par le coordonnateur lui-même) est une frontière assez sûre pour faire commencer les tâches d'organisation par opposition à la seule mise en oeuvre. En termes de contenu de tâches, la coordination est le suivi en ligne des opérations ou la vérification d'un document avant transmission. Elle se distingue ainsi de la supervision qui est un suivi général traduite par la signature d'un document final, par exemple.

La réalisation technique proprement dite consiste donc pour un individu dans l'accomplissement d'un travail coordonné par d'autres, **quelle que soit la nature de ce travail** : étude, traitement matériel, traitement d'information.

Quelle est la part relative des tâches de gestion proprement dite ? Suivant la définition donnée des tâches de gestion (sous-ensemble de l'ensemble gestion - organisation), on a relevé 33 tâches de ce type. Dans les services étudiés, les tâches de gestion recourent essentiellement la conception des opérations pour réaliser chaque objectif. En effet, il y a très peu de définition des objectifs. Ceci est à mettre, mais à des degrés divers, sur le compte d'une certaine centralisation de la

gestion imputable à la nature de ces services. Les tâches de gestion équivalent donc :

1 - à traduire les objectifs en termes opérationnels, c'est-à-dire à fixer les lignes générales d'un planning (préparation), d'un programme d'études (études de développement en matière d'équipement ou de produits), à préparer un projet de budget, à évaluer les investissements pour une unité donnée ;

2 - à participer à la phase finale d'une opération d'organisation d'ensemble d'une unité donnée, c'est-à-dire à arrêter définitivement des règles et des procédures d'organisation, à participer à des opérations procédurières engageant d'importants moyens ;

3 - à évaluer les performances réalisées au cours de plusieurs opérations (bilans en prise directe sur les lignes générales d'un planning ou d'un programme). C'est donc dans ce sens que la notation des personnels a été classée avec les compte-rendus budgétaires et financiers.

Le repérage des étapes de réalisation des objectifs est indissociable de celui des modes d'intervention pour rendre compte des activités de gestion, en ce sens qu'elles interviennent le plus souvent à une phase décisive des opérations (étapes de conception, interventions de décision, par exemple).

A cause de la nature des services étudiés - une unité de fabrication et deux unités annexes à la production -, on relève un nombre relativement faible d'interventions décisives, plus sensibles au niveau d'établissement ou d'entreprise. Il peut y avoir toutefois des associations possibles. C'est qu'il faut distinguer entre ce qu'on pourrait appeler la gestion opérationnelle et la gestion fonctionnelle.

La gestion opérationnelle recouvre dans une unité donnée la décision du choix des objectifs, de la conception opérationnelle, etc... La gestion fonctionnelle recouvre le même type d'activité mais en termes de consultation ou d'assistance. Les interventions d'assistance portent très souvent sur d'autres unités que l'unité d'affectation. La gestion fonctionnelle l'emporte sur la gestion opérationnelle dans les trois unités, si on y ajoute les tâches de compte-rendus de gestion lorsque ces derniers sont établis à un niveau supérieur. En ce qui concerne l'organisation, c'est le contraire : les tâches opérationnelles l'emportent sur les tâches fonctionnelles, parce que les tâches de suivi sont très diversifiées dans les unités étudiées.

En fait, ceci montre le caractère abstrait d'une démarche qui consiste à saisir a priori la division fonctionnelle - hiérarchique entre services et unités telle que la présente les manuels d'organisation (1). En effet, la complémentarité possible au niveau de chaque profil d'activité du fonctionnel et du hiérarchique, même pour des personnes de position hiérarchique supérieure (cadres) montre que ce n'est qu'après un regroupement des profils d'activité que l'on peut définir la division fonctionnelle - hiérarchique, et pour chaque dimension (gestion, organisation, réalisation technique).

Pour l'enquête extensive, il est possible de dresser une liste d'étapes de réalisation des objectifs en reprenant les intitulés relevés dans l'enquête exploratoire, et en développant les "phases stratégiques" telles que la fixation des lignes générales, la budgétisation, les bilans, etc... Dans le même sens, on pourrait présenter une liste des modes d'intervention.

Le recueil des activités de gestion participe d'une analyse plus générale des rôles du cadre par rapport aux objectifs qui sont assignés à chaque service et établissement. On voit bien que fonctions et tâches sont deux éléments qui s'éclairent mutuellement. Chaque fonction recouvre à la fois des tâches de réalisation technique et des tâches d'organisation, y compris des fonctions considérées comme techniques telles que le contrôle de qualité, ou encore l'innovation de technologies, de produits ou d'équipements.

Y-a-t-il une relation entre l'existence des tâches de gestion et la situation hiérarchique ?

Si les individus participent à une fonction de manière inégale, ils participent aussi à plusieurs objectifs à la fois, et par conséquent à plusieurs étapes de leur réalisation. Il ne peut donc y avoir de correspondance terme à terme entre la délégation d'autorité et la nature des tâches. Ainsi, les ingénieurs du matériel et du contrôle de qualité du service de production photographique ne font pas partie de l'état-major

(1) : on distingue ainsi un type fonctionnel, un type hiérarchique, auxquels on ajoute un type décentralisé.

du chef de service dans l'organigramme. Cependant, ils accomplissent des tâches de gestion en ce qui concerne les prévisions d'économie du matériel et des produits. La direction de l'ordonnancement de transport aérien présente certains profils d'activités de chef de section qui travaillent sur les contraintes financières des programmes.

L'aspect multi-fonctionnel et la composante des dimensions gestion - organisation - réalisation technique déterminent le centre de gravité de chaque profil d'activité.

C'est pourquoi, on ne peut rendre compte de cette réalité au moyen d'une simple description de poste en termes de délégation d'autorité et de responsabilité, mais en abordant l'articulation dynamique des tâches de supervision, de coordination de travaux que le cadre peut accomplir directement avec les collaborateurs qu'il commande.

LES TACHES DU SERVICE DE FABRICATION PHOTOGRAPHIQUE

Modes d'intervention	Définition Objectifs	Conception opérationnelle	Examen, règles, procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide			- réorganisation du département.	- planning de production, - engagement de ressources.		
Conseille	- préparation de révision annuelle du plan de 5 ans, - productivité machines, - préparation du planning production mensuel (hebdo), - correspondant formation.	- préparation du planning de production, - orientation des études de développement du matériel, - amélioration du matér., - expérimentation nouveaux modèles, - préparation planning production, - condit. éco. des produits - qualité.	- programmes de formation.	- lancement.		- compte-rendu du contrôle de gestion usine, - notation cadres, - notation fabrication - comptabilité mensuelle.
Supervise				- lancement, - contrôle du support (matières premières) - mise en place nouveaux matériels, - répart. budget du matériel.	- suivi des opérations en ligne, - suivi des sorties, - étude utilisation matér. - transmission matériel, - formation utilisateurs.	
Coordonne			- check-liste des opérations de réparation. - définition des procédures.	- réception des nouveaux matériels, - répartition sommes pour le lancement.	- synchronisation des essais et des opérations, - enregistre ce qui entre, - enregistre ce qui sort, - suivi de la rotation, - surveillance des matér. - lancement d'essais, - suivi des opérations en ligne, - analyse conformité de produits, - tenue tableau de bord du département.	- bilan de chaque production.
Met en oeuvre			- écritures de programmes.		- commande émulsion et support, - moniteur en éco.	

LES TACHES DU SERVICE D'APPROVISIONNEMENT AERONAUTIQUE (Première partie)

Modes d'intervention	Définition objectifs	Conception opérationnelle	Examen, règles procédures	Affectation ressources et tâches
Décide			- Définition des lignes opérationnelle et fonctionnelle du service ;	- recrutement, - promotion.
Conseille		- négociation gros marchés, - négociation gros marchés.	- sanction du retard des fournisseurs, - revalorisation des marchés, - forme de paiement des fournisseurs, - assistance magasinage.	
Supervise			- travaux d'emballage,	- effectifs et rotations de personnel dans les stocks.
Coordonne			- extrapolation des conventions - cadres.	- affectation des hommes, - gestion personnel.
Met en oeuvre				- ventile demandes achat, - affecte les hommes, - affecte les hommes.

LES TACHES DU SERVICE D'APPROVISIONNEMENT (Deuxième partie)

Modes d'intervention	Réalisation	Evaluation
Décide		- bilan des stocks.
Conseille		- notation personnel.
Supervise	<ul style="list-style-type: none"> - régularisation des demandes, - diversification des sources d'approvisionnement, - négociation, - signature des bons de commande, - suivi du fonctionnement des stocks, - suivi des délais de livraison, - vérification et signature bons de commande, - vérification convention - cadre, - suivi de la distribution aux utilisateurs, - vérification bons de commande importants, - suivi du fichier, - suivi enregistrement, - suivi commandes, - réception matériels - récupération matériels, - suivi bons de commande achats, - suivi établissement des bordereaux de livraison, - commande emballage, - suivi contrôle, - suivi préparation des matériels, - gestion matières premières,ébauches. 	
Coordonne	<ul style="list-style-type: none"> - vérification des demandes achat, - négociation fournisseurs, - suivi de la consultation fournisseurs, - élaboration brouillon de commande, - suivi des délais de livraison fournisseurs, - suivi de la tenue statistique sur valeur des stocks - commande vêtements de travail - gestion des matériels prêtés par Etat. - vérification bons de commande et bordereaux. 	
Met en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> - discussion avec utilisateurs, - contrats d'assistance, - réception utilisateurs. 	

LES TACHES DU SERVICE D'ORDONNANCEMENT DE TRANSPORT AERIEN

Modes d'intervention	Définition objectifs	Conception opérationnelle	Examen, règles, et procédures	Affectation ressources et tâches	Réalisation	Evaluation
Décide		<ul style="list-style-type: none"> - intervention auprès autres cie. - intervention auprès collectivités - préparation budget fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - instructions pendant élaboration de la construction du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> - répartition personnel. 		
Conseille		<ul style="list-style-type: none"> - plan annuel exploitation, - construction du plan annuel d'exp. - évalue les besoins en investist. - préparation budget fonctionnement, - discussion lignes et horaire, - adaptation vols (journée-type), - négociation accords, - ouverture des lignes. 	<ul style="list-style-type: none"> - réorganisation du département, - opération charters, 	<ul style="list-style-type: none"> - répartition personnel. 		
Supervise			<ul style="list-style-type: none"> - suivi des affectations d'avions charters, - négociation affrètements. 		<ul style="list-style-type: none"> - suivi de l'adaptation des vols, - suivi de programmation des vols, - suivi programmation. 	<ul style="list-style-type: none"> - suivi proposition financière du sous-directeur, - suivi mensuel budgétaire, - compte-rendu annuel.
Coordonne					<ul style="list-style-type: none"> - réponse aux réclamations du public, - examen demandes, - construction du premier programme, - construction programme définitif, - élaboration feuillets horaires, - adaptation programmes été-hiver, - suivi remplissage des vols, - suivi réservations, - suivi conventions, - programmation des vols (personnel), - programmation des délestages. 	
Met en oeuvre			<ul style="list-style-type: none"> - négociation affrètements, - suivi des prix affrètements. 			

II - LES VARIABLES DE LA STRUCTURATION DES ACTIVITES DE GESTION

Comment expliquer la fréquence et le contenu des activités de gestion dans chaque service étudié ? On peut disposer d'une batterie de variables qu'il convient d'abord de classer par ordre d'intervention selon qu'elles se rapportent à l'entreprise, à l'établissement ou au service étudié.

Des phénomènes importants de l'évolution globale des entreprises sont soulignés par de nombreux auteurs, notamment le fait que les entreprises sont caractérisées actuellement par un déséquilibre entre la production et les investissements (part d'accumulation) dans la mesure où ces derniers occupent une part croissante (biens d'équipement, capital de production). Il serait donc légitime de situer aussi les variations organisationnelles à ce niveau. Mais pour ce faire, il faudrait analyser systématiquement l'ensemble des prises de décision constituant une stratégie d'entreprise (1). Il n'est pas possible dans notre étude d'aborder directement un tel niveau, il semble donc plus réaliste de s'attacher à repérer des indicateurs de situation économique et financière.

D'autre part, il est courant dans ce type d'étude de classer a priori les variables qui peuvent être déterminantes en variables techniques, économiques et organisationnelles. Encore faut-il départager ces variables et situer le mieux possible l'organisation à la place.

Nous ne sommes pas entrés immédiatement dans une telle typologie. Nous avons cherché d'abord des ensembles significatifs au niveau de l'entreprise, au niveau de l'établissement et au niveau du service enquêté.

Ainsi, a-t-on retenu :

- l'appartenance de l'établissement (groupe, entreprise à établissements multiples, mono établissement) ;

(1) : voir notamment J.M. TREILLE - Progrès technique et Stratégie industrielle - Paris - Editions ouvrières - 1973.

- le mécanisme de la spécification des produits en insistant sur la durée de vie des produits ; il est certain quel que soit le produit (bien matériel ou service) qu'il existe une relation entre les objectifs, le produit et ses composants ;

- le dimensionnement du marché et la position de l'entreprise sur le marché.

- les modes de production (production unitaire ou en série, production en continu ou en discontinu), eux-mêmes en relation avec les variables précédentes.

Chaque service, enfin, comporte un ou plusieurs types de procédures (standardisation, normalisation) qui sont elles-aussi déterminées par les facteurs précédents. Chaque service recouvre ainsi des champs de compétence en rapport avec sa place dans le processus de production.

Comme il n'était pas possible d'opérer un rapprochement direct entre ces variables et les tâches de gestion proprement dites, nous avons utilisé les variables les plus significatives du cadrage des tâches de gestion.

Ce sont d'abord les objectifs (fonctions assignées à l'établissement ou au service) qui devaient permettre d'éviter les coupures trop radicales et arbitraires entre contraintes techniques, contraintes économiques et équilibre de l'organisation, dans la mesure où elles sont un regroupement d'activités autour d'opérations du processus de production.

Ce sont aussi les étapes auxquelles interviennent les individus dans l'accomplissement des objectifs. On pouvait faire ainsi l'hypothèse que la conception opérationnelle répondrait à des objectifs plus stratégiques tandis que la réalisation technique serait animée par des contraintes plus techniques. Ceci reprend certaines conclusions d'une recherche menée dans le secteur d'exploration de l'industrie pétrolière selon lesquelles les choix financiers animent la conception des opérations, les choix techniques n'intervenant de manière décisive qu'au niveau de la conduite des opérations (1).

(1) : F. X. Raillard - S. Jaussois - Rationalité économique et division du travail - Sociologie du travail - avril - juin 1974 pp. 141 - 155.

Ce sont enfin les procédures en tant que variables dérivées des objectifs et de chaque étape d'accomplissement de ces objectifs. Certaines procédures, comme le contrôle de gestion, recouvrent la totalité d'un objectif ou d'une fonction répartie d'une manière spécifique dans chaque entreprise et chaque établissement.

Le contrôle de gestion d'une unité donnée peut être plus ou moins décentralisé par rapport au contrôle qui est exercé au niveau de l'établissement et au niveau de l'entreprise.

1 - Gestion et objectifs :

Le contenu de la gestion exercée dans une unité est bien évidemment lié au contenu spécifique des fonctions de cette unité comme l'illustre le service de fabrication photographique eu égard aux interventions de gestion propres aux fabrications (prévisions d'équipement, prévision technologique). Encore dans le même sens, les liens entre l'établissement du planning des vols de l'entreprise de transport aérien et la participation à l'élaboration de la politique de charters. Mais il est surtout lié au degré de couverture des fonctions principales qu'assure cette unité.

Le service de fabrication photographique conduit les opérations centrales de la fabrication (naissance du produit). Il peut ainsi dominer la gestion de ses propres moyens et avoir une option déterminante sur sa budgétisation de fonctionnement (le chef du département est le correspondant en titre du service contrôle de gestion de l'usine). Au contraire, le service d'approvisionnement aéronautique n'assume que partiellement deux fonctions principales (le contrôle et la négociation des achats), c'est pourquoi, la gestion de ses propres moyens glisse vers des tâches de stricte organisation (affectation des ressources et des tâches dans le meilleur des cas).

Le service ordonnancement de vols aériens assume la totalité des fonctions de planning. Il possède la maîtrise de sa propre budgétisation et peut participer au plan annuel d'entreprise.

Il apparaît donc nécessaire au niveau extensif de faire préciser :

- . Quels sont parmi les objectifs assignés au service les plus importants ;*
- . Quels sont parmi ces objectifs, ceux qui sont accomplis en dépendance d'autres unités (quelles sont ces unités) ?*
- . Comment est accompli le contrôle de gestion de l'unité enquêtée ; quelle en est l'articulation avec l'établissement et l'entreprise ?*

2 - Gestion, étapes et procédures :

Qu'est-ce qui intervient dans la représentation inégale des étapes de réalisation des objectifs d'un service à l'autre, et tout particulièrement des étapes qui concernent la gestion (objectifs, conception opérationnelle, examen des règles et des procédures) ? Quels sont les liens avec les procédures ?

Pour le service de fabrication photographique, la définition des objectifs et la conception opérationnelle (sur le mode du conseil) traduisent une maîtrise de la gestion des moyens propres de l'unité, ainsi qu'une participation à la gestion de la production de l'usine. La domination des marchés entraîne un contrôle maîtrisé des spécifications et par voie de conséquence une décentralisation du contrôle des produits au sein du département -clef des fabrications. La standardisation et l'informatisation des procédures renforcent cette tendance à la maîtrise interne de la gestion de la production, ainsi qu'elles développent les liens avec l'usine pour la préparation de l'avenir.

Pour le service d'approvisionnement aéronautique, il n'y a ni définition des objectifs, ni conception opérationnelle : les spécifications bien qu'évolutives sont données à la lettre et le contrôle de gestion est entièrement assuré par la division. On trouve surtout un examen des règles et des procédures d'approvisionnement et d'achat. La nature des produits (prototypes au coût très élevé) situe la conception opérationnelle à un niveau stratégique de la division. Les procédures de régulation des approvisionnements sont standardisées mais ne peuvent être informatisées eu égard au type de production (unitaire).

Pour le service d'ordonnancement de transport, il n'y a pas de définition des objectifs. Par contre, la conception opérationnelle y est développée. La direction des programmes participe à un plan annuel d'exploitation par rapport à un marché que l'entreprise doit dominer sur plusieurs dimensions (opportunité des réseaux, des horaires, capacité de transport, etc...) en fonction de partenaires politiques et commerciaux divers (compagnies aériennes, collectivités locales, gouvernement). C'est pourquoi, elle travaille avec les autres directions (marketing et ventes, développement, matériels, etc...). La nature de l'ordonnancement est de mettre en place des procédures standardisées qui permettent d'intégrer ces données - contraintes. Le nombre et la fréquence des informations à manier sont tels qu'ils ont suscité des tensions pour informatiser les procédures. C'est pourquoi, l'entreprise a commencé par les données les moins complexes : le réseau des réservations.

La notion d'étape est importante parce qu'elle permet de mettre en relation la complexité technique du travail, les procédures de régularisation du travail et le mode d'exercice du contrôle. Elle situe le niveau d'exercice des procédures et de contrôle: unité enquêtée au niveau supérieur tel que l'établissement ou l'entreprise. J. Woodward a déjà consacré une étude sur les rapports entre complexité technique de la production, programmation et régulation du travail et mode d'exercice du contrôle. Mais, cette étude concerne l'ensemble d'un processus de production qu'elle articule autour de l'ordre d'intervention des grandes fonctions (commercial, recherche, production) qui varie selon les firmes (1).

Une autre étude aborde de façon plus précise les relations entre technicité, type de supervision et de contrôle exercé, et fonctionnement des groupes de travail dans un hôpital américain. L'auteur montre qu'il existe des effets très importants du type de supervision et de contrôle sur le fonctionnement des groupes de travail, et que ce n'est qu'après avoir neutralisé ces effets que l'on peut trouver certaines corrélations entre les variables de technicité et le fonctionnement des groupes de travail (2). Par exemple, il trouve une corrélation positive entre le degré de technicité du travail et la consultation des travailleurs par leur supérieur hiérarchique ou encore une corrélation inverse entre le degré de technicité du travail et un recours intensif aux procédures de l'établissement.

Au terme de cette présentation de quelques hypothèses que l'on peut formuler sur la structuration des tâches de gestion, revenons, dans la perspective de construction du questionnaire d'enquête et de son exploitation, sur la distinction entre le cadrage des activités et leur explication.

Certaines variables de cadrage que nous avons considérées en tant que variables intermédiaires, les objectifs, les étapes de réalisation et les procédures, sont en prise directe sur le contenu des activités de gestion: elles sont en fait des éléments structurant de l'organisation.

(1) : J. Woodward - Industrial organization : theory and practice - London - Oxford University - 1965.

(2) : L. G. Hrebiniak - Job technology, supervision, and work group structure - Administrative Science quarterly - Vol 19 - n° 3 - septembre 1974 - pp. 395 - 410.

D'autres variables sont davantage explicatives : ce sont les aspects techniques et économiques de l'entreprise qui traduisent partiellement la stratégie des firmes.

Dans l'enquête extensive, on devra systématiser le recueil des caractéristiques de chaque produit en distinguant :

- son importance par rapport au chiffre d'affaires, surtout lorsqu'on est en présence d'une multiplicité de produits, comme c'est le cas, par exemple, de la fabrication photographique :
- l'évolution globale de la valeur ajoutée (expansion, récession);
- la spécification qui est étroitement liée à la situation de la firme sur le marché, comme le montre l'exemple du transport aérien ou des produits photographiques;
- l'âge et la durée de vie dans la mesure où ils peuvent moduler objectifs et réalisation de ces objectifs : importance de la prévision technologique, de la conception opérationnelle, pour prendre des exemples qui concernent la gestion.

De même, on systématisera le recueil des principales caractéristiques du processus de production, c'est-à-dire son degré d'automatisation et son rythme (continu, discontinu), dans la mesure où elles interviennent sur les procédures.

Pour une enquête extensive, il semble opportun de départager les entreprises selon leur taille et le nombre de leurs établissements (si l'on veut étudier à la fois des grandes entreprises et des P.M.E.), parce qu'ils peuvent influencer la répartition des objectifs de chaque service et par voie de conséquence la répartition de certaines activités de gestion.

Il semble utile de le faire également selon la nature des liens juridiques : appartenance à un groupe, entreprise nationale, multinationale, etc...

III - L'EXERCICE TECHNIQUE ET L'APPRENTISSAGE DE LA GESTION

Si on peut repérer les tâches de gestion par rapport à une décomposition systématique de l'organisation (objectifs, étapes de réalisation de chaque objectif, mode d'intervention et procédure), peut-on le faire aussi en termes de méthodes, de techniques ou de langages utilisés ? Quelle est leur spécificité ? Quel est leur degré d'empirisme ?

1 - Fonctions, procédures et techniques :

En ce qui concerne le niveau d'appréhension des techniques il est difficile de dégager des techniques spécifiques de gestion, pour une même fonction et d'une fonction à l'autre : gestion du personnel, gestion de stock, gestion commerciale, comptabilité analytique, comptabilité générale, contrôle de gestion, etc... Différentes fonctions peuvent recouvrir des techniques comme les statistiques, l'informatique sans qu'elles se situent nécessairement sur une dimension de gestion.

C'est pourquoi, nous n'avons pas situé le recueil des techniques au niveau des opérations mais au niveau des procédures (informatisées, non informatisées), ainsi qu'à celui des tâches en distinguant trois moments : le recueil, la programmation, l'exploitation.

Le recueil des techniques ne présente pas toujours des garanties suffisantes parce qu'il s'agit soit d'une conceptualisation des techniques par les utilisateurs eux-mêmes, soit d'une extrapolation de l'analyste en regard du type d'informations traitées par l'interviewé. En effet, les techniques qui sont recueillies sont toujours des techniques exercées individuellement. Il est difficile de repérer celles qui le sont collectivement comme la participation à des réunions, etc...

Toutefois, il est possible de distinguer plusieurs types de filières techniques selon qu'elles comportent ou non un moment de programmation, selon qu'elles sont empiriques ou informatisées.

FABRICATION PHOTOGRAPHIQUE

Recueil	Programmation	Exploitation
Temps, quantité, déchets, coûts, nombre d'hommes - heures/ travail, données chiffrées de contrôle, de gestion : investissements, prix de revient.	Codification (nomenclature), écriture de programme.	Statistiques, analyse des écarts, de la valeur, de coûts, calcul de ratios, spécifications, nomenclatures.
suivi empirique.		exploitation de nomenclatures, notes de service.

APPROVISIONNEMENT AERONAUTIQUE

Recueil	Programmation	Exploitation
Effectifs, délais, quantités, prix, taux de change, parités.		Analyse de la valeur, techniques de comptabilité, calculs de coûts, de marge, rotation des stocks, exploitation de nomenclatures, de tarifs, de fiches, documents standardisés (demandes d'achats, bordereaux).

ORDONNANCEMENT TRANSPORT AERIEN

Recueil	Programmation	Exploitation
Données commerciales, temps de vols,	Codification,	Analyse des écarts, analyse des coûts prévisions d'investissement, taux de rotation, de délestage, coefficients de remplissage.
Données de l'exploitation, données de réservation, données juridiques, statuts du personnel.		feuilles horaires (ligne), journée-type.

On pouvait ainsi ajuster le repèrage des techniques avec le cadrage des tâches en termes de procédures.

On pouvait aussi mieux contrôler le passage du cadrage des tâches en termes de fonctions à celui des techniques. On a déjà souligné la fréquence d'apparition d'une fonction dans les trois services : la comptabilité. Chaque moment technique permet d'en mieux situer le mode d'exercice :

- au niveau du recueil, il s'agit d'une comptabilité empirique très largement diffusée ;

- au niveau de la programmation, il s'agit davantage de comptabilité analytique ;

- le type d'analyse selon qu'il rejoint ou non la comparaison entre résultats et prévisions (analyse des écarts) situe le passage des techniques de comptabilité à celles de contrôle de gestion proprement dit.

- Le recueil des techniques peut permettre de préciser :

- la diversité des activités ;

- mais aussi de contrôler l'exercice de la comptabilité au cas où celle-ci ne serait pas citée en tant qu'objectif assigné (recueil d'informations comptabilisables, analyse comptable, contrôle de gestion).

2 - Les modes d'accès aux activités de gestion :

Il est impossible, sur la base de ces données de raisonner immédiatement en termes de connaissances requises, le type de participation fonctionnelle étant extrêmement variable selon les entreprises . C'est pourquoi, il est utile d'aborder un autre angle d'approche : le mode d'acquisition des connaissances. .

Accède-t-on aux tâches de gestion par promotion ou directement au sortir du système de formation ?

A une exception près, toutes les personnes qui ont des tâches de gestion ont plus de 10 ans d'entreprise. Elles ont accédé aux activités de gestion après plusieurs années. Certains cheminements peuvent être spécifiques au marché interne de l'emploi de l'entreprise. Ainsi, dans la compagnie de transport aérien existe une filière depuis la réservation jusqu'à l'ordonnancement. Ceci répond à l'importance des problèmes de clientèle et d'implantation commerciale.

Dans l'enquête extensive, il serait intéressant de voir si certains modes d'accès-types concernent plus fréquemment certains emplois que d'autres, ainsi que de contrôler le rôle que joue la nature du service.

L'accès à la gestion s'opérant par la promotion, il est donc normal de retrouver une diversité des formations de base :

Niveaux I et II - Grandes écoles : H.E.C. ; S.U.P.E.L.E.C. -

Pas de niveau III - B.T.S. , D.U.T. -

Niveau IV - Bac. général, technique, B.E.I. -

Niveau V - B.E.P., C.A.P. -

Niveau VI - C.E.P. -

On doit bien distinguer entre formation générale, formation technique et professionnelle.

La plupart des individus ayant une formation de niveau IV, V et VI ont suivi une formation complémentaire (génie chimique, cours du C.N.A.M., comptabilité, gestion informatique). Dans tous les cas, l'expérience sur le tas de la gestion est confortée par des cours d'enseignement général.

On doit préciser la formation continue éventuellement suivie.

Sur un **point** particulier, il y a décalage, semble-t-il, entre les données recueillies (pas de niveau III) et l'existence de formations spécifiques à la gestion de niveau III. Ceci peut être imputé à l'ancienneté élevée de certains cadres de notre échantillon, ou à une situation particulière de l'entreprise. Par exemple,

la compagnie de transport aérien a une quinzaine d'années. La phase de démarrage a permis la promotion d'un certain nombre de jeunes qui n'avaient pas de diplôme supérieur. Aujourd'hui la situation est différente : on recrute davantage de jeunes diplômés supérieurs auxquels on fait subir des stages pratiques et opérationnels.

Dans l'enquête extensive, on ne pourra recueillir la totalité des cheminements individuels. C'est pourquoi, il semble utile de ne retenir que :

- l'ancienneté dans le poste actuel, dans le service actuel, dans l'établissement, dans l'entreprise ;

- l'avant dernier emploi occupé pour en situer le service, l'établissement et l'entreprise.

Il faudrait recueillir aussi l'entreprise précédant éventuellement l'entreprise actuelle. En effet, il peut arriver que l'affectation d'un individu à une activité de gestion dans une entreprise donnée tienne compte de son expérience dans une autre entreprise (Cf. le chef des achats du service d'approvisionnement aéronautique).

De la même façon qu'on a relevé certaines variables contextuelles des activités de gestion, on peut en repérer de nouvelles pour les modes d'accès et l'apprentissage de la gestion. Il nous a paru utile de retenir à cet effet dans chaque service enquêté, les actions de formation : catégories concernées, contenu, etc..., ainsi que les filiales de mutation qu'elles soient promotionnelles ou non, en précisant les secteurs d'origine, et de relever les liens éventuels avec les services spécifiques d'établissement ou d'entreprise (direction du personnel, ou service spécialisé).

En guise de conclusion, il semble utile de présenter un schéma d'ensemble qui rende compte des articulations entre les différentes variables qui ont été analysées.

CONCLUSION

PREPARATION DE LA DEUXIEME PHASE

La préparation de la deuxième phase comporte principalement le choix d'un échantillon d'entreprises et d'emplois susceptibles de permettre le repérage et la définition d'emplois à dimension de gestion. On doit pour ce faire construire un questionnaire qui reprenne les principaux acquis de la description de la première phase.

Le schéma de la première phase :

La phase exploratoire de l'étude nous a permis d'établir un schéma de description des activités de gestion au sein d'un service :

- principales attributions et opérations de l'établissement de référence ;

- principales attributions et opérations du service ;

- procédures du service et points d'articulation de ces procédures avec l'établissement en ce qui concerne le contrôle de gestion, la budgétisation ;

- moments d'intervention des individus (attributions individuelles) et tâches de chaque profil d'activité.

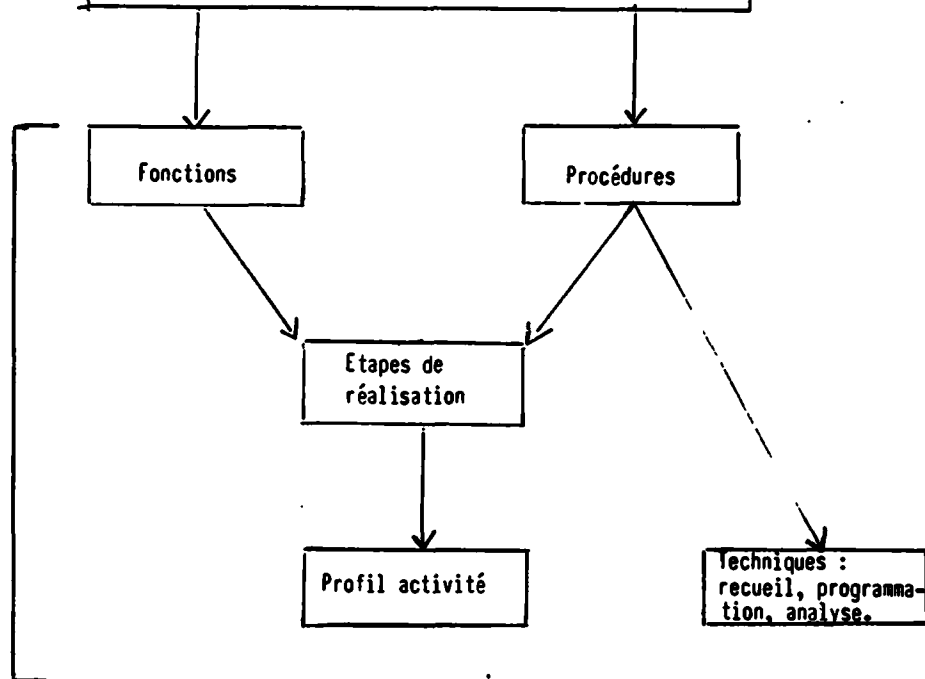
En y ajoutant la description du contenu technique des procédures, le moment technique des tâches, nous pouvons esquisser un schéma explicatif des activités de gestion au sein d'un service.

Ainsi, pour chaque variable supposée être explicative (produits, type de production, etc...), il est possible de choisir un niveau d'introduction, -fonctions ou procédures-, afin d'éclairer la nature et l'importance des tâches de gestion définies directement par les étapes et les moments techniques.

ETABLISSEMENT

Variables explicatives dont :
spécification des produits,
durée de vie des produits,
production unitaire - série,
production et automatisation,
contrôle de gestion et budgétisation.

SERVICE



Le questionnaire :

Les niveaux du schéma précédent sont autant de niveaux pertinents de recueil pour la deuxième phase.

Il est donc utile de reprendre une présentation distincte en trois parties : interview avec le chef d'établissement, interview avec le chef de service, questionnaire rempli par chaque titulaire d'emploi. Nous devons aussi retrouver une progression logique qui tienne compte de l'importance relative de chaque item : principales variables d'établissement avec le chef d'établissement, procédures et fonctions avec le chef de service, etc...

Enfin, il faut fermer le plus possible les questions pour s'assurer du recueil homogène des données et faciliter ainsi la possibilité d'exploitation extensive.

L'échantillonnage :

Il peut concerner deux niveaux : l'établissement et le service, l'un ou l'autre, ou les deux à la fois. On peut l'envisager dans deux perspectives : en termes de cadrage général selon le type d'établissement : un seul établissement, établissements multiples ; appartenance à un groupe national ou multinational (liens juridico-économiques) ; selon la nature de l'établissement (laboratoire, usine, siège social, agence, magasin de ventes) ; selon le secteur de l'établissement : production et annexe, administration, commercial, etc... On peut tenter aussi un échantillonnage plus proche de l'explication du contenu des activités. Ceci suppose des niveaux d'échantillonnage successifs dont certains seulement sont possibles, tels que le produit (sous-secteur N.A.E.), la durée de vie, le type de production (série - unitaire). Par contre, les niveaux tels que la nature des procédures, des fonctions ne peuvent être connus a priori.

En tout état de cause, il s'agit de diversifier le plus possible les situations afin de ménager une représentation la plus large possible des types de contenu de gestion. Il convient notamment de couvrir des établissements industriels et commerciaux, des établissements de service. Les directions générales doivent être écartées parce qu'elles nécessiteraient un autre type de questionnaire plus adapté aux politiques et aux stratégies d'entreprise.

Le critère d'implantation peut être également important. C'est pourquoi, si l'on veut retenir le degré d'ancienneté de l'établissement il peut être utile de diversifier le choix des régions (dominantes ou dépendantes économiquement) dans la mesure où les établissements les plus récents se situent dans des régions économiques dépendantes.

Enfin la taille situe les possibilités de bureaucratisation des entreprises, le développement des règles et des procédures.

Au vu des résultats de la première phase, il est nécessaire de dépasser le cadrage général, afin de mieux utiliser les éléments significatifs de la structuration des activités comme certains éléments techniques d'équipement (degré d'automatisation) ou encore l'utilisation de l'informatique sur certaines procédures d'établissement.

Si l'on veut passer à la notion d'emploi, le service ne peut-être un terrain d'échantillonnage parce qu'il ne peut pas rendre compte toujours des variables les plus contextuelles (marchés et produits, processus technique de production, etc...). Par contre, le service éclaire le contenu des activités. C'est pourquoi, il reste le terrain d'analyse privilégié (contenu technique des procédures, moment technique des tâches).

En ce qui concerne les emplois et les catégories socio-professionnelles, il s'agit de ne retrouver que des profils d'activités qui comportent de la gestion (quelle qu'en soit la position). La position hiérarchique n'est donc pas suffisante pour s'assurer d'une diversité des niveaux de participation à la gestion.

Attentes et résultats de la seconde phase :

L'étude extensive doit permettre de recueillir une plus grande diversité de profils d'activité à dimension de gestion, définis directement par les étapes et les moments techniques.

Au delà d'une classification de ces profils d'activité, afin de passer à une classification des emplois à dimension de gestion, on ferait varier sur ces contenus de gestion plusieurs variables d'organisation (fonctions, procédures), et plusieurs variables d'établissement et d'entreprise.

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, la définition d'un emploi contient en elle-même ses conditions d'exercice, mais aussi ses conditions d'accès. C'est pourquoi, la mise en perspective des niveaux d'expérience et de formation avec les contenus de gestion devrait permettre de préciser la notion d'emplois à dimension de gestion.

Enfin, une meilleure connaissance des contenus et des moments techniques des tâches de gestion, associée au repérage d'emplois à dimension de gestion serait une étape importante dans l'évaluation des besoins de formation à la gestion.

LISTE DES OUVRAGES CITES

D. CAVARD - A.M. ESTEVE - M. COUETOUX : Analyse d'une pré-enquête sur la formation des cadres à l'innovation - I.R.E.P. - Grenoble - 1972.

D.I. CLELAND - W.R. KING : L'analyse de systèmes, technique avancée de management - Entreprise moderne d'édition - Paris - 1971.

M. COUETOUX : L'analyse des emplois et des formations de niveau supérieur - Bibliothèque du C.E.R.E.Q., n° 6 - Documentation Française - Paris - 1973.

P.F. DRUCKER : La pratique de la direction des entreprises - Editions d'organisation - Paris - 1957.

L.G. HREBINIAK : Jobs technology, supervision, and work group structure. Administrative Science quarterly - Vol. 19, n° 3 - pp. 395 - 410. Septembre 1974.

J. MELEZE : La gestion par les systèmes, essai de praxéologie - Editions hommes et techniques - Paris - 1968.

M. POUGET : Note sur les tâches tertiaires dans l'entreprise industrielle - Ronéo - Institut d'études de l'emploi - Toulouse - 1974.

F.X. RAILLARD - S.M. SAUSSOIS : Rationalité économique et division du travail - Sociologie du travail - n° 2 - pp. 141 - 155 - Avril - juin 1974.

S.E.D.E.S. - C.E.R.E.Q. : Les emplois de cadre : méthode d'analyse - Bibliothèque du C.E.R.E.Q. - Documentation Française - Paris - 1975.

J.M. TREILLE : Progrès technique et stratégie industrielle - Editions ouvrières - Paris - 1973.

J. WOODWARD : Industrial organization : theory and practice - London - Oxford university - 1965.

Ce document a été réalisé dans le cadre
du département Innovation et Emploi

par Roland GUILLON
